

*Fédération nationale des Offices publics de l'habitat*

# Observatoire prospectif des métiers et des qualifications

**REFERENTIEL EMPLOIS**

Réalisation : Cabinet BPI



LES OFFICES PUBLICS DE L'HABITAT

## AVERTISSEMENT AU LECTEUR

- L'Observatoire prospectif des métiers et qualifications a proposé de mettre en place pour accompagner les Offices de l'habitat dans leurs démarches de gestion des ressources humaines un référentiel des métiers.
- La Commission paritaire nationale emploi formation (CPNEF) a validé cette démarche et commandé au Cabinet BPI la réalisation de ce référentiel. La première étude a porté sur 12 emplois repères et s'est poursuivie par l'étude de 9 autres emplois repères. La CPNEF du 13 mai 2009 a approuvé le résultat de cette étude.
- La méthode de travail qui a consisté en entretiens individuels avec des titulaires d'emplois et en réunions de travail avec des responsables Ressources humaines et responsables des filières concernées, a montré la diversité des organisations des Offices.
- Les fiches métiers qui en résultent sont une mise en commun des différentes tâches exécutées dans les organismes rencontrés, et ne représentent pas le modèle type d'un métier. Pour tenir compte de la variété des réalités, la fiche distingue d'ailleurs les activités communes, cœur de métier, et les activités dites spécifiques qui ont été indiquées par l'un ou l'autre des organismes rencontrés.
- Lors de la classification des emplois, les responsables de la gestion des ressources humaines pourront s'aider des fiches contenues dans ce document pour aborder l'étape de description des emplois prévue par la méthode de classification. Toutefois, le contenu sera adapté en fonction de l'organisation propre à l'office.



## ■ Présentation de la démarche de travail de BPI

- | Contexte de l'étude
- | Démarche mise en œuvre

## ■ Analyse par filière : les grandes tendances d'évolution par filière

- | Constat général
- | Filière gestion locative
- | Filière développement du patrimoine et de la maîtrise d'ouvrage
- | Filière activités fonctionnelles

## ■ Les fiches emploi

- | Présentation des contenus
- | Gestion locative - Proximité
  - | Agent de nettoyage (fiche 2009)
  - | Gardien
  - | Responsable de secteur (fiche 2009)
  - | Chargé d'accueil (fiche 2009)
  - | Chargé de gestion locative
  - | Chargé de contentieux
  - | Conseiller social
  - | Responsable d'agence
- | Développement du patrimoine et maîtrise d'ouvrage - Maintenance du patrimoine
  - | Ouvrier de maintenance
  - | Technicien de maintenance
  - | Responsable de patrimoine (fiche 2009)
  - | Chargé d'opérations
  - | Responsable de développement foncier et immobilier (fiche 2009)
  - | Chef de projet rénovation urbaine
- | Activités fonctionnelles
  - | Secrétaire (fiche 2009)
  - | Gestionnaire administratif spécialisé (fiche 2009)
  - | Assistant comptable
  - | Contrôleur de gestion (fiche 2009)
  - | Responsable marchés publics
  - | Chargé de communication (fiche 2009)
  - | Directeur de département



# Présentation de la démarche

## ■ Contexte de l'étude

- | Cette étude est la première action menée par la Fédération des Offices publics de l'habitat dans le cadre de la mise en place de son Observatoire des métiers et des qualifications.
- | Elle poursuit un double objectif :
  - | Proposer une analyse des grandes tendances d'évolution du secteur de l'habitat social afin d'aider les dirigeants des Offices à anticiper les évolutions des métiers et des compétences.
  - | Fournir une description du contenu de 21 emplois repères pour aider les Offices dans la gestion de leurs compétences.
- | Elle s'est déroulée en deux temps : de janvier à mi juillet 2008 (étude de 12 emplois), puis de janvier à mars 2009 (étude de 9 emplois).

## ■ Démarche mise en œuvre

### | Choix des emplois à étudier

- | Les 12 emplois repères étudiés en première vague ont été choisis par le groupe projet puis validés par le comité de pilotage paritaire. Les 9 emplois de la seconde vague ont été choisis par ce comité.
  - ↳ *L'emploi repère est un regroupement de postes ayant un socle commun d'activités et de compétences.*
- | Ce choix répond à un double objectif :
  - Représentativité et diversité: balayer les emplois de 90% des salariés de tous les Offices.
  - Enjeux d'évolution : emplois ayant des enjeux de changement ou faisant apparaître des évolutions.

### | Méthode de travail

- | La description des emplois a été réalisée à travers le croisement de la perception de différents acteurs :
  - L'analyse de fiches de postes transmises par différents Offices, ex OPAC ou ex OPHLM : a permis de comprendre le contenu du travail prescrit et d'appréhender la diversité des descriptions correspondant à la diversité des Offices.
  - L'observation et/ ou l'interview de titulaires de l'emploi considéré : a permis aux consultants d'avoir une vision concrète de l'emploi et de nourrir les débats lors des réunions des groupes filière.
  - L'animation de groupes de réflexion composés de dirigeants d'Offices et de représentants des métiers : a permis d'avoir une vision et une réflexion plus globales et d'analyser les tendances d'évolution, par filière et par emploi.
- | Les observations et/ ou entretiens de titulaires d'emplois ont été réalisées en Ile de France et en région, dans des Offices d'origines (ex OPAC et ex OPHLM) et de tailles différentes. L'objectif était de recueillir des éléments susceptibles d'ouvrir et de nourrir les débats des groupes filières, sur les points communs et les éléments de différenciation pour chaque emploi.
- | Chaque groupe filière s'est réuni 2 à 3 fois pendant une demi ou une journée, pour réaliser la description des emplois et identifier les grandes tendances d'évolution de la filière considérée.
- | L'animation proposée a consisté à identifier, pour chaque emploi repère, 3 types d'activités permettant la description de 3 types de compétences :
  - Les activités cœur de métier => compétences communes à l'ensemble des Offices
  - Les activités variables entre les différents Offices => compétences différenciantes
  - Les activités émergentes => compétences de demain



# Analyse par filière

**Les grandes tendances d'évolution par filière**



## Constat général

Les Offices Publics de l'Habitat continueront dans un avenir prévisible à être confrontés à des facteurs d'évolution multiples dont les impacts se font déjà sentir :

- Des contraintes techniques et économiques de plus en plus fortes.
- Une population devant faire face à des difficultés de plus en plus grandes.
- Un patrimoine qui évolue.
- La généralisation du statut de droit du travail.
- Les exigences liées au développement durable, dont les conséquences se font sentir non seulement sur les aspects patrimoniaux mais également en terme de politiques sociales durables.

Pour y faire face, les OPH font évoluer leurs métiers :

- ┆ Vers plus de professionnalisme dans l'expertise et la capacité managériale de chacun.
- ┆ Vers des compétences transverses pour des organisations plus collectives et coopératives et une plus grande polyvalence entre les métiers techniques et les métiers administratifs, principalement dans la gestion de proximité.
- ┆ Vers plus d'attractivité pour attirer vers des structures ayant encore une image très administrative.
- ┆ Vers une vision plus globale des problématiques et le développement de partenariats avec de nouveaux acteurs dans les domaines économique et social.

Ces évolutions sont détaillées ci-dessous, selon un découpage par 3 filières :

- ┆ Gestion locative
- ┆ Développement du patrimoine et maîtrise d'ouvrage/Maintenance du patrimoine
- ┆ Activités fonctionnelles

Ces évolutions ont d'abord été mises en évidence à partir de la réflexion sur les 12 métiers à décrire. Elles reflètent plus largement des tendances générales pour les métiers des filières considérées.

On notera que les contraintes et les changements subis par les métiers de la filière « Développement du patrimoine et maîtrise d'ouvrage » sont plus importants que ceux des autres filières, avec notamment des projets urbains complexes soutenus par l'État et le développement de la réglementation.



Si on n'observe pas de ruptures dans la gestion locative des Offices publics de l'habitat, des tendances continuent à s'affirmer dans l'évolution des populations et de leur demande comme dans les réponses des offices à ces évolutions. Par ailleurs, le groupe a identifié des facteurs d'évolution, comme le droit au logement opposable, dont on ne peut pas encore évaluer les impacts sur les métiers de la branche.

## ■ Principaux facteurs d'évolution

- Un vieillissement général des populations lié à une augmentation de l'espérance de vie et à l'arrivée de la génération du baby boom à l'âge de la retraite.
- Des comportements conflictuels vis-à-vis de l'extérieur et de l'autorité au sein de la population logée, une montée des problèmes de voisinage et de sécurité.
- Une paupérisation partielle face à des charges qui augmentent (l'INSEE considère que les ménages des deux déciles les plus pauvres de la population ont vu leurs dépenses contraintes passer de 52% en 2002 à 75% en 2006). Cette partie de la population est surreprésentée dans les OPH.
- L'augmentation du nombre de familles mono parentales.
- Les problèmes d'illettrisme et de gestion du multi culturalisme qui mènent à adapter les modes de communication.
- Une exigence de plus en plus grande sur la qualité du service, qui se traduit notamment par une attente sur la propreté et par des revendications de la part des associations de locataires, notamment concernant les charges locatives.

## ■ Réponses des Offices

- Les Offices ont cherché à répondre à ces évolutions en améliorant la proximité et en donnant plus de responsabilité aux unités territoriales décentralisées (agences, antennes). Les activités de gestion locative et les prises de décision ont ainsi été nettement rapprochées du terrain.
- Ce rapprochement géographique pour être plus proche du locataire et mieux le servir a conduit certains à augmenter la polyvalence et le niveau de compétences des chargés de gestion locative. Cela permet en effet de répondre plus rapidement et plus efficacement. Cette évolution n'est cependant pas générale, sans qu'on puisse en déterminer la raison : difficulté de faire évoluer les personnes en place ou efficacité non prouvée du nouveau modèle.
- Le gardien a vu ses activités s'élargir, dans cette logique de proximité. Mais l'attente des locataires vis-à-vis des gardiens porte d'abord sur la propreté et sur la disponibilité.
- L'attention portée de plus en plus sur le cas des ménages, dont la famille évolue et qui restent dans un grand appartement interroge sur les déménagements à organiser dans ce cas vers des logements plus petits. Paris Habitat s'est saisi du problème ce qui l'a conduit à créer pour l'instant un métier nouveau pour traiter le sujet.

## ■ Nouveaux défis

- La volonté gouvernementale de promouvoir l'accès à la propriété crée des situations de copropriétés qu'il faudra gérer.
- Quel est l'impact de la loi sur le droit au logement opposable (loi DALO) sur les métiers ? Quel est l'impact sur les métiers de nouvelles dispositions telles que la remise en cause du droit au maintien dans les lieux ?
- Dans quelle mesure l'évolution des plafonds de ressources et la réforme du Livret A menacent-ils l'équilibre économique des Offices ?
- On peut raisonnablement penser que les OPH seront de plus en plus amenés à mettre en place de nouveaux partenariats pour faire face et accompagner les évolutions sociétales : par exemple en terme d'insertion par le logement ou de gestion de la précarité.
- Quel est l'impact de la volonté des pouvoirs publics et des collectivités locales de limiter les expulsions sans situation de relogement ?.



# Filière Maîtrise d'ouvrage et gestion du patrimoine

**La diversification des modes de production et des produits eux-mêmes, nouveaux produits locatifs et développement de l'accèsion à la propriété, est un facteur important d'évolution pour les Offices, tant en terme d'organisation que de compétences.**

Cette tendance de fond à la diversification doit tenir compte des réalités des Offices qui ne sont pas forcément outillés aujourd'hui pour la gérer ou n'ont pas atteint la taille critique pour développer de nouvelles prestations. Les Offices doivent en effet être en capacité de :

- | Mettre en place une filière Accession à la propriété,
- | Travailler sur des programmations différentes,
- | Réaliser des études de marché plus précises, dans un contexte où les besoins sont de plus en plus contrastés sur les territoires,
- | Développer les compétences en prospection foncière,
- | Développer les compétences de commercialisation, répondre aux exigences plus importantes des accédants à la propriété.
- | S'adapter à une évolution des modes constructifs qui modifie l'intervention des acteurs dans la maîtrise d'ouvrage et aiguisera la compétitivité des donneurs d'ordre.
- | Se préparer à des modes d'intervention en partenariat avec le secteur privé.

**Les enjeux liés au développement durable impliquent la mise aux normes du patrimoine existant et une nouvelle approche de l'étude des projets.**

- | Il s'agira dans ce cadre de repenser les programmations de travaux pour tenir compte des conséquences liées aux orientations du Grenelle de l'environnement. Les projets de construction devront tenir compte de l'environnement immédiat et leur conception devra permettre de réduire les besoins en consommation énergétique. Cet objectif de réduction des consommations énergétiques vaut aussi pour les projets d'amélioration du patrimoine existant où les gisements d'économies d'énergie sont très importants.
- | Les bailleurs sociaux auront très certainement à rendre compte de manière beaucoup plus précise de leurs actions dans ce domaine à la fois en direction des différents partenaires publics (Etat, collectivités locales, ANRU ...) mais aussi de leurs locataires (sensibilisation à la facture énergétique globale du logement).
- | Les impacts sur les métiers et les compétences :
  - | En raison de la complexification des projets, nécessité de disposer de profils solides en terme de management de projet et capables d'intégrer et de prendre en charge tous les aspects non techniques périphériques à un projet.
  - | La capacité d'ingénierie financière devra être renforcée : capacité à imaginer des montages spécifiques, à sortir des habitudes.
  - | Les métiers techniques devront être de plus en plus ouverts sur l'environnement de la construction : modalités d'acquisition, aspects sociaux (en acquisition amélioration), environnement financier, aspects politiques...

**L'orientation « client » a des conséquences sur le contenu des métiers techniques.**

- | La distinction métiers techniques / métiers administratifs héritée du statut public est en train de s'estomper. Pour les métiers techniques de proximité, on observe une tendance générale au développement de la poly compétence, à travers la prise en charge d'activités liées à la gestion locative et la délégation des activités techniques à des entreprises privées.



## Filière Maîtrise d'ouvrage et gestion du patrimoine (2)

La lutte contre l'habitat indigne ou insalubre en particulier du parc privé pourrait amener la puissance publique à solliciter les OPH pour le traitement de certaines situations.

- Les Offices peuvent être des opérateurs pour des interventions sur du patrimoine privé dégradé suite à des actions foncières menées par les collectivités locales ou par les bailleurs eux-mêmes : habitat dégradé en centre ville avec propriétaire en indivision ou défaillant, copropriétés dégradées, intervention dans le cadre de procédures d'OPAH... Ce type d'opérations, de par leur taille (souvent réduite) et leur complexité à la fois juridique et sociale, nécessite le développement de compétences et d'une organisation spécifique différente d'une maîtrise d'ouvrage plus classique en particulier si ce type d'opération tend à se multiplier.

Les métiers de la maintenance se diversifient : on voit ainsi une différence entre deux métiers sous un même intitulé de technicien de maintenance, selon que l'emploi a trait à la maintenance courante ou au GE/ GR. Mais dans certains Offices, les deux métiers sont fusionnés.

Technicien entretien courant	Technicien GE/GR
Réparation	Rénovation - amélioration
Gestion courante, gestion d'urgence	Gestion moyen terme
Assure un appui technique aux équipes de proximité. Assure le suivi des travaux. Contrôle les prestataires.	Élabore les marchés. Applique la programmation des travaux. Contribue à la définition de la politique d'entretien du patrimoine.
Gère un budget d'entretien courant.	Gère un budget annuel.
Bac +2	Bac +2 à +4

Le développement récent des opérations de rénovation urbaine avec les dispositifs comme l'ANRU aujourd'hui conduisent à l'apparition de nouveaux métiers (comme le chargé de prospection foncière). C'est ainsi que s'est développé, en complément du chargé d'opérations, un métier de chargé de mission de rénovation urbaine.

- Les deux métiers font appel à des compétences techniques, administratives et organisationnelles (conduite de projet) dans un contexte qui évolue rapidement.  
Le chargé de mission de rénovation, beaucoup plus tourné vers l'extérieur que le chargé d'opérations, doit en outre avoir un important sens relationnel.
- Ce sont des profils qui se raréfient sur le marché du travail : pour les fidéliser, il s'agit de pouvoir leur proposer des perspectives d'évolution



# Filière Activités fonctionnelles

Les évolutions auxquelles sont confrontés les OPH, et qui ont des impacts sur le contenu des emplois et les compétences associées, ne sont pas brutales. Il s'agit de tendances lourdes. Elles sont parfois présentes depuis longtemps mais continuent à s'accroître. Les offices s'y sont déjà adaptés en partie, certains étant plus en avance que d'autres. Cela s'est traduit notamment dans les profils d'embauche.

- Deux tendances lourdes ont été mises en évidence par le groupe filière activités fonctionnelles :
  - ▮ Une complexification croissante du contexte et des règles à respecter. C'est particulièrement le cas dans le domaine de la fiscalité où certains offices ont été amenés à spécialiser une personne, avec des enjeux financiers importants.
  - ▮ Une pression accrue sur l'équilibre économique : les locataires sont confrontés à la hausse des charges, la refacturation des gardiens est remise en cause, les normes techniques et environnementales sont de plus en plus exigeantes...
  
- Face à ces deux tendances, on observe :
  - ▮ Une volonté de professionnaliser les salariés.
  - ▮ La recherche d'économies par une meilleure gestion (et le développement des outils de gestion) et une plus grande maîtrise des fournisseurs (en utilisant mieux les possibilités offertes par le code des marchés pour rendre plus efficace la fonction achat).
  
- Dans les offices, cela se traduit par :
  - ▮ Une organisation qui fait passer les agents d'une logique administrative de pur respect des procédures à une logique de qualité dès la saisie pour identifier et corriger les erreurs et imprécisions.
  - ▮ Un renforcement des compétences, au niveau de l'embauche ou par des formations techniques de base pour les agents en place.
  - ▮ Un rôle accru de conseil de la part des responsables en situation d'expertise.
  
- Le changement de statut qui affecte les ex OP HLM devrait surtout avoir un impact sur les activités fonctionnelles qui se développeront dans un cadre contractuel renforcé :
  - ▮ En ce qui concerne les aspects comptables, pour ceux qui abandonneront la comptabilité publique, le changement restera limité. Il faudra certes changer les règles et les procédures. Cela passera par de la formation mais ne remet pas en cause les logiques.
  - ▮ Pour ce qui concerne les ressources humaines, les changements seront plus importants : ce ne sont pas seulement les règles qui changent, ce sont aussi les logiques qui sont différentes. Le changement affecte les membres des services RH, mais aussi les représentants du personnel, les agents et l'encadrement, à qui il faudra l'expliquer.



# Fiches emploi



# Présentation des fiches emplois

L'objectif des fiches emplois est à la fois de mettre en évidence les points de convergence entre les Offices dans leur définition des emplois, mais aussi d'identifier les éléments de différenciation qui correspondent à certaines spécificités des organismes.

- I **Donner des repères aux Offices en présentant les points communs et en éclairant les évolutions en cours sur les métiers...**
  - I Il s'agit de proposer une description des emplois suffisamment juste et précise pour donner du sens et des repères communs aux dirigeants des Offices amenés à travailler sur le contenu des emplois (définition des profils pour le recrutement, éléments qualitatifs à prendre en compte dans le cadre d'une démarche de GPEC, orientation de la formation, mise en place d'un référentiel métier, ...).
  - I Les rubriques « mission », « activités communes », « compétences transverses » et « compétences techniques » des fiches emplois correspondent à cet objectif.
  
- I **... Tout en illustrant la diversité des situations**
  - I La prise en compte de la diversité des Offices a permis d'enrichir les descriptions et de montrer qu'il n'existe pas une façon unique d'envisager le contenu des emplois.
  - I Cette diversité est liée à plusieurs facteurs qui font peser des contraintes plus ou moins importantes sur les Offices :
    - La taille de l'Office
    - Le patrimoine de l'Office (son état, son ancienneté, ...)
    - Les populations logées
    - Les choix organisationnels
    - Les compétences disponibles
  - I Les rubriques « évolution » et « compétences à développer » de certaines fiches emplois ont pour objectif d'approfondir les situations des métiers dont l'évolution est la plus forte.

Les éléments d'évolution complètent ce qui a été noté de manière plus générale pour l'ensemble de la filière.



# Fiches emploi : contenu

## MISSION

La mission correspond à la raison d'être, à la finalité de l'emploi. C'est le résumé en une phrase ou deux des grands domaines d'activités.

## EVOLUTION

Les évolutions peuvent être liées :

- ❖ au contexte législatif
- ❖ à des facteurs externes, y compris locaux
- ❖ à la stratégie des Offices

### Définition de l'activité

*Une activité correspond à une action que je peux noter dans mon agenda*

## ACTIVITES COMMUNES

Activités généralement communes aux offices

## ACTIVITES SPECIFIQUES

Activités spécifiques à certains offices

## NOUVELLES ACTIVITES

Activités liées aux évolutions du métier

### Définition de la compétence

*Savoir faire, savoir être et connaissance qui structurent le métier*

## COMPETENCES TECHNIQUES

Savoirs théoriques mis en œuvre dans le cadre de l'activité

## COMPETENCES TRANSVERSES

Savoir faire et savoir être (compétences comportementales)

## COMPETENCES A DEVELOPPER

Liées aux évolutions du métier



# Fiches emploi

**Filière Gestion locative - Proximité**



**AGENT DE NETTOYAGE**

Autres appellations existantes : Agent d'entretien, Ouvrier nettoyeur de locaux, Employé d'immeuble

**MISSION**

L'agent de nettoyage assure le maintien de la propreté des locaux communs et des parties communes du patrimoine dont il a la charge.

**EVOLUTION**

Aujourd'hui, les offices remplacent de moins en moins les départs des agents de nettoyage. Les missions inhérentes à cet emploi sont alors, soit confiées à des prestataires externes, soit intégrées dans les missions du gardien. Cette dernière tendance résulte notamment de l'évolution de la réglementation relative à la récupération des charges.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Nettoie les parties communes
- ❖ Nettoie les équipements
- ❖ Assure l'entretien du petit matériel
- ❖ Veille à l'élimination des encombrants
- ❖ Sort et rentre les containers d'ordures
- ❖ Veille à la propreté des abords des bâtiments

**ACTIVITES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Alerte sur les désordres (techniques ou sociaux)
- ❖ Peut assurer l'affichage des informations en provenance du bailleur

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Connaissance des différents produits d'entretien
- ❖ Techniques de nettoyage
- ❖ Connaissance des modes opératoires de tri

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Connaissance des différences culturelles clés
- ❖ Connaissance des règles d'hygiène et de sécurité

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Organisation
- ❖ Adaptabilité
- ❖ Sens du contact
- ❖ Courtoisie
- ❖ Sens de la qualité de service (y.c. présentation et tenue vestimentaire)
- ❖ Autonomie
- ❖ Discrétion



**GARDIEN**

❖ *Autres appellations existantes : Gérant d'immeuble, Responsable d'immeuble, Intendant, Assistant de résidence*

**MISSION**

Le gardien, premier interlocuteur des locataires, représente quotidiennement l'office. Il est le garant de la qualité de service au quotidien, notamment de l'entretien et de la sécurité des immeubles dont il a la charge.

**EVOLUTION**

Ces dernières années, le gardien a vu ses activités se diversifier. Cependant l'attente des locataires reste avant tout portée sur la propreté et la disponibilité et le traitement des réclamations. En outre, l'évolution de la jurisprudence relative à la récupération des charges peut amener certains offices à recentrer les activités du gardien sur les tâches d'entretien des parties communes et le traitement des ordures ménagères.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Accueille et oriente les visiteurs, locataires, partenaires et prestataires de l'office
- ❖ Contrôle le fonctionnement des équipements des parties communes et signale les anomalies
- ❖ Participe à la communication, à l'affichage
- ❖ Réalise et/ou organise et contrôle le nettoyage des parties communes et le traitement des déchets ménagers
- ❖ Veille au respect du règlement intérieur des immeubles
- ❖ Enregistre les demandes d'interventions techniques et détermine si elles sont ou non locatives
- ❖ Contribue à la veille sociale (observation et remontée d'informations)

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Connaissance des droits et obligations des locataires
- ❖ Maîtrise des techniques de nettoyage et des menus travaux
- ❖ Capacités rédactionnelles

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Maîtrise des outils bureautiques et de communication
- ❖ Connaissance des pratiques favorisant le développement durable
- ❖ Connaissance des différences culturelles clés
- ❖ Connaissance des règles hygiène et sécurité

**ACTIVITES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Distribue les avis d'échéance, encaisse les loyers et établit un bilan mensuel des encaissements le cas échéant.
- ❖ Effectue les petits travaux de maintenance dans les parties communes
- ❖ Assure un premier suivi des ordres de service en contrôlant l'exécution des travaux prévus
- ❖ Entretient les espaces extérieurs (espaces verts, parkings...)
- ❖ Encadre une équipe d'agents de nettoyage
- ❖ Reçoit les candidats locataires et leur fait visiter les logements disponibles
- ❖ Effectue les états des lieux entrant et sortant ainsi que les pré états des lieux afin de déterminer les travaux à réaliser
- ❖ Participe au recouvrement des loyers
- ❖ Utilise les outils informatiques

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Autonomie
- ❖ Sens de l'organisation
- ❖ Discrétion
- ❖ Polyvalence
- ❖ Écoute
- ❖ Sens de l'observation
- ❖ Aisance relationnelle
- ❖ Anticipation et réactivité



**RESPONSABLE DE SECTEUR**

Autres appellations existantes : Responsable de site, Gérant de secteur, Chargé de secteur

**MISSION**

Le responsable de secteur est le garant de la qualité de l'entretien, de la maintenance courante, de l'hygiène et la sécurité de son patrimoine.

**EVOLUTION**

Il est de plus en plus demandé aux responsables de secteur de contribuer aux résultats commerciaux de leurs secteurs, notamment en mettant en place des actions permettant de faire diminuer le taux de vacance des logements dont ils ont la charge.

En parallèle, les responsables de secteur doivent être partie prenante dans la mise en place d'actions de développement durable, à savoir, intégrer ces enjeux dans les commandes de travaux qu'ils effectuent.

Enfin, la profession connaît également une évolution technologique avec une forte informatisation de la fonction, qui permet une transmission des informations en temps réel (grâce à l'utilisation de PDA par exemple).

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Gère les réclamations des clients
- ❖ Contrôle les prestations de service internes et externes (nettoyage, ...)
- ❖ Gère les sinistres (déclarations aux assurances, demandes de devis auprès des prestataires, suivi, ...)
- ❖ Coordonne les différentes interventions techniques et de sécurité des biens et du patrimoine dont il a la charge
- ❖ Gère le budget d'entretien courant qui lui est confié
- ❖ Commande et s'assure de la bonne exécution des travaux d'entretien courant
- ❖ Assure une veille de l'hygiène et la sécurité du patrimoine

**ACTIVITES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Manage une équipe de proximité
- ❖ Anime des réunions avec les locataires et les associations
- ❖ Peut participer aux réunions avec les partenaires locaux
- ❖ Réalise les visites conseils (pré état des lieux)
- ❖ Réalise les états des lieux (entrants et sortants)
- ❖ Gère les stocks de fourniture / matériel pour l'entretien courant (ampoules, ...)
- ❖ Crée du lien social via des manifestations
- ❖ Participe à l'élaboration du budget
- ❖ Peut être amené à gérer des immeubles en copropriété

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Connaissances techniques du bâti et de sa réglementation
- ❖ Connaissance des règles de gestion immobilière
- ❖ Connaissance des règles Hygiène et sécurité
- ❖ Maîtrise des outils bureautiques

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Aisance relationnelle
- ❖ Prise de décision
- ❖ Probité, sens de l'équité
- ❖ Transversalité
- ❖ Animation d'équipe
- ❖ Sens de l'organisation
- ❖ Aptitude à la négociation
- ❖ Capacités d'analyse et de diagnostic
- ❖ Autonomie

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Gestion et élaboration de budget
- ❖ Techniques d'animation de réunions
- ❖ Gestion des priorités
- ❖ Maîtrise des nouvelles technologies d'information
- ❖ Approche de la démarche de développement durable
- ❖ Connaissance des différences culturelles clés

**CHARGE D'ACCUEIL**

Autres appellations existantes : Secrétaire d'accueil, Hôte (sse) d'accueil

**MISSION**

Le chargé d'accueil est le premier interlocuteur au sein de l'organisme. Il participe à promouvoir l'image de marque de ce dernier en apportant un premier niveau de réponse et/ ou en orientant les visiteurs vers les services compétents.

**EVOLUTION**

On assiste actuellement à l'accroissement de l'exigence et au développement des comportements agressifs de la part des personnes accueillies. Afin de diminuer la pression qui peut être ressentie par les chargés d'accueil, le métier évolue vers une diversification des tâches, qui ne sont plus totalement centrées sur les missions d'accueil du public (physique ou téléphonique). Ainsi, dans certains offices, le chargé d'accueil assure déjà l'appui administratif auprès des chargés de gestion locative. Enfin, certains offices développent des centres d'appels sans qu'il soit possible aujourd'hui d'évaluer s'il s'agit ou non d'une tendance globale à développer.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Accueille, informe et oriente les visiteurs de l'office
- ❖ Gère le standard téléphonique
- ❖ Prend en charge et alerte en cas d'incidents survenant à l'accueil
- ❖ Enregistre et transmet toutes demandes nécessitant une intervention et/ ou une réponse de l'office (réclamation)
- ❖ Organise et actualise la documentation en libre service
- ❖ Assure un appui administratif à l'agence (rédaction de courriers, prise de rendez-vous, ...)

**ACTIVITES SPECIFIQUES**

- ❖ Met à jour la base de données locataires
- ❖ Assiste le locataire dans certaines opérations administratives et rédactionnelles
- ❖ Met à jour la documentation interne

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Aisance relationnelle
- ❖ Sens de l'organisation
- ❖ Adaptabilité du discours à son interlocuteur
- ❖ Devoir de réserve
- ❖ Réactivité
- ❖ Sens du service client
- ❖ Écoute et analyse
- ❖ Esprit d'équipe

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Techniques de gestion de conflits
- ❖ Maîtrise de soi face à une attitude agressive
- ❖ Maîtrise la communication écrite et orale
- ❖ Connaissance du fonctionnement interne de l'office
- ❖ Connaissance des normes et procédures liées à son domaine d'activité

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Connaissance des différences culturelles clés
- ❖ Connaissance du patrimoine
- ❖ Autonomie
- ❖ Maîtrise les outils bureautiques



**CHARGE DE GESTION LOCATIVE***Autres appellations existantes : Chargé de clientèle, Responsable clientèle***MISSION**

Le chargé de gestion locative assure tous les actes courants de la gestion locative : de la signature du bail jusqu'au congé du locataire. Il veille à la cohérence et à la qualité de service rendu aux clients.

**EVOLUTION**

Pour faire face à l'évolution de la population cliente (accroissement de l'exigence, paupérisation, vieillissement, conflits de voisinage...) et s'en rapprocher, les offices décentralisent les activités de gestion locative. Cette décentralisation conduit à une plus forte polyvalence et à une professionnalisation des chargés de gestion locative : on observe ainsi que certains offices encouragent et aménagent la polyvalence entre le chargé de gestion locative et le responsable de secteur.

Par ailleurs, le rôle de médiation des chargés de gestion locative a tendance à se développer et ils doivent de plus en plus être préparés à la gestion des conflits de voisinage et des situations relationnelles difficiles.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Organise la signature du contrat de location et informe le locataire sur ses droits et devoirs
- ❖ Instruit les demandes de changement de logement
- ❖ Enregistre et traite les réclamations des locataires, dans son domaine d'activité
- ❖ Enregistre la demande de congé du locataire et clôture le bail
- ❖ Contribue (par son activité) à l'atteinte des objectifs en terme de taux d'impayés et de vacance

**ACTIVITES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Instruit les demandes de logement et participe à leur affectation
- ❖ Assure une permanence délocalisée
- ❖ Détecte les locataires en difficulté et les oriente vers les partenaires internes ou externes
- ❖ Suit l'encaissement des loyers, assure les premières relances en cas d'impayés et transfère au contentieux, le cas échéant
- ❖ Participe à des actions commerciales
- ❖ Peut gérer des conflits de voisinage
- ❖ Prépare le quittancement des loyers et la régularisation de charges
- ❖ Prépare la commission d'attribution des logements

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Connaissance de la réglementation de la gestion locative (loyers, charges...)
- ❖ Connaissance des dispositifs d'aides financières et sociales
- ❖ Connaissances juridiques liées à son activité
- ❖ Connaissance du secteur du logement social
- ❖ Maîtrise des techniques de gestion de conflits

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Rigueur
- ❖ Sens de l'organisation
- ❖ Écoute
- ❖ Travail en équipe
- ❖ Sens de la relation client
- ❖ Négociation
- ❖ Communication adaptée à l'interlocuteur
- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Autonomie

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Connaissance des différences culturelles clés
- ❖ Gestion des priorités



## CHARGE DE CONTENTIEUX

Autres appellations existantes : *Chargé de recouvrement, Assistant de contentieux*

### MISSION

Le chargé de contentieux met en œuvre les procédures juridiques visant au recouvrement des loyers et à la résolution des divers contentieux locatifs.

### EVOLUTION

Suite au phénomène de judiciarisation, le chargé de contentieux étend ses interventions au delà du recouvrement de la dette locative (ex : troubles de jouissance, occupation sans titre, ...).

### ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Reçoit les locataires en impayés (en place et partis) et les informe sur les procédures et les dispositifs d'aides possibles
- ❖ Analyse le dossier et détermine la procédure adaptée (en lien avec les services du Trésor en cas de comptabilité publique)
- ❖ Prépare, programme et suit les actes de procédure établis par les huissiers (commandement à payer, assignation,...)
- ❖ Assure un partenariat avec les membres de la profession juridique (avocats, huissiers...) et les services de police
- ❖ Exécute les décisions de justice

### ACTIVITES SPÉCIFIQUES

- ❖ Établit et suit le plan d'apurement de la dette locative
- ❖ Prépare et participe aux commissions CDAPL et aux instances de conciliation
- ❖ Vérifie les règlements des frais de justice
- ❖ Travaille en binôme avec le conseiller social
- ❖ Représente l'organisme auprès du tribunal. Peut être amené à conseiller les chargés de gestion locative en amont de la procédure judiciaire, pendant la phase amiable
- ❖ Peut assurer la phase précontentieuse

### COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Maîtrise des procédures contentieuses et juridiques
- ❖ Connaissance des dispositifs d'accompagnements sociaux

### COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Rigueur
- ❖ Organisation
- ❖ Confidentialité
- ❖ Capacité d'analyse et de synthèse
- ❖ Capacité de négociation
- ❖ Gestion des conflits

### COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Relationnel (interne et externe)
- ❖ Connaissance des différences culturelles clés



**CONSEILLER SOCIAL***Autres appellations existantes : Conseiller en économie sociale et familiale***MISSION**

Le conseiller social oriente, informe et conseille les résidents rencontrant des difficultés économiques et sociales et réalise des actions de prévention et de traitement des impayés de loyers. Il contribue ainsi à la prise en compte de la dimension sociale dans la gestion locative en veillant à la solvabilisation des locataires

**EVOLUTION**

La dégradation des revenus des ménages est le principal facteur d'évolution de la mission sociale du conseiller. Dans une logique de développement des interventions préventives, le conseiller social va être amené à intervenir plus en amont.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Contacte, reçoit et informe les locataires débiteurs sur leur situation et leurs droits
- ❖ Évalue la capacité de remboursement et propose un échéancier et/ou un plan d'apurement adapté
- ❖ Facilite le montage et l'aboutissement des dossiers en vue de l'apurement de la dette et la reprise des loyers
- ❖ Assure le suivi des actions dans le cadre de l'accompagnement social
- ❖ Recherche les mesures de soutien auprès des intervenants sociaux extérieurs
- ❖ Établit les tableaux de bord de son activité
- ❖ Assure une veille juridique sur le logement et les aides sociales
- ❖ Représente l'office dans les différents dispositifs partenariaux : FSL, CDAPL...

**ACTIVITES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Développe des partenariats et contribue à des actions sociales
- ❖ Propose et assure une aide éducative budgétaire (AEB)
- ❖ Contribue à des enquêtes sociales
- ❖ Participe à des opérations de relogement
- ❖ Alerte et soutient les locataires en cas de difficultés sociales
- ❖ Travaille en binôme avec le chargé de contentieux
- ❖ Participe aux différents projets mis en place dans le cadre de la politique de la ville

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Connaissance des dispositifs d'aides financières et sociales
- ❖ Connaissances juridiques liées à son activité
- ❖ Connaissance du secteur du logement social
- ❖ Maîtrise des techniques de gestion de conflits
- ❖ Notions en gestion locative

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Très bon relationnel
- ❖ Travail en équipe (acteurs internes et externes)
- ❖ Négociation
- ❖ Communication adaptée à l'interlocuteur
- ❖ Capacité d'analyse et de synthèse
- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Écoute
- ❖ Confidentialité

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Connaissances des différences culturelles clés



**RESPONSABLE D'AGENCE**

Autres appellations existantes : Chef d'agence, Responsable d'unité décentralisée, Directeur d'agence

**MISSION**

Le responsable d'agence assure le pilotage et le management d'une unité de gestion décentralisée sur un territoire donné, en cohérence avec les orientations générales de l'organisme. Il est le garant de la qualité de service rendu aux locataires de son territoire.

**EVOLUTION**

Ces dernières années, le métier de responsable d'agence a pris beaucoup d'ampleur dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de décentralisation.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Décline les orientations de la direction générale en objectifs opérationnels pour ses collaborateurs
- ❖ Contribue à la définition des programmes de réhabilitation
- ❖ Prépare et suit le budget de l'agence
- ❖ Organise et optimise ses ressources
- ❖ Assure un reporting au siège
- ❖ Manage ses équipes et veille au développement des compétences des collaborateurs
- ❖ Pilote les activités des services administratifs et techniques ainsi que celles des gardiens en s'assurant du respect des procédures (notamment sur la sécurité)
- ❖ Gère les situations de crise et d'urgence et arbitre en cas de conflits
- ❖ Représente l'organisme auprès des partenaires institutionnels, associatifs et des locataires
- ❖ Contrôle la qualité de service des prestataires

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Connaissances budgétaires et financières
- ❖ Connaissance du secteur du logement social
- ❖ Connaissances de base en techniques du bâtiment et en gestion locative
- ❖ Maîtrise des techniques et procédures RH

**ACTIVITES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Participe au comité de direction
- ❖ Contribue au développement des partenariats qui impliquent son secteur
- ❖ Assure la promotion des actions de l'organisme auprès des partenaires institutionnels
- ❖ Peut être amené à gérer des immeubles en copropriété

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Très bon relationnel
- ❖ Négociation
- ❖ Rigueur et organisation
- ❖ Autonomie
- ❖ Capacité à arbitrer et à prendre des décisions
- ❖ Capacités d'analyse et de synthèse
- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Force de proposition
- ❖ Autorité et Leadership
- ❖ Capacité d'adaptation au contexte local
- ❖ Prise de parole en public

❖ NB : la description correspond à une agence de 2000 à 5000 logements environ.



# Fiches emploi

**Filière Développement du  
patrimoine et Maîtrise d'ouvrage  
- Maintenance du patrimoine**



**OUVRIER DE MAINTENANCE***Autres appellations : ouvrier de régie, ouvrier polyvalent***MISSION**

L'ouvrier de régie réalise les travaux de maintenance courant et de petit entretien dans les parties communes ou privatives (électricité, plomberie, menuiserie, serrurerie, peinture, pose de sols).

**EVOLUTION**

❖ Au niveau de l'organisation : pour accroître le professionnalisme d'intervention et se recentrer sur leur cœur de métier, certains offices ont externalisé leur régie. Ceux qui ne l'ont pas fait doivent démontrer sa valeur ajoutée par rapport aux entreprises privées. Ils peuvent/doivent faire valoir ses avantages en termes de proximité (réactivité, souplesse, connaissance du patrimoine), de représentation et de continuité de service (relais d'information), de connaissance de l'environnement (endroits dans lesquels les entreprises privées ne veulent plus intervenir), de qualité de prestation.

❖ Au niveau de l'emploi : le développement de la polyvalence des ouvriers (peinture / pose de revêtements de sols, plomberie / chauffage, serrurerie / menuiserie) renforce le professionnalisme. Certains offices ont renforcé les responsabilités (contrôle des travaux réalisés par les entreprises, prise en charge en partie de la maintenance des ascenseurs, etc.) et développent une politique préventive par des visites périodiques dans les logements.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Assure l'entretien courant des parties communes
- ❖ Réalise des petites interventions urgentes dans les logements

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Compétences liées à la spécificité de chaque métier
- ❖ Connaissance des règles hygiène et sécurité

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Sens du service client (interne et externe)
- ❖ Sens de l'organisation (sait organiser son travail et gérer les priorités)
- ❖ Autonomie
- ❖ Savoir travailler dans un environnement parfois difficile

**ACTIVITES SPECIFIQUES**

- ❖ Assure la remise en état des logements en fin de bail, voir des travaux de réfection dans les logements dégradés
- ❖ Intervient dans les locaux de l'Office pour remise en état (petits travaux d'entretien)
- ❖ Prend en charge l'entretien de certains équipements liés à la mise en sécurité des bâtiments (trappes de désenfumage, portes coupe-feu, blocs de secours)
- ❖ Assure la sécurisation des logements en cas de démolition
- ❖ Assure des visites techniques préventives

*N.B. Dans certains offices, les ouvriers de régie n'interviennent pas dans les logements*

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Connaissance des règles hygiène et sécurité
- ❖ Capacité à remettre en cause ses pratiques et à s'adapter
- ❖ Capacité de diagnostic



## TECHNICIEN DE MAINTENANCE

*Autres appellations : Technicien entretien courant*

### MISSION

Le technicien de maintenance assure, en lien avec les équipes de proximité, le suivi des travaux du patrimoine. Il constate les dysfonctionnements, préconise et commande les travaux, contrôle leur déroulement. Il contrôle également le respect des contrats de maintenance.

### EVOLUTION

❖ Une des évolutions est vers une plus grande orientation client qui s'accompagne d'un développement de la poly compétence technique et locative (EDL par exemple). Les projets ANRU vont aussi amener les techniciens à intervenir dans le domaine de la gestion urbaine de proximité.

❖ Une autre évolution possible se trouve dans la complémentarité de l'emploi avec celui de **technicien de maintenance GE/GR**, ce dernier intervenant dans la rénovation et l'amélioration du patrimoine (entretien programmé) et dans la gestion technique. L'enjeu est de bien faire jouer la complémentarité entre les deux métiers et de développer les synergies dans le cadre d'une politique technique commune.

*N.b. Dans certains offices ces deux métiers ont été fusionnés*

### ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Réalise des diagnostics techniques de maintenance du patrimoine
- ❖ Gère la réalisation technique et financière des travaux (gère un budget)
- ❖ Veille au respect des obligations contractuelles et aux normes de sécurité
- ❖ Contrôle la qualité des travaux, réceptionne les travaux
- ❖ Procède à des contrôles de sécurité
- ❖ Traite les réclamations techniques des locataires

### COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Connaissance du patrimoine et du plan patrimonial de l'Office
- ❖ Connaissances techniques tous corps d'état
- ❖ Connaissance des marchés publics
- ❖ Maîtrise des outils informatiques

### ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Réalise les états des lieux (entrants et sortants)
- ❖ Encadre les équipes de proximité (gardiens, équipes de ménage, ...)
- ❖ Gère les sinistres : prend en charge les interventions suite à sinistre
- ❖ Active les assurances dommages ouvrages

### COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Gestion d'équipe
- ❖ Capacité d'analyse et de diagnostic
- ❖ Rigueur, sens de l'organisation
- ❖ Probité, sens de l'équité
- ❖ Sens du contact
- ❖ Courtoisie
- ❖ Goût pour le travail de terrain

### COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Compétences relationnelles, d'organisation et de gestion.



## RESPONSABLE DE PATRIMOINE

≪ Autres appellations existantes : Responsable technique, Responsable maintenance

### MISSION

Dans le cadre et à partir du plan stratégique de patrimoine, le responsable de patrimoine monte et conduit, dans l'enveloppe budgétaire qui lui est allouée, les opérations de gros entretien et de remplacement des composants en vue de la pérennisation et la sécurisation du patrimoine.

### EVOLUTION

L'augmentation des contraintes réglementaires conduit à développer toujours plus le professionnalisme.  
Il intègre le thème « développement durable » dans son métier.

### ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Examine les besoins des équipes de terrain et les demandes des locataires, et diagnostique les pathologies liées au vieillissement du bâti
- ❖ Actualise le prévisionnel d'entretien en ordonnant les interventions selon leur nature (sécurité, obligations du propriétaire, préventif, améliorations, ...)
- ❖ Participe à la concertation sur les travaux avec les locataires
- ❖ Exécute le budget, organise les consultations, planifie, coordonne et assure le suivi technique des travaux
- ❖ Assure une veille réglementaire sur la sécurité technique du patrimoine

### COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Connaissance technique du bâtiment, de ses pathologies et de ses équipements
- ❖ Gestion de budget
- ❖ Connaissance des marchés publics
- ❖ Connaissances réglementaires (normes, sécurité, label, ...)
- ❖ Compétences en diagnostic des désordres

### ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Élabore le plan de maintenance et d'entretien et participe aux arbitrages du plan stratégique patrimonial
- ❖ Organise la concertation avec les locataires
- ❖ Passe les marchés avec les prestataires
- ❖ Encadre une équipe
- ❖ Manage le dispositif de veille sécurité et organise les visites de contrôle

### COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Aisance relationnelle
- ❖ Gestion des priorités
- ❖ Sens des responsabilités
- ❖ Sens de l'écoute
- ❖ Capacité d'analyse
- ❖ Capacité rédactionnelle

### COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Capacité de gestion
- ❖ Connaissances en matière de développement durable (liées à son activité)



**CHARGE D'OPERATION***Autres appellations : Monteur d'opérations, Concepteur d'opérations***MISSION**

Dans le cadre de la stratégie patrimoniale de l'Office, le chargé d'opération assure le pilotage d'une opération d'investissement, de l'étude de faisabilité jusqu'au parfait achèvement.

**EVOLUTION**

❖ Si on n'observe pas de rupture dans l'évolution du contexte global d'exercice du métier, on remarque en revanche une **complexification et une technicité toujours plus importante des règles à connaître et à respecter** : le développement des certifications, les enjeux liés au développement durable et aux exigences environnementales (en particulier sur les aspects thermiques), le développement et la complexification des réglementations (urbanisme, handicap, ...), la complexification des financements, l'approche client, le développement de l'accession sociale, de l'aménagement (ZAC, lotissements, ...), du renouvellement urbain, des contentieux.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Réalise en amont les études de faisabilité : simulations de montage financier, conformité des projets par rapport aux besoins et au marché.
- ❖ Elabore le programme, assure son financement, suit la phase de conception et de réalisation, puis la réception des ouvrages et la période de parfait achèvement.
- ❖ En réhabilitation, fournit tous les éléments utiles pour la concertation avec les locataires.

**ACTIVITES SPECIFIQUES**

- ❖ Réalise des expertises du patrimoine dans le cadre des plans stratégiques de patrimoine : expertise dans la mise en œuvre de dommages ouvrages.
- ❖ Assure des missions de maîtrise d'oeuvre dans le cadre de petites opérations et de démolitions.
- ❖ Peut être amené à remplir la fonction de maîtrise d'ouvrage déléguée.

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Sens de l'innovation : curiosité, goût pour la recherche d'informations, ouverture d'esprit
- ❖ Souplesse, capacité d'adaptation et de faire face à l'imprévu
- ❖ Écoute, prise en compte des besoins clients
- ❖ Autonomie
- ❖ Capacité d'analyse et de synthèse
- ❖ Rigueur et sens de l'organisation
- ❖ Capacité de négociation
- ❖ Capacité à travailler en mode projet avec de nombreux acteurs internes et externes
- ❖ Maîtrise des outils bureautiques

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Connaissance de la réglementation de la construction, de l'urbanisme et de l'environnement appliquée au logement social
- ❖ Connaissance des modes de financement du logement social
- ❖ Maîtrise des procédures administratives de montage d'opérations
- ❖ Réalisation de diagnostics d'opération (technique, social, financier)
- ❖ Connaissance du code des marchés publics

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Dans le cadre des activités liées aux certifications : savoir rendre compte de son travail à des interlocuteurs extérieurs



## RESPONSABLE DE DEVELOPPEMENT FONCIER ET IMMOBILIER (2009)

Autres appellations existantes : Développeur foncier et immobilier, Chargé de négociations foncières

### MISSION

Dans le cadre d'une stratégie de développement, le responsable de développement foncier et immobilier, mène la recherche foncière et les études d'opportunités techniques et financières en vue de conclure les négociations nécessaires à la réalisation des opérations d'investissement de l'entreprise qu'il représente.

### EVOLUTION

L'augmentation du prix du foncier, la rareté de celui-ci dans certaines zones, le désengagement de l'État rendent de plus en plus difficiles le financement et la réalisation d'opérations.  
La concurrence privée oblige à imaginer des solutions innovantes.  
L'émergence des opérations mixtes nécessitent de repenser les modalités de partenariat.

### ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Démarche, développe et entretient un réseau relationnel (notamment d'élus)
- ❖ Prospecte les terrains à bâtir, ou les immeubles, et détecte les opportunités
- ❖ Alimente un vivier d'affaires potentielles
- ❖ Organise les études pré opérationnelles de faisabilité en lien avec les structures opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise
- ❖ Mène et conclut les négociations dans un cadre de validation
- ❖ Constitue et argumente les dossiers fonciers ou immobiliers (présentation en comité d'agrément)
- ❖ Organise l'engagement de l'entreprise (promesse d'achat, ...)
- ❖ Assure la passation des dossiers au service opérationnel

### ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Manage une équipe
- ❖ Concrétise l'engagement de l'entreprise
- ❖ Peut conserver les relations avec les prestataires en phase opérationnelle

### COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Aisance relationnelle
- ❖ Autonomie
- ❖ Prise d'initiative
- ❖ Transversalité
- ❖ Curiosité
- ❖ Culture générale
- ❖ Négociation

### COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Connaissance du marché, des enjeux locaux et globaux, et des partenaires
- ❖ Connaissances juridiques en urbanisme et droit de la construction
- ❖ Connaissances techniques de base (technique du bâtiment, financements, montage d'opérations)
- ❖ Connaissance de l'entreprise, de sa culture et de son offre de service

### COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Capacité à gérer des partenariats complexes

## CHEF DE PROJET RENOVATION URBAINE

### MISSION

Le chef de projet rénovation urbaine coordonne l'ensemble des actions liées à la définition et à la mise en œuvre des projets de rénovation urbaine. Il assure l'interface entre les acteurs internes et externes du projet et représente l'Office dans les différentes instances techniques et partenariales.

### EVOLUTION

Les évolutions du métier portent notamment sur les suites d'un projet de rénovation urbaine. La mise en place des Conventions GUP (gestion urbaine de proximité) a des impacts sur la façon dont la politique urbaine doit être pensée et comment le territoire doit être géré une fois le projet de rénovation terminé. Dans ce cadre, le chargé de mission RU va devoir développer des compétences pour :

- Mettre en place des relations durables avec l'ensemble des acteurs de la politique de la ville.
- Associer les gestionnaires des Offices à la gestion d'un territoire et les amener à penser différemment le territoire (passer d'une vision « morcelée » à une vision globale).

### ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Participe à l'élaboration du projet de rénovation urbaine
- ❖ Assure le suivi technique et financier des conventions de rénovation urbaine, et le reporting
- ❖ Mobilise et coordonne les acteurs internes à l'Office, et représente celui-ci dans les instances techniques avec les partenaires
- ❖ Organise la communication autour des projets et la concertation avec les locataires

### ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Développe des partenariats avec les acteurs du social et de l'économie sur le territoire considéré (associations d'insertion, ANPE, Conseils généraux, missions locales, PLIE, ...)
- ❖ Participe à l'élaboration des chartes de logement et suit le bon déroulement des opérations de logement
- ❖ Prend en charge des problématiques techniques transverses au projet (ex : concessionnaires, foncier, commerces, stationnement, ...)

### COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Capacité de négociation
- ❖ Capacité à travailler en mode projet et à entretenir un réseau sur le territoire
- ❖ Capacité d'analyse (enjeux et stratégie des acteurs) et esprit de synthèse
- ❖ Sens de l'initiative et ouverture d'esprit (aller au-delà de son propre domaine de compétences)

### COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Connaissance des différents modes de financement et du fonctionnement des financeurs
- ❖ Connaissance en urbanisme
- ❖ Connaissance du fonctionnement interne de l'Office



# Fiches emploi

**Filière Activités fonctionnelles**



**SECRETAIRE**

Autres appellations existantes : *Assistant, Secrétaire de direction, Assistant de direction*

**MISSION**

Le secrétaire a généralement un rôle très polyvalent, depuis la planification et l'organisation matérielle des réunions, déplacements et contacts d'un ou plusieurs responsables et/ ou d'une entité jusqu'à l'organisation et la diffusion des informations, l'accueil et la réponse aux demandes des différents interlocuteurs de l'entité, en passant par le traitement du courrier et le suivi administratif de dossiers spécifiques à son entité.

**EVOLUTION**

On remarque un processus de spécialisation du secrétaire à l'assistant lié au gain de temps précédemment consacré au traitement des données.  
La dématérialisation accrue de l'information tend à transformer l'activité du secrétaire vers plus d'organisation et de logistique.

**ACTIVITES COMMUNES**

- ❖ Assure l'accueil physique et téléphonique de l'entité ou du responsable
- ❖ Répond aux demandes, oriente les interlocuteurs, filtre les appels
- ❖ Gère les agendas
- ❖ Rédige et saisit des courriers et notes de l'entité
- ❖ Remet en forme des documents (courrier, rapports, ...)
- ❖ Diffuse les informations en interne ou externe (auprès des entreprises, partenaires, ...)
- ❖ Classe et archive les documents du service en suivant les procédures
- ❖ Organise les réunions : envoie les convocations et ordre du jour, prépare les documents, rédige les comptes rendus
- ❖ Organise les aspects logistiques de l'entité
- ❖ Gère le courrier entrant et sortant

**ACTIVITES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Gère les commandes de fournitures de l'entité
- ❖ Organise et assure le suivi des déplacements et événements (hôtels, billets, notes de frais, ...)
- ❖ Transmet les factures de l'entité pour règlement
- ❖ Élabore et met à jour des tableaux de bord ou de suivi d'activité
- ❖ Centralise et consolide les informations relatives aux absences des collaborateurs
- ❖ Traite, en délégation de son supérieur, certains dossiers

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Grande maîtrise des outils bureautique
- ❖ Connaissance de la structure
- ❖ Capacités rédactionnelles (orthographe, syntaxe, ...)
- ❖ Gestion des priorités et des urgences

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Aptitudes relationnelles
- ❖ Rigueur
- ❖ Discrétion et sens de la confidentialité
- ❖ Sens de l'organisation
- ❖ Capacité d'adaptation
- ❖ Capacité d'analyse et de synthèse
- ❖ Force de proposition
- ❖ Autonomie

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Prise d'initiative



## GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF SPECIALISE

«*Autres appellations existantes : Gestionnaire RH, Gestionnaire comptable, Gestionnaire marché, Gestionnaire logistique*»

## MISSION

Le gestionnaire administratif spécialisé réalise, dans le respect des procédures et des délais, les traitements administratifs de plusieurs activités liées à son domaine technique. Il est le garant de la fiabilité des traitements réalisés.

## EVOLUTION

On observe une forte informatisation de la fonction, qui s'accompagne d'une dématérialisation des procédures.

Or, la mise en place de logiciels offrant de plus en plus de possibilités a permis une augmentation des responsabilités attribuées aux gestionnaires administratifs spécialisés. Ils peuvent évoluer ainsi d'une mission de saisie à une mission de contrôle et pilotage des activités liées à leur domaine technique.

De ce fait, il leur est de plus en plus demandé de connaître et comprendre les méthodes utilisées et objectifs visés.

## ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Recueille les informations, et demande, si besoin, des informations complémentaires
- ❖ Traite, organise et transforme les informations recueillies en les regroupant, et les classant
- ❖ Contrôle et assure la cohérence des informations traitées
- ❖ Saisit les données dans le système d'information
- ❖ Diffuse et met à disposition les données traitées
- ❖ Renseigne ses interlocuteurs (internes et externes) sur des sujets liés à son domaine d'activité
- ❖ Alerte en cas d'anomalie ou de difficulté
- ❖ Tient à jour ses connaissances dans son domaine

## ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Participe à l'élaboration d'études mises en place par son service
- ❖ Conçoit des documents et tableaux de bord
- ❖ Analyse et synthétise les données recueillies
- ❖ Traite lui-même tout ou partie des anomalies
- ❖ Propose des solutions
- ❖ Explique les données et les procédures liées à son domaine technique à ses interlocuteurs

## COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Connaissance techniques de son domaine d'activité
- ❖ Connaissance des procédures liées à son domaine technique
- ❖ Capacité d'analyse et de synthèse
- ❖ Outils informatiques

## COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Rigueur
- ❖ Sens de l'organisation et du respect des délais
- ❖ Esprit d'équipe
- ❖ Confidentialité
- ❖ Gestion des priorités
- ❖ Réactivité
- ❖ Capacité d'autocontrôle
- ❖ Aisance relationnelle

## COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Connaissance technique du domaine et des domaines connexes
- ❖ Ouverture
- ❖ Adaptation aux nouveaux outils technologiques



**ASSISTANT COMPTABLE***Autres appellations : Assistant comptable et budgétaire***MISSION**

L'assistant comptable assure la tenue courante des comptes dans le respect des normes et des procédures en vigueur ainsi que des délais qui lui sont fixés. Il assure, par un premier niveau de contrôle, la fiabilité des comptes dont il a la charge.

**EVOLUTION**

- ❖ La professionnalisation du métier d'assistant comptable s'accroît avec le développement de la dématérialisation (suppression des tâches à faible valeur ajoutée)
- ❖ La fiscalisation de plus en plus importante des organismes nécessite la maîtrise de notions fiscales par l'assistant comptable
- ❖ De nouvelles activités ainsi que de nouvelles procédures vont s'imposer à tous les assistants comptables passant d'une comptabilité publique à une comptabilité commerciale

**ACTIVITES PRINCIPALES**

- ❖ Enregistre et traite les factures
- ❖ Contrôle les engagements de dépenses
- ❖ Contrôle et paye les factures
- ❖ Prépare les dossiers de régularisation de charges
- ❖ Vérifie et déclare l'ensemble des taxes
- ❖ Contrôle en fin d'exercice les opérations comptables

**ACTIVITES COMPLEMENTAIRES**

- ❖ Saisit les engagements de dépenses
- ❖ Vérifie la trésorerie au quotidien
- ❖ Suit les subventions et les emprunts
- ❖ Suit les immobilisations et le patrimoine
- ❖ Gère les activités de paie et de charges sociales
- ❖ Contribue à la préparation et au suivi du budget
- ❖ Assure l'exécution financière des marchés publics
- ❖ Assure les relations comptables avec les fournisseurs

**COMPETENCES TECHNIQUES**

- ❖ Connaissances comptables
- ❖ Maîtrise du cadre réglementaire et des procédures
- ❖ Connaissance de l'organisation de l'entreprise
- ❖ Maîtrise des outils informatiques

**COMPETENCES TRANSVERSES**

- ❖ Rigueur
- ❖ Sens de l'organisation
- ❖ Confidentialité

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

- ❖ Les nouvelles compétences techniques requises suite au changement de comptabilité (Formation sur le bilan, le compte de résultat, comptes de classe 6 et 7...)
- ❖ Notions fiscales
- ❖ Conditions d'exécution et de règlement d'un marché public

Autres appellations existantes : *Contrôleur budgétaire, Analyste de gestion*

## MISSION

Le contrôleur de gestion élabore, coordonne et suit les outils de pilotage de l'activité et/ou du budget et garantit la fiabilité des indicateurs qu'il construit et diffuse. Il a aussi un rôle d'alerte, de conseil et d'aide à la décision.

## EVOLUTION

Les OPH sont soumis à des contraintes financières de plus en plus fortes, qui entraînent trois types de réponses :

- Tout d'abord, la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des offices, y compris les plus petits.
- Une optimisation sociale et fiscale qui se traduit par une modification de la méthode de travail du contrôleur de gestion, qui ne doit plus seulement rester à un niveau global d'analyse.
- Enfin, le développement du rôle d'aide et de conseil des contrôleurs de gestion pour permettre une meilleure implication des responsables dans des logiques financières.

## ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Identifie les indicateurs à suivre
- ❖ Collecte et organise les informations
- ❖ Elabore, met en œuvre et suit tableaux de bord, outils de reporting, d'analyse et de mesure
- ❖ Analyse les différents indicateurs et les écarts et propose des actions correctives
- ❖ Alerte sur les dérives
- ❖ Fait des études prévisionnelles
- ❖ Constate et analyse les évolutions annuelles
- ❖ Aide les responsables à analyser et comprendre leur situation
- ❖ Réalise des études de coûts et de rentabilité
- ❖ Mène des études comparatives sur la situation de l'office par rapport à d'autres
- ❖ Organise et fiabilise les informations en vue de leur diffusion
- ❖ Fournit les données pour préparer le budget

## COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Connaissances des techniques relatives au métier (contrôle de gestion, finance, comptabilité)
- ❖ Connaissance des mécanismes financiers et du réglementaire spécifique au secteur du logement social
- ❖ Connaissance fine du fonctionnement de l'entreprise
- ❖ Maîtrise des outils informatiques
- ❖ Capacité à traduire opérationnellement des données
- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Sens de l'organisation et du respect des délais

## ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Contrôle les procédures internes
- ❖ Rédige le rapport financier
- ❖ Répond aux enquêtes de la profession (DIS, INSEE, ...)
- ❖ Met en place et suit une comptabilité analytique
- ❖ Pilote ou participe à des projets (liés à l'organisation, aux systèmes d'information, aux changements de réglementation, ...)

## COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Anticipation
- ❖ Rigueur
- ❖ Aisance relationnelle
- ❖ Capacité à fédérer
- ❖ Transversalité
- ❖ Réactivité
- ❖ Force de proposition
- ❖ Capacité d'analyse et de synthèse
- ❖ Confidentialité

## COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Connaissance des problématiques liées au différents métiers de la structure
- ❖ Capacités d'écoute
- ❖ Capacité à fédérer
- ❖ Transversalité
- ❖ Force de proposition

*Autres appellations : Acheteur public, Responsable de la commande publique*

## MISSION

Le responsable des marchés publics garantit une bonne gestion administrative des marchés publics et conseille les services dans son domaine d'expertise.

## EVOLUTION

Le rôle du responsable des marchés publics va aller au-delà de sa fonction de garant de l'application du code des marchés publics. Son action portera sur la méthodologie d'achat lors de la construction d'un appel d'offre. Il se positionnera en tant que conseil des opérationnels et pourrait participer de plus en plus à la négociation avec les fournisseurs.

## ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Planifie et programme les passations des marchés
- ❖ Accompagne les services dans la définition des besoins
- ❖ Décide de la procédure à appliquer
- ❖ Prépare et assiste aux commissions d'appels d'offres
- ❖ Valide les dossiers de consultation
- ❖ Conseille les services dans son domaine d'expertise
- ❖ Assure une veille juridique et informe les services sur les évolutions
- ❖ Gère les éventuelles contestations sur les procédures

## COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Maîtrise du cadre réglementaire et des procédures
- ❖ Connaissance du vocabulaire technique
- ❖ Notions comptables
- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Techniques et outils de planification
- ❖ Maîtrise informatique de la dématérialisation des marchés

## ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Anime et pilote l'équipe de gestionnaires des marchés
- ❖ Rédige les pièces administratives et la publicité pour les marchés complexes
- ❖ Veille à la cohérence des pièces administratives et des pièces techniques constitutives des dossiers pour les marchés complexes
- ❖ Assure la gestion administrative des marchés complexes
- ❖ Suit l'exécution financière des marchés
- ❖ Participe à la négociation des achats

## COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Adaptabilité
- ❖ Rigueur
- ❖ Sens de l'organisation
- ❖ Capacité d'analyse et de synthèse
- ❖ Confidentialité
- ❖ Pédagogie

## COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Techniques de négociation
- ❖ Connaissance des secteurs dans lesquels ont lieu les achats



≡ Autres appellations existantes : *Responsable de communication*

## MISSION

Le chargé de communication propose et met en œuvre la stratégie de communication auprès des différents publics (internes et externes) et peut assister les dirigeants dans la communication auprès des institutionnels. Il développe et valorise l'image de la structure et contribue à faire connaître celle-ci.

## EVOLUTION

Sur le plan des types de communication :

- une communication proactive, avec la mise en place d'actions de communications concernant les différents projets de la structure
- une communication réactive (proche de la gestion de crise), liée à une pression médiatique accrue.

Sur le plan des supports utilisés :

Le chargé de communication doit s'adapter au développement de nouveaux supports de communication. Il peut en profiter pour cibler le plus précisément les publics auxquels il adresse ses messages (accès ou non à Internet, blog, compréhension de la langue, ...)

## ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Participe à l'élaboration des plans de communication
- ❖ Analyse les différents publics cibles (ex. avec les enquêtes sociales, enquêtes de satisfaction,...) et adapte les messages en fonction de la cible
- ❖ Élabore et adapte les supports de communication en fonction des messages
- ❖ Réalise les opérations de communication : édition, relations publiques, événementiel.
- ❖ Constitue, cultive et anime un réseau relationnel interne et externe
- ❖ Recherche et anime un réseau de fournisseurs
- ❖ Mesure les résultats de la communication réalisée

## ACTIVITES SPECIQUES

- ❖ Participe à l'élaboration de la stratégie de communication (analyse des besoins, conseil, expertise)
- ❖ Élabore les plans de communication
- ❖ Assure une veille documentaire des informations relative à l'entité ou au secteur
- ❖ Élabore et met en œuvre des plans de communication de crise
- ❖ Maquette le produit, en lien avec des techniciens spécialisés
- ❖ Participe à l'élaboration et la mise en œuvre d'actions spécifiques en soutien à l'ensemble des services (ex. apporte sa connaissance des cibles pour la mise en place d'enquêtes)
- ❖ Élabore et gère le budget de communication
- ❖ Assure les relations presses

## COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Techniques de communication (techniques journalistiques, techniques de recueil de l'information, pilotage de la communication)
- ❖ Connaissance des publics cibles
- ❖ Connaissance de la structure et du secteur
- ❖ Capacités rédactionnelles
- ❖ Capacités d'analyse et de synthèse

## COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Organisation
- ❖ Réactivité
- ❖ Aisance relationnelle
- ❖ Capacité d'écoute
- ❖ Force de proposition
- ❖ Capacité à fédérer
- ❖ Créativité
- ❖ Transversalité
- ❖ Gestion des priorités

## COMPETENCES A DEVELOPPER

- ❖ Connaissances spécifiques des problématiques liées aux différents métiers de la structure
- ❖ Outils informatiques, multimédia, et de communication
- ❖ Sens politique
- ❖ Capacité d'adaptation

Autres appellations : Directeur de service

### MISSION

Le directeur de département pilote les activités de son département et contribue, en participant à l'instance de direction, à la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est porteur de la culture du résultat et il est comptable des résultats de son activité.

### EVOLUTION

Le management de projets transverses prend de l'importance. Du fait d'un accroissement de l'exigence de la population cliente, d'une situation économique plus difficile et voire du développement de la concurrence entre bailleurs, l'analyse et le contrôle des coûts se renforcent. La montée en puissance de la judiciarisation renforce le risque pénal.

### ACTIVITES COMMUNES

- ❖ Participe à la définition de la stratégie de l'entreprise
- ❖ Élabore et met en œuvre la politique de son département (avec fixation des objectifs et reporting)
- ❖ Définit, négocie et optimise les ressources nécessaires à son activité
- ❖ Garantit l'application des dispositions juridiques et techniques liées au département
- ❖ Représente et engage l'entreprise dans le cadre de sa délégation
- ❖ Assure la coordination avec les partenaires

### ACTIVITES SPECIFIQUES

- ❖ Apporte une expertise technique dans son domaine
- ❖ Conduit des projets spécifiques transverses

### COMPETENCES TRANSVERSES

- ❖ Communication
- ❖ Négociation
- ❖ Conduite de projet
- ❖ Conduite du changement
- ❖ Leadership

### COMPETENCES TECHNIQUES

- ❖ Management
- ❖ Méthode d'analyse et de diagnostic
- ❖ Méthode de contrôle des coûts
- ❖ Connaissance des dispositions juridiques



# Remerciements

- I La Fédération des Offices publics de l'habitat et BPI remercient toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement de cette étude, en particulier les personnes qui se sont mobilisées pour participer au groupe de projet et aux groupes de réflexion par filière :
  
- I **Agnès Burger** : DRH et métiers de la communication - OPH de l'Oise , **Bernard Larrousse** : DGA - OPH Hauts de Seine , **Bertrand Tihy** : Directeur du patrimoine - OPH Argenteuil Bezons , **Cathy d'Amato** : Gestion locative - Moselis , **David Sergent** : Responsable gestion de l'emploi - Pas de Calais Habitat , **Emmanuelle Abeya** : Adjointe au directeur de production - Moselis , **Eric Varin** : Directeur financier - Alcéane , **Florence de Timmerman-Ruel** : Métiers de proximité - OPH La Rochelle , **Jacques Larouzée** : Directeur du développement - Expansiel , **Julie Maraux** : Responsable des marchés publics - OPH Arcueil/ Gentilly , **Laure Sergent** : Directrice du patrimoine et du développement - Pantin Habitat , **Manuel Hernandez** : Chargé de communication - Clamart Habitat , **Marie Carmen Fréville** : Directrice adjointe - OPH 94 , **Mylène le Traon** : Secrétaire générale - Brest Métropole Habitat , **Nathalie Coadou** : DRH - Alcéane , **Nelly Bresquignan** : DRH - OPH Suresnes , **Nicolas Gréverie** : Contrôleur de gestion - Habitat 76 , **Pascale Alfonsi** : RH et métiers de proximité -Paris Habitat , **Patrick di Gennaro** : DRH - OPH 38 , **Régis Koltès** : RH - Moselis , **Séverine Roy** : RH - Logiparc , **Sylvie Bernard** : DRH - Partenord , **Sylvie Tekpo** : DRH - Logiparc .
  
- I BPI tient à souligner le bon accueil qui a été réservé aux consultants par les titulaires des emplois lors des observations participantes et entretiens.
  
- I Cette étude a été réalisée par :
  - **Gérard Bardier**
  - **Florence Bouvier - Decloux**
  - **Isabelle Plissonneau**
  - **Capucine Raynaud**

