

01 MARS 2017

EVALUATION DE LA MISSION MOUS AU SEIN DES OPERATIONS DE RESORPTION DE L'HABITAT INSALUBRE

DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'AMENAGEMENT ET DU
LOGEMENT DE LA REUNION



Table des matières

Rapport de diagnostic.....	4
Introduction - Présentation des opérations RHI.....	4
La constitution d'un panel d'opérations RHI permettant d'appréhender la diversité des situations locales	4
Une action des missions MOUS qui s'exerce au sein d'opérations RHI complexes	5
Liminaires.....	5
Caractérisation de l'intervention des MOUS.....	16
Conduite des opérations	16
Interventions de la MOUS sur les acquisitions de logements et les acquisitions foncières	16
<i>Un enjeu de maîtrise foncière qui conditionne le bon déroulé des opérations RHI.....</i>	<i>16</i>
<i>L'acquisition de logements relevant de l'insalubrité irrémédiable : le cas des logements en indivision</i>	<i>16</i>
Une difficile libération des emprises foncières qui retarde la viabilisation des parcelles	17
<i>Un travail important de négociation des MOUS pour garantir la libération des parcelles foncières</i>	<i>17</i>
<i>Des risques d'occupation des parcelles libérées</i>	<i>17</i>
Focus : Représentation schématique d'une opération RHI.....	19
Des retards dans la livraison d'une partie des produits qui impactent l'ensemble de l'opération et le travail de la MOUS	21
Focus : Les délais de livraison des opérations.....	22
Des délais importants qui conduisent à une inadéquation entre la programmation définitive et les capacités des ménages	22
<i>Une extension des opérations dans le temps qui se traduit par une évolution des situations sociales des familles</i>	<i>22</i>
<i>Le LES : un produit en accession attractif pour les ménages qui pose des difficultés opérationnelles</i>	<i>23</i>
<i>Des dysfonctionnements importants : Le cas de la ZAC de l'Eperon</i>	<i>24</i>
Focus : La livraison des Logements Evolutifs Sociaux	25
<i>Des évolutions réglementaires qui fragilisent les opérations d'amélioration-acquisition :</i>	<i>26</i>
<i>Des problématiques plus prégnantes en fin d'opération.....</i>	<i>26</i>
Nature des missions conduites	28
La convention d'objectifs : Un outil de cadrage partagé qui ne garantit pas un suivi adapté des MOUS	28
Focus : Les volets d'intervention des MOUS en phase travaux prévus au titre des Conventions d'objectifs	29
Des chargés MOUS identifiés comme représentants institutionnels sur le quartier	30

L'accompagnement social au relogement au cœur de l'intervention des MOUS.....	31
Des actions d'insertion par l'économie aux effets limités sur l'emploi mais facilitant le déroulé des opérations.....	32
Des actions d'animation et de valorisation des quartiers qui dépendent de la situation locale mais forment le terreau d'initiatives participatives	33
Gouvernance et qualité du partenariat.....	35
Des changements fréquents de chargés d'opération et de chargés MOUS qui interrogent la transmission des informations tout au long de l'opération	35
Une capacité inégale des chargés MOUS à mobiliser leurs partenaires directs	35
<i>La gestion des contingents de logements sociaux :</i>	35
<i>L'appui sur les partenaires de l'action sociale</i>	36
Un triptyque opérationnel : Chargé MOUS, Chargé d'opération, Ville, qui joue le rôle d'instance de suivi des opérations et des relogements	36
Des comités de pilotage et comités techniques centrés sur la dimension financière des opérations	37
Focus : Les instances de pilotage des MOUS	38
<i>Cartographie des acteurs du pilotage des MOUS</i>	38
<i>Modèle 1 : Echanges réguliers entre les partenaires opérationnels des MOUS</i>	38
<i>Modèle 2 : Multiplicité des interlocuteurs et rétention d'informations</i>	39
Analyse quantitative de la répartition du temps de travail par activité des MOUS.....	40
Préambules méthodologiques.....	40
La démarche d'auto-film.....	40
Un taux de non réponse à considérer.....	40
Une analyse quantitative à mettre en perspective avec les autres éléments d'analyse mobilisés pour l'étude.....	41
Présentation des résultats de l'analyse quantitative	42
Une activité des MOUS limitée par les temps « improductifs ».....	42
<i>Un important volume de temps de déplacements :</i>	42
<i>Des tâches administratives chronophages :</i>	42
L'accompagnement au projet de logement : l'essentiel de l'activité des MOUS.....	43
Des actions d'animation et d'insertion par l'activité économique résiduelles	44
Des actions de communication limitée à production de supports de communication.....	45
Une part conséquente d'activité de reporting.....	46
Un volume de réunion qui concerne principalement les réunions avec les acteurs de terrain	47
<i>Des réunions à dimension opérationnelle</i>	47
<i>Des interventions nombreuses auprès des opérateurs</i>	48
<i>Une difficulté à mobiliser les partenaires externes</i>	48
Un aperçu de la répartition des activités des MOUS externes.....	49

<i>Un volume de tâches administratives moindre, mais des activités de suivis et de reporting plus importantes</i>	<i>49</i>
Préconisations	50
Recentrer les missions MOUS sur l'accompagnement social au relogement et repenser le périmètre de cette intervention	50
Optimiser des actions de reporting et de suivi	50
<i>Construire des outils partagés de recueil et report des données MOUS.....</i>	<i>50</i>
<i>Favoriser l'usage des outils informatiques</i>	<i>50</i>
<i>Organiser des temps d'échanges inter MOUS pour valoriser les bilans réalisés et les bonnes pratiques.....</i>	<i>51</i>
Note de préconisations	52
Arborescence du plan de préconisation	52
Chronologie des préconisations.....	53
Annexes.....	70

Une action des missions MOUS qui s'exerce au sein d'opérations RHI complexes

Liminaires

La présentation suivante des 10 opérations RHI vise à replacer le contexte et le cadre de l'intervention des missions MOUS. Les difficultés rencontrées par les opérations RHI seront caractérisées pour les 4 points de blocage les plus fréquents :

- **Maitrise foncière** : Acquisition du foncier nécessaire à la réalisation des opérations par le concessionnaire
- **Libération des parcelles** : Départs effectifs des ménages sur les parcelles destinées aux travaux
- **Aménagements** : Viabilisation des parcelles et réalisation des travaux VRD
- **Livraison des opérations** : Construction des logements (locatifs ou en accession) et améliorations-acquisitions

Difficultés faibles, inexistantes	■
Difficultés intermédiaires	■
Difficultés lourdes	■

Maitrise foncière	■	→ ZAC, foncier cédé au concessionnaire par la commune, ...
	■	→ négociations à l'amiable longues, retards d'acquisition...
	■	→ pas d'acquisition du foncier, blocage des négociations, ..
Libération des parcelles	■	→ libération rapide des parcelles
	■	→ défiance des ménages, négociations sur le relogement, ...
	■	→ réoccupation des parcelles libérées, contentieux, ...
Aménagements	■	→ réalisation rapide des aménagements
	■	→ retards légers en phase travaux
	■	→ défaillances d'entreprises, retards importants, ...
Livraisons des opérations	■	→ pas de délais de livraison sur les parcelles viabilisées
	■	→ retards de livraison
	■	→ programmation inadaptée, absence de livraison par l'opérateur

1. Opération Bagatelle

Commune : Sainte Suzanne

Concessionnaire : SEMADER

Organisme MOUS : SEMADER

Nombre de relogements concernés : 156 ménages

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

- **Historique** : L'opération Bagatelle se situe dans les mi-pentes à l'Ouest de la Commune de Sainte-Suzanne. Le périmètre d'intervention a été identifié à la suite de l'étude de 1998 portant sur les Zones d'Habitat Précaire et Insalubre de 1998. La Concession d'Aménagement Public (CAP) a été rendue exutoire en 1999 et était prévue pour une échéance en 2004. Les difficultés rencontrées par l'opération ont nécessité une **prolongation de la CPA, d'abord pour 7 ans, puis de 3 ans supplémentaires en 2012**. La première Convention d'objectifs de la MOUS couvrait la période 2001-2004, avant une prolongation sur la période 2004-2006. L'opération, alors en difficulté, n'a pas été couverte par une MOUS avant la reprise des travaux et la signature d'une prorogation de la MOUS sur la période 2010-2014 étendue jusqu'en 2016.
- **Difficultés rencontrées** : L'opération a connu de **nombreux retards, notamment liés à la défaillance d'Eiffage**, chargée de la construction des Logements Evolutifs Sociaux mais également aux **bouleversements qu'a connus sur la période la SEMADER**, concessionnaire de l'opération (changements de direction, rotations des cadres...)
- **Perspectives** : Si le relogement en locatif a pu continuer sur l'ensemble de la durée de l'opération, le relogement sur les LES n'a pu reprendre qu'une fois les premiers logements livrés en 2012. **L'ensemble des logements ne seront cependant pas livrés et la dizaine de familles devant être relogées sur le secteur Chemin Ringuet ne pourra pas l'être**. Les 2 améliorations-acquisitions prévues devaient, elles, pouvoir être réalisées pour 2016. En revanche, **la majeure partie des accessions en Prêt Taux Zéro (PTZ) ne devrait pas pouvoir être effectuée**. La SEMADER va rendre les parcelles concernées (à l'exception de 5 parcelles sur lesquelles le projet est encore en cours) à la commune de Sainte-Suzanne. Au total, une quarantaine de ménages n'auront pas fait l'objet d'une solution de relogement à la fin de l'opération. La Mairie devrait lancer une nouvelle opération permettant de relancer le processus pour les familles concernées

2. Opération Hyacinthe Caramboles

Commune : Saint Denis

Concessionnaire : SIDR

Organisme MOUS : SIDR / GB2

Nombre de relogements concernés : 205 ménages

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

- **Historique** : La SIDR est devenue suite à la signature de la CPA en 2007 concessionnaire de l'opération Hyacinthe Caramboles et s'est vu confier la maitrise foncière du secteur via un bail en construction.
- **Difficultés rencontrées** : Malgré cette maitrise foncière, **la libération des parcelles nécessaires auxancements des travaux a connu d'importants retards**. C'est notamment le cas sur le secteur Caramboles, où, une partie des familles, disposant de droits de propriétés sur les habitations, mais non du sol, a lancé des **procédures contentieuses contre la ville et l'aménageur**. Appuyées par la CNL elles ont contesté le jugement jusqu'en cassation et, malgré un jugement défavorable, entraîné d'importants délais sur les opérations durant les trois années de procédures (2010-2012). A la suite de ces démarches, 8 familles ont fait une demande d'indemnisation de leur logement par la SIDR, retardant les travaux de démolition. **La CPA a ainsi été prolongée en 2014 jusqu'en 2017 et la Convention MOUS de 2007 jusqu'en 2012 puis 2015.**
- **Perspectives** : Les démolitions et les travaux VRD sur le secteur Caramboles n'ont ainsi pu débuter qu'en 2016 grâce à une opération non programmée initialement de LLTS en dehors de la RHI ayant pu être mobilisée pour les relogements en transit. **La livraison des opérations neuves sur Caramboles n'est prévue que pour 2017.**

3. Opération Moka T1

Commune : Sainte Marie

Concessionnaire : SEDRE

Organisme MOUS : SEDRE

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

Nombre de relogements concernés : 97 propositions de relogements sur un total de 126 demandes

- Historique** : L'opération Moka se situe sur la partie Ouest des hauts de la commune de Sainte Marie, sur une zone partagée entre deux propriétés foncières appartenant historiquement aux familles Palmas et Fontaine. La création d'une ZAC en 1999, suite aux premières enquêtes pré-opérationnelles, devait permettre la réalisation par la SEMADER de 116 logements, mais la vente des terrains de la famille Fontaine à la SOFISAV au début des années 2000 a bloqué le démarrage de l'opération. La concession ZAC de la SEMADER étant arrivée à son terme, **les services de l'Etat et la commune de Sainte Marie ont confié en 2009 la concession du site à la SEDRE et la MOUS de l'opération en 2010 pour une période prévisionnelle de 4ans.**
- Difficultés rencontrées** : La SEDRE a relancé en 2009 lors de la reprise de concession une **actualisation des enquêtes sociales qui dataient de 1996** et affiné en conséquence la programmation pour un **démarrage des travaux en 2011** sur une partie de l'opération. L'actualisation a posé des difficultés importantes du fait de l'ancienneté des listings initiaux qui ne disposaient pas des coordonnées des résidents. Des outils de communication spécifiques ont dû être mis en place pour identifier les familles concernées (mobilisation de canaux informels, affichettes posées dans les écoles, ...) Certaines parcelles posaient encore des problèmes de maîtrise foncière et supposaient de **nombreuses négociations avec les propriétaires terriens**. Les négociations à l'amiable n'ayant pas abouti, chaque propriétaire souhaitant voir les résidents de sa parcelle relogés prioritairement, **une procédure de Déclaration d'Utilité Publique a été engagée** mais son avancée juridique s'avère complexe pour le concessionnaires.
- Perspectives** : Les travaux de LES démarrent sur le Site 1 et les familles appelées à les occuper sont identifiées. Les parcelles libres commencent à être commercialisées. Sur le site n°2 la DUP est en cours. Sur les sites n°3, 4 et 5, la maîtrise foncière n'est pas encore assurée et les financements ne sont pas encore arrêtés.

4. Opération Bassin Bleu

Commune : Saint-Paul

Concessionnaire : SEDRE

Organisme MOUS : SEDRE

Nombre de relogements concernés : 45 ménages.

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

- **Historique** : La RHI Bassin Bleu fait partie d'un **ensemble de 8 RHI localisées sur la ZAC de l'Eperon** créée en 1990, dont la charge a été confiée à la SEDRE. Lancée en 2013, avec l'actualisation de l'enquête sociale, elle est la **dernière opération RHI en date sur la ZAC**. Les premiers travaux ont démarré en 2015.
- **Difficultés rencontrées** : La RHI Bassin Bleu a rencontré **peu de difficultés opérationnelles**. Outre son périmètre restreint, elle intervient dans un contexte favorable, où les habitants ont pu être sensibilisés aux enjeux de la RHI grâce aux 7 autres opérations à proximité sur la ZAC de l'Eperon. La maitrise foncière était par ailleurs entièrement assurée pour la SEDRE au lancement de l'opération. Cette dernière et la bonne disposition des habitants ont permis un démarrage rapide des travaux. Certains logements tardent toutefois à être livrés par les opérateurs.
- **Perspectives** : Les logements devraient être livrés en 2017 et les relogements sont d'ores et déjà bien avancés.

5. Opération Say Piscine

Commune : Le Port

Concessionnaire : SEDRE

Organisme MOUS : SEDRE

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

Nombre de relogements concernés : 485 ménages, hors décohabitations.

- **Historique** : L'opération est l'une des plus importantes, en volume de ménages concernés, de la Réunion. La CPA a été rendue exutoire en 2003, avant le montage d'un dossier de ZAC en 2004. Le foncier en maîtrise communale a alors été revendu à la SIDR. Les premières libérations ont eu lieu en 2006 pour un démarrage des travaux VRD 2006-2007. Malgré ces bonnes conditions initiales la production de logements n'est aujourd'hui pas achevée.
- **Difficultés rencontrées** : La livraison des logements a connu d'importants retards sur l'opération du fait de l'incapacité de l'opérateur à réaliser rapidement les logements à sa charge une fois les parcelles viabilisées. La majeure partie des améliorations-acquisitions initialement prévues au titre de la Concession d'Aménagement ne pourra pas être réalisée du fait de la dégradation des logements sur le délai de l'opération. Les ménages concernés ont dû être réorientés vers du locatif social ou des logements en accession. Au final, moins d'une quinzaine d'opérations de maintien devraient être possibles sur la centaine initialement prévue.
- **Perspectives** : La production de logement en est aujourd'hui à 75% d'avancement, mais une partie importante des ménages, 150 familles, doit encore faire l'objet d'un relogement. Sur ces 150 cas, 75 sont particulièrement complexes et concernent des ménages dont les capacités financières ou conditions socio-économiques (handicap, taille du ménage) compliquent l'attribution de logement locatif ou la réalisation d'un projet d'accession.

6. Opérations les Manguiers 1 et 2

Commune : Saint-André

Concessionnaire : SIDR

Organisme MOUS : SIDR

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

Nombre de ménages concernées RHI1 : 439 ménages / RHI2 : 296 ménages (dont 121 décohabitantes)

- **Historique** : L'opération Les manguiers se localise sur le périmètre de deux ZAC : ZAC Cressonnière 1 et 2. La ZAC Cressonnière 1 correspond à un ancien quartier SHLMR dont les logements présentaient des dysfonctionnements et des risques lors des intempéries. En 2002 un arrêté de subvention cible le premier îlot avant un nouvel arrêté en 2006 pour le second.
- **Difficultés rencontrées** : L'opération a connu des **retards relatifs à la négociation d'acquisitions foncières amiables en vue de la libération d'emprise de construction neuve de logements ou d'emprises de voiries**. La situation a conduit au **lancement d'une DUP simplifiée en 2014** pour l'acquisition des parcelles nécessaires à la poursuite du projet. Le chantier a également souffert de la **défaillance de l'entreprise EIFFAGE en charge du lot 1 des VRD** et conduit à la nécessité de passer un nouveau contrat en 2014 pour la réalisation des VRD.
- **Perspectives** : Les améliorations-acquisitions ont été confiées à un opérateur externe et sont aujourd'hui en cours de réalisation. Un ménage bloquant sur un des terrains identifiés pour la construction de plusieurs logements retarde aujourd'hui le déroulé de l'opération. **Seuls 6 des 18 LES programmés sont actuellement en cours de réalisation**, les autres chantiers devraient démarrer en 2017.

7. Opération Bouillon

Commune : Saint-Paul

Concessionnaire : SIDR

Organisme MOUS : SIDR

Nombre de relogements concernés : 102 ménages

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

- **Historique** : La CPA sur le secteur Bouillon a été signée en 2004, sur un secteur représentant la **plus importante poche d'insalubrité du secteur de Saint-Paul**, habitée par les employés de l'entreprise sucrière Savanna. Le taux d'insalubrité sur le périmètre atteignait presque les 100%. Les premiers travaux ont démarré en 2007 avec une première partie de relogements dès 2008.
- **Difficultés rencontrées** : Le concessionnaire a rencontré un **problème foncier particulièrement sensible** sur cette opération. Après son achat des parcelles nécessaires auprès de la commune et de propriétaires privés, sans bornage, **le concessionnaire a été attaqué en justice en 2009 par plusieurs propriétaires en lisière d'opération**. Il a perdu l'ensemble des procès et pourvois, sur une emprise de près de 1000² qui constituait le seul accès à la partie haute du projet. Cette perte s'est traduite par un **arrêt quasi complet des travaux de VRD** et la liquidation de l'entreprise en charge des travaux.
- **Perspectives** : Si une partie des opérations a pu être poursuivie, **la plupart des relogements en transit sont aujourd'hui bloqués**. La voie d'accès à la partie haute du projet a été réalisée mais le concessionnaire ne dispose pas de l'autorisation de l'emprunter et n'est plus propriétaire des réseaux existants. Les propriétaires ont assigné la commune pour une remise en état. En cas de défaite de la commune, la voie, ainsi que les différents ouvrages publics sur l'emprise perdue, devraient être démolis. **Tout un pan de la programmation prévue initialement est abandonné.**

8. Opération Trou d'eau

Commune : Saint-Paul

Concessionnaire : Saint-Paul

Organisme MOUS : PACT Réunion

Nombre de relogements concernés : 71 ménages

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

- **Historique** : L'opération Trou d'eau, au Sud de la Commune de Saint-Paul, a fait l'objet d'un arrêté municipal de subvention travaux en 2007 suite à l'identification de dysfonctionnements urbains (déficit de réseaux, trame viaire déstructurée, forte densité, ...). Les premiers travaux ont démarré en 2011 avec une fin du volet VRD en 2013. Les missions MOUS ont été confiées dès 2010 à l'opérateur externe PACT Réunion, suite au lancement d'un appel d'offre.
- **Difficultés rencontrées** : L'opération a souffert d'un **important décalage entre la validation du projet d'aménagement en 2007 et le lancement effectif des travaux en 2011, retard dû à une insuffisance de crédits au niveau de la municipalité** qui portait le projet en propre. L'opérateur MOUS a également rencontré des difficultés sur la libération des parcelles, les ménages ayant tendance à **solliciter directement la commune** pour négocier leur projet résidentiel.
- **Perspectives** : La clôture de l'opération est prévue pour 2017.

9. Opération Tanambo

Commune : Saint-Pierre

Concessionnaire : SEMADER

Organisme MOUS : SEMADER

Nombre de ménages concernés : 142 ménages

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

- **Historique** : L'aménagement de l'opération RHI Tanambo a été confié à la SEMADER en 2000 avec un lancement des premiers travaux dès 2002. Malgré une **réactivité qui a permis d'enclencher les travaux rapidement**, les livraisons de logements se sont étalés sur l'ensemble de l'opération, avec notamment des retards sur la livraison des LES.
- **Difficultés rencontrées** : L'opération a connu des **retards liés à plusieurs défaillances d'entreprises de travaux lors des chantiers**. La libération des parcelles a été particulièrement délicate du fait d'une défiance forte des ménages. Le périmètre se caractérise par des implantations familiales anciennes et des tensions entre les sous-secteurs qui ont compliqué les **projets de relogements**. La construction de l'adhésion au projet a été particulièrement lente. L'endettement d'une partie des familles pendant l'opération a contraint à l'abandon de certains projets d'amélioration-acquisition et les relogements en LES.
- **Perspectives** : Opération clôturée suite à la demande de solde du maître d'ouvrage au 8 octobre 2015. Certaines parcelles libres n'ont pas encore trouvé preneur.

10. Opération Mare à Vieille Place

Commune : Salazie

Concessionnaire : SHLMR

Organisme MOUS : SHLMR

Nombre de relogements concernés : 142 ménages

Maitrise foncière	
Libération des parcelles	
Aménagements	
Livraisons des opérations	

- **Historique** : L'opération RHI Mare à vieille Place se caractérise par un **décalage important** entre l'étude pré-opérationnelle de 2004 (dont la première enquête sociale de la MOUS) et la signature du **contrat de concession en 2010**. Ce retard s'explique notamment par la **complexité de renseignement du dossier d'instruction au regard des fortes contraintes géographiques s'exerçant sur le site** (zones inondables, contraintes topographiques, écoulements, ...) Le démarrage effectif des opérations n'a alors commencé qu'en 2013 et le contrat d'une durée de validité de 4ans a été prolongé jusqu'en décembre 2016.
- **Difficultés** : L'opération a également connu des difficultés en phase travaux. Une **mauvaise estimation des coûts de sortie des LES par la SHLMR couplée à l'évolution du cadre réglementaire (RTAA-Dom) a conduit à une incapacité du concessionnaire à assumer les opérations de logements en accession**. Un recyclage a permis de transférer l'opération, ainsi que les subventions allouées, à l'opérateur Bourbon Bois. La présence de logements en indivision sur le site a également compliqué la libération d'une partie des parcelles foncières.
- **Perspectives** : La convention d'opération a été signée en mars avec Bourbon Bois et les travaux sur les 26 LES devaient démarrer. 4 ménages se sont désistés pour l'attribution d'un LES, les 22 autres devront repasser par une Commission d'attribution (CELES) avec une ouverture des possibilités à toute la ville de Salazie, y compris des ménages hors périmètre RHI. Les 34 locatifs devaient, eux, être livrés en 2017.

Caractérisation de l'intervention des MOUS

Conduite des opérations

Interventions de la MOUS sur les acquisitions de logements et les acquisitions foncières

Un enjeu de maîtrise foncière qui conditionne le bon déroulé des opérations RHI

Les enjeux relatifs à l'acquisition foncière des terrains nécessaires au bon déroulé des opérations RHI varient fortement d'une opération à l'autre, en fonction du propriétaire initial. Dans le cas d'un propriétaire public et notamment d'une commune ou d'un propriétaire privé unique, l'acquisition s'organise à l'amiable entre le propriétaire et l'aménageur, la commune pouvant intervenir en faveur de l'aménageur auprès du propriétaire privé le cas échéant, sans que la MOUS n'ait de justification d'intervenir.

Toutefois, dans le cas de propriétaires occupants sur le périmètre de la RHI, l'acquisition peut poser plus de difficultés et nécessiter d'importantes négociations, portant principalement sur le prix de rachat de la parcelle par l'aménageur. L'intervention de la MOUS dans les négociations n'est à ce stade pas systématique. **La MOUS n'intervient que si l'achat de la parcelle concernée s'effectue à un stade relativement avancé de l'opération et que son implantation au sein du quartier et son identification par les habitants en fait un interlocuteur légitime.** Dans le cas contraire, le chargé d'opération constitue le principal interlocuteur des propriétaires et assure la négociation.

La gestion de l'acquisition forme un **facteur déterminant du succès des opérations de RHI** et des difficultés sur ce plan peuvent mettre en péril l'ensemble du projet d'aménagement. Ainsi, sur l'opération Bouillon, l'achat d'une parcelle par la SIDR a fait l'objet d'un contentieux lors du bornage, par des propriétaires vivant à la lisière extérieure du périmètre RHI, suite à sa défaite en cassation, une parcelle essentiel à la viabilité du projet, assurant l'unique liaison à la partie haute de l'opération a dû être cédée. Ce blocage souligne l'importance de la maîtrise foncière pour mener à bien les opérations RHI, mais aussi les limites des possibilités d'intervention des MOUS, face à des propriétaires particulièrement réfractaires.

L'acquisition de logements relevant de l'insalubrité irrémédiable : le cas des logements en indivision

Sur certaines opérations, à l'instar de la RHI Moka, **l'acquisition de logements en indivision s'avère particulièrement complexe.** Or ces logements en diffus, ont été identifiés par l'ARS comme relevant de l'insalubrité irrémédiable et leur acquisition constitue donc une condition nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'opération de RHI.

Deux cas d'indivision ont notamment été soulignés par les chargés MOUS :

- Les logements revenant à une fratrie suite aux décès des parents, sans que la succession en soit réglée
- Les logements dégradés abandonnés pour une nouvelle habitation construite à proximité

Certains biens appartiennent ainsi à une dizaine de propriétaires, et l'équipe opérationnelle (chargé d'opération, chargé affaires sociales) doit alors réunir l'ensemble des propriétaires (dont certains peuvent avoir quitté l'île) et construire un consensus sur la cession. L'acquisition des parcelles se trouvent alors souvent bloquée par une incapacité à mettre d'accord l'ensemble des parties. Les MOUS

peuvent être aidées pour le repérage et l'identification de consensus par la ville (élus, services généalogies, archives, ...) à la demande de la MOUS sans toutefois que le partenariat soit systématisé ou régulier.

La résolution des problématiques concernant les logements en succession est par ailleurs limitée par le coût de règlement de succession, souvent trop élevés pour les familles en RHI.

L'acquisition foncière peut se faire à travers la mobilisation de la Déclaration d'Utilité Publique (DUP), soit directement par la commune, soit par délégation à l'aménageur. Outil juridique fort, la DUP permet la réalisation de travaux dont l'utilité publique est reconnue par une enquête, sur des parcelles privées et en permettant l'expropriation des propriétaires. **Si ce mécanisme permet une acquisition rapide du foncier, il implique des coûts politiques et sociaux importants et les aménageurs et élus s'attachent généralement à favoriser les solutions à l'amiable.**

Une difficile libération des emprises foncières qui retarde la viabilisation des parcelles

Un travail important de négociation des MOUS pour garantir la libération des parcelles foncières

La maîtrise foncière des parcelles nécessaires à la réalisation de l'opération ne garantit pas la libération effective de ces parcelles. Les opérations RHI se déroulent souvent sur des **ensembles de logements informels occupés depuis plusieurs générations** dont les occupants payent un impôt foncier. Aussi, ils considèrent avoir acquis un droit de propriété sur leur parcelle. Le caractère sensible de l'intervention a conduit les partenaires et notamment les communes à avancer prudemment sans nécessairement effectuer un travail en amont de sensibilisation auprès des occupants. A ce stade l'intervention de l'ARS, qui délivre les arrêtés d'insalubrité, est essentielle pour asseoir la légitimité de l'opération et de la MOUS.

Au titre de son intervention sur l'accompagnement au relogement, la MOUS réalise un important travail en direction des ménages bloquants, refusant de quitter leur logement. **Elle participe ainsi des négociations qui s'initient entre la Commune, le chargé d'opération et la famille pour trouver des solutions qui soient à la fois adaptées aux demandes du ménage, aux impératifs économiques et opérationnels du projet d'aménagement et aux orientations des élus.** Ces négociations portent principalement sur le parcours résidentiel du ménage : produit en accession ou en locatif, logement en étage ou de plain-pied, localisation du futur logement, ... **Elles peuvent aussi intervenir sur des éléments extérieurs, notamment sur le parcours résidentiel d'un ménage tiers (enfants, parents, proches, ...).** Les MOUS travaillent également à construire l'adhésion autour du projet global en faisant visiter des exemples de logements définitifs ou en présentant les évolutions prévues en termes de confort (raccordement aux réseaux d'eau et d'électricité, changement de la morphologie urbaine du quartier, équipements, ...).

Des risques d'occupation des parcelles libérées

La libération des parcelles peut s'avérer un processus long et fragile. Sur plusieurs opérations, comme l'opération Tanambo, on assiste ainsi à des phénomènes d'occupation des parcelles libérées. **L'investissement familial des terrains représente parfois une composante importante avec la présence de temples familiaux, des personnes âgées habitant la parcelle depuis plusieurs décennies.** Les familles ayant quitté leur logement insalubre peuvent alors parfois les confier ou prêter à d'autres membres de la famille ou des proches, ce qui implique pour les aménageurs d'être en mesure de lancer les travaux de démolition le plus rapidement possible après sa libération pour éviter toute réoccupation.

L'existence d'activités économiques formelles ou informelles (petits commerces, restauration, locaux d'activité de services) pas nécessairement inscrites au titre de la Convention Publique d'Aménagement (CPA) peut aussi compliquer la libération des parcelles. Sur Say Piscine, ces activités bloquent une vingtaine de projets, et la Zone d'Activité initialement prévue, hors CPA, ne trouve pas de financeur.

Les difficultés relatives à la libération des parcelles se posent avec d'autant plus d'acuité que les opérations RHI se caractérisent par de **fortes interdépendances entre les différentes tranches. Le blocage d'une parcelle peut ainsi entraver le bon déroulé de l'ensemble du projet d'aménagement.** Sur l'opération Hyacinthe-Caramboles, 4 familles refusant de quitter leur parcelle ont, par exemple, décidé, appuyées par la CNL, d'aller au contentieux contre l'aménageur et la commune. Leur défaite en cassation a permis de relancer le projet, mais **le blocage des parcelles dans l'intervalle a freiné la réalisation d'une partie des logements tiroirs et donc le relogement d'une partie des ménages.**

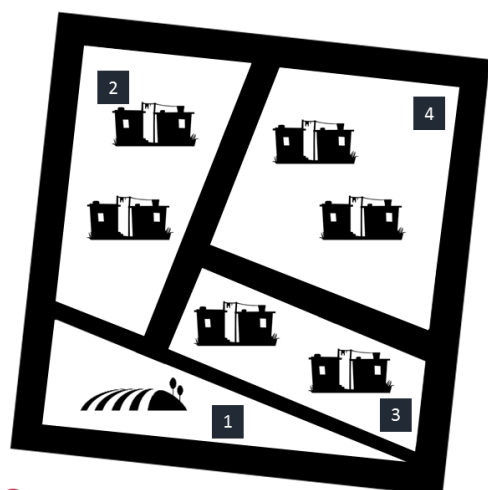
Le blocage des parcelles peut intervenir à différentes phases de l'opération. **En début d'opération, le blocage peut empêcher la construction des premiers logements-tiroirs ou, le cas échéant, le lancement des travaux de VRD.** Or la réalisation de ces étapes conditionne la bonne suite de l'opération : relogements des premiers ménages, accès des entreprises de travaux, installation des premiers réseaux, ... Mais le blocage peut également intervenir **en cours d'opération et bloquer la construction de nouveaux logements de transit ou de logements définitifs.**

Les blocages peuvent également se diffuser lors de l'opération. L'attente d'une famille en logement tiroir, ou sur sa parcelle insalubre, suscite une défiance de l'ensemble des habitants sur le projet et une plus grande réticence à accepter le relogement de transit ou le projet résidentiel construit avec la MOUS. Au contraire, quand les premières opérations sortent les situations peuvent se débloquent et redonner confiance aux ménages dans le projet. Sur l'opération Bagatelle, après une attente de près de 10ans, la réalisation des premiers Logements Evolutifs Sociaux a permis d'impulser une dynamique positive sur l'ensemble de l'opération et de faciliter la libération des dernières parcelles.

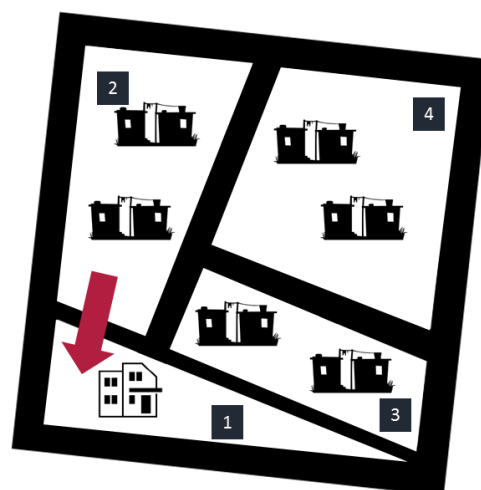
Bonne pratique : L'attestation de projet, Bassin Bleu

Afin de faciliter l'adhésion des ménages au projet d'aménagement et les rassurer sur la prise en compte de leur parcours résidentiel individuel, la SEDRE a mis en place une « Attestation de projet ». Ce dispositif consiste en l'identification par la MOUS des ménages potentiellement bloquants ou inquiets et à leur délivrer une attestation, signée par la direction de l'aménageur, qui confirme que le ménage fera l'objet d'un plan de relogement en accord avec son projet résidentiel conditionné à ses possibilités de ressources.

Focus : Représentation schématique d'une opération RHI

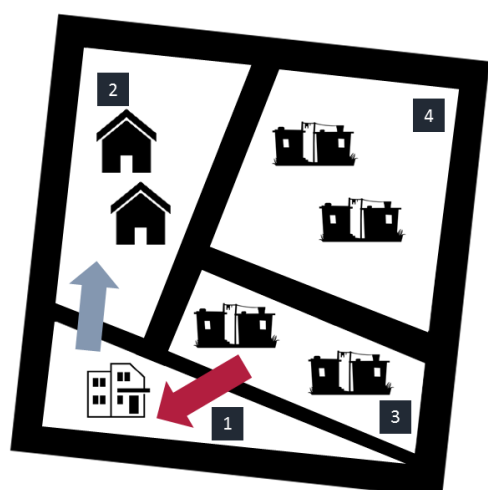


1 Situation initiale



2 Premiers relogements

- Constructions de logements de transits parcelle 1
- Relogement de transit des habitants de la parcelle 2 vers la parcelle 1



3 Première livraison de logements définitifs

- Construction de logements définitifs parcelle 2
- Relogement définitif des occupants de la parcelle 1 vers la parcelle 2
- Relogement de transit des habitants de la parcelle 3 vers la parcelle 1



4 Seconds relogements

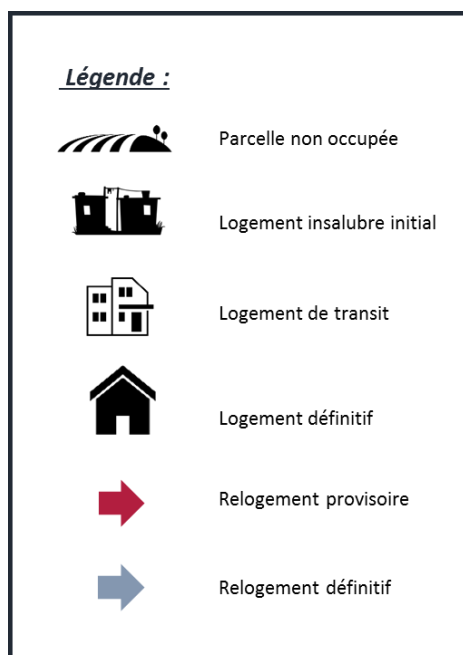
- Constructions de logements définitifs parcelle 3
- Relogement définitif des occupants de la parcelle 1 vers la parcelle 3
- Relogement de transit des habitants de la parcelle 4 vers la parcelle 1



- 5 Derniers relogements**
- Relogement définitif des occupants de la parcelle 1 vers la parcelle 4



- 6 Fin de l'opération**
- Constructions de logements définitif parcelle 1
 - Logement de ménages extérieurs à l'opération parcelle 1



Des retards dans la livraison d'une partie des produits qui impactent l'ensemble de l'opération et le travail de la MOUS

Si les opérations peuvent connaître un retard important dû à la dimension sociale du projet (libération des parcelles, refus de relogements), elles sont également retardées pour des raisons liées au déroulement opérationnel des RHI.

- Des financements d'opération mal calibrés et soumis aux évolutions réglementaires : Sur l'opération Mare à Vieille Place, le concessionnaire, la SHLMR, devait réaliser l'opération de construction de 26 logements LES, sur lesquels les familles plaçaient de nombreuses attentes. **Mais une mauvaise anticipation des coûts de revient de l'opération et l'évolution des contraintes sur le produit avec le cadre réglementaire RTAA-DOM ont retardé le lancement des travaux.** Les subventions accordées en 2012 pour la réalisation des logements arrivaient en 2015 à leur terme et ont finalement été transférées à un nouvel opérateur, Bourbon Bois, chargé de la réalisation des logements.
- Des défaillances d'entreprises qui retardent les livraisons : Sur les opérations les plus anciennes, la crise économique de 2008 a entraîné une **fragilisation des entreprises et des cas de défaillances ayant retardé les opérations.** Sur l'opération Les Manguiers, la société Eiffage, en charge du premier lot des travaux VRD et de la partie Nord de l'opération a ainsi fait défaut. Seuls les travaux de 6 des 18 logements lancés à la fin de l'année 2012 ont démarré et les chantiers ne devraient reprendre qu'en 2017.
- Des opérateurs qui peinent à livrer les logements dans les délais : Si une partie des logements est construite directement par les aménageurs, sur de nombreuses opérations, la construction est assurée par des opérateurs externes. **Or, une fois les parcelles viabilisées, les opérations de construction peuvent prendre du retard, alors même que les subventions accordées aux opérateurs ont été délivrées.** L'opérateur SICA, en difficulté financière et responsable d'une partie conséquente de la production de LES de l'île, souffre aujourd'hui de nombreux retards. Le temps de livraison des opérations est en moyenne de 36mois mais peut atteindre sur certaines opérations, comme Say Piscine, plus de 5ans. De la même façon, les aménageurs éprouvent de plus en plus de difficultés à trouver des opérateurs à même de porter les opérations d'amélioration-acquisitions dans le cadre budgétaire de l'opération.

Les délais liés aux retards opérationnels compliquent le travail des MOUS. Ils suscitent une défiance des habitants et créent des situations de fragilité sociale importantes. **Une partie des ménages est ainsi en attente de relogement transit dans des logements déclarés insalubres et une autre bloquée dans les logements tiroirs en attendant un retour sur le quartier en logement définitif.** Les logements tiroirs prévus pour un accueil temporaire accueillent certaines familles depuis plus de 10ans et connaissent des **problèmes de gestion locative : dégradation, mauvais entretien, impayés de loyers.** Les MOUS sont alors amenées à gérer les frustrations des ménages en délivrant des informations sur les délais, la reprise des travaux, en accompagnant les ménages en logement-tiroir dans l'appropriation de leur nouveau cadre de vie. Le travail de la MOUS constitue alors, via une présence sur site, **un moyen de rassurer les familles et d'éviter un rejet général du projet, la diffusion des mécontentements et le blocage de nouvelles parcelles.**

Focus : Les délais de livraison des opérations

Les difficultés des opérateurs à livrer les logements s'expliquent en partie par des difficultés de financement, mais aussi de production, de plus en plus complexes.

- Les LES :

- Les coûts de production des LES ont fortement évolué, alors que la subvention prend la forme d'un forfait fixe. Celle-ci a pu représenter jusqu'à 50% des coûts de l'opération, contre 30% aujourd'hui.
- Les difficultés des ménages à assumer des travaux d'ampleur après installation conduisent les opérateurs à proposer des logements de plus en plus finis (au-delà des normes fixées en la matière par les circulaires), et donc de plus en plus coûteux. Ce qui entraîne généralement une hausse des apports personnels demandés aux ménages, ceux-ci pouvant atteindre jusqu'à 20 000€.

Aussi malgré la subvention les opérateurs ne disposent pas de trésorerie assez solide pour lancer plus d'une trentaine d'opérations simultanément, or l'île ne compte que 4 opérateurs agréés, dont un, concentre l'essentiel des opérations de LES.

- Les améliorations – acquisitions :

- Les pratiques de travaux en matière d'amélioration-acquisition impliquent de plus en plus des travaux hors présence du ménage. Ce qui implique des délais de relogement temporaire avant le lancement des travaux.

Des délais importants qui conduisent à une inadéquation entre la programmation définitive et les capacités des ménages

Le retard pris par les opérations, qu'il s'agisse d'un retard lié à la maîtrise foncière, la libération de parcelle, ou bien à des contingences opérationnelles, se traduit par une inadéquation entre la programmation de sortie et les besoins réels.

Une extension des opérations dans le temps qui se traduit par une évolution des situations sociales des familles

Suite à l'enquête pré-opérationnelle (enquête sociale, enquête sur le bâti, enquête de faisabilité), les MOUS réactualisent l'enquête sociale, établissent un décompte des familles sur site, des volontés de décohabitation, puis construisent en fonction de la situation sociale de chaque famille, un parcours résidentiel adapté. Ce travail de la MOUS constitue le fondement sur lequel se base la programmation initiale de l'opération d'aménagement, auquel il faut ajouter une partie de logements en vente libre, ou non, destinés à loger des familles extérieures au périmètre.

Cependant, **entre la réalisation de ces enquêtes et la livraison effective des logements le délai peut être de plus de 10 ans. Outre l'attente suscitée chez les habitants, notamment ceux logés en transit, ce délai se traduit par une évolution des indicateurs socio-économiques des ménages.** En effet, le niveau de revenus peut évoluer suite à la perte ou l'obtention d'un emploi. La taille du ménage peut changer suite à un divorce, au départ d'enfants devenus majeurs, à un décès. Les prestations des ménages elles-aussi varient, en fonction du nombre de personnes à charge, des évolutions réglementaires (les subventions

du département ont notamment fortement diminué), etc. Si certains ménages continuent d'accumuler un apport financier important lors de l'opération, d'autres au contraire entrent dans une situation d'endettement voire de surendettement. **De sorte que, une fois le logement définitif livré, une partie des ménages fléchés lors de la programmation initiale ne remplit plus les critères d'attribution nécessaires à l'occupation du logement.**

Le LES : un produit en accession attractif pour les ménages qui pose des difficultés opérationnelles

Principal dispositif d'accession à destination des ménages fragiles, le LES suscite un engouement important lors des opérations RHI. En effet, il permet à des ménages occupant depuis longtemps un même terrain d'en acquérir la propriété et peut ainsi lever une partie des réticences au début de l'opération. Il est vécu comme un parcours résidentiel ascendant et l'acquisition d'un bien pouvant se transmettre aux générations futures.

Pourtant, **l'accès au LES est contraint et suppose une capacité financière des ménages à assumer le statut de propriétaire** : entretien du logement, installation et finition des travaux. Les Commissions d'Attribution des Logements Evolutifs Sociaux (CELES) sont chargées de sélectionner parmi les dossiers, ceux éligibles à l'accès d'un LES, en fonction notamment de l'âge du candidat, de son niveau de revenu et de son apport initial. Toutefois, au regard des délais de livraison, **certains ménages dont l'accès avait été accordé lors d'une première Commission se voient ensuite refuser l'accès au LES. Ce qui pose un double problème pour l'opération : 1. La construction d'un produit non livré, 2. Un ménage ne disposant plus de logement attribué.** Les MOUS doivent alors intervenir pour reconstruire avec le ménage un projet résidentiel adapté à sa nouvelle situation. Trois options sont alors possibles :

1. Identifier un nouveau produit pour la famille, et un nouvel primo-accédant pour le logement. Toutefois le LES est souvent al condition de l'adhésion du ménage à l'opération, un changement de produit peut s'avérer bloquant.
2. Un abaissement du niveau de prestation (production d'un LES moins abouti) afin de garantir la production d'un logement en adéquation avec les capacités d'emprunt du ménage
3. Mobiliser les différents partenaires de l'action sociale (Département, EPCI, ...) afin de construire un montage financier permettant à la famille d'accéder à un nouveau prêt.

Plusieurs déficits sont ici à souligner :

- Le **retrait en 2015 de la CAF** qui intervenait pour délivrer des aides à l'accession en LES
- Le **retrait en juillet 2016 du Crédit Agricole**, qui aujourd'hui n'accorde plus aujourd'hui de prêt à destination des primo-accédants en LES. Celui-ci est d'autant plus dommageable qu'il implique :
 - Une **disparition du prêt sénior** : Le Crédit Agricole octroyait des prêts pour les personnes âgées jusqu'à 80ans, il y a désormais un manque en direction de ce public
 - Un **engorgement des demandes en direction de la Sofider**, aujourd'hui seule banque de la Réunion à octroyer des prêts pour les primo-accédant en LES, mais aussi les améliorations-acquisitions

Ces inadéquations entre programmation initiale et capacité des ménages, peut se traduire par **l'émergence de situations sociales très précaires auxquelles les MOUS n'ont que peu de solutions à apporter.**

Sur la ZAC de l'Eperon, au sein de plusieurs opérations, on dénombre ainsi des ménages, notamment des personnes âgées, dont le logement, tel que programmé initialement, a été construit, mais qui ne peuvent l'habiter fautes de capacités d'accéder au prêt leur permettant de compléter leur apport personnel (voir supra.) L'opérateur, SICA en charge de ces constructions, n'a pour le moment pas identifié de solutions pour ces ménages. Ce qui produit des situations fortement préjudiciables :

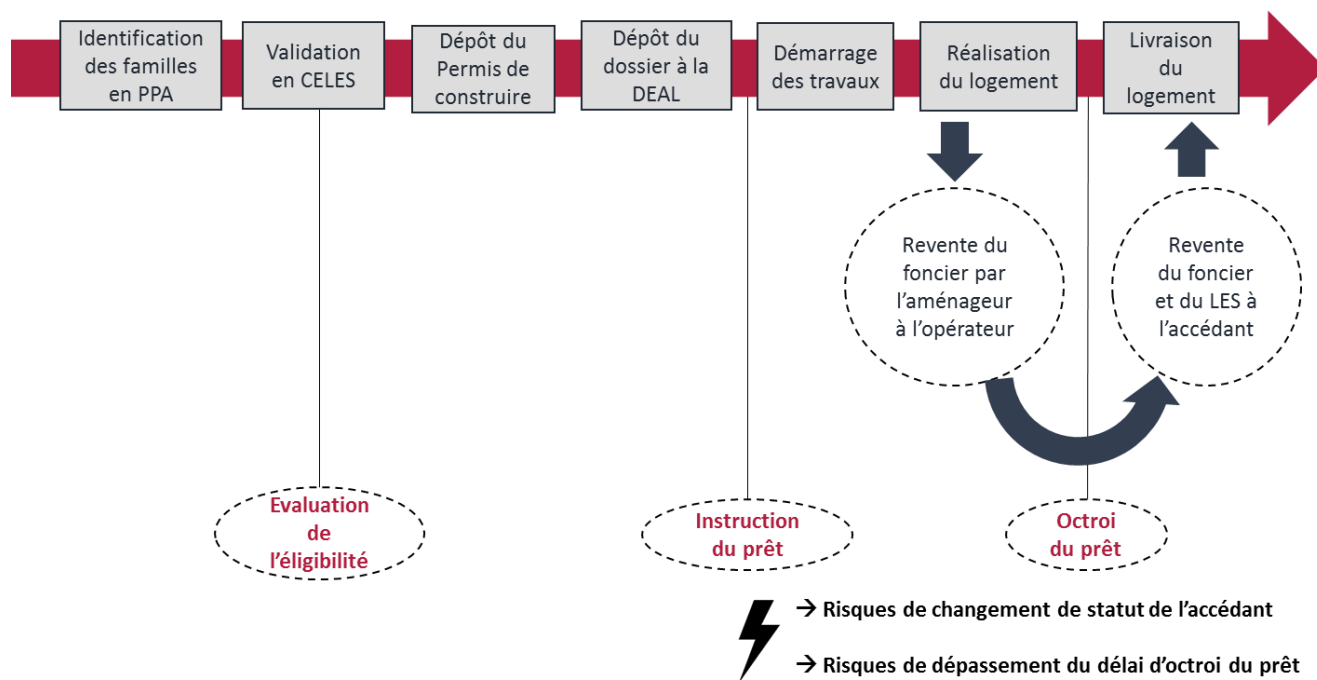
- Des logements vides qui se dégradent alors que les ménages pour lesquels il a été construit sont maintenus dans un logement insalubre.
- Des ménages occupant illégalement le logement construit pour eux, pouvant être soumis à des procédures d'expulsions

Des dysfonctionnements importants : Le cas de la ZAC de l'Eperon

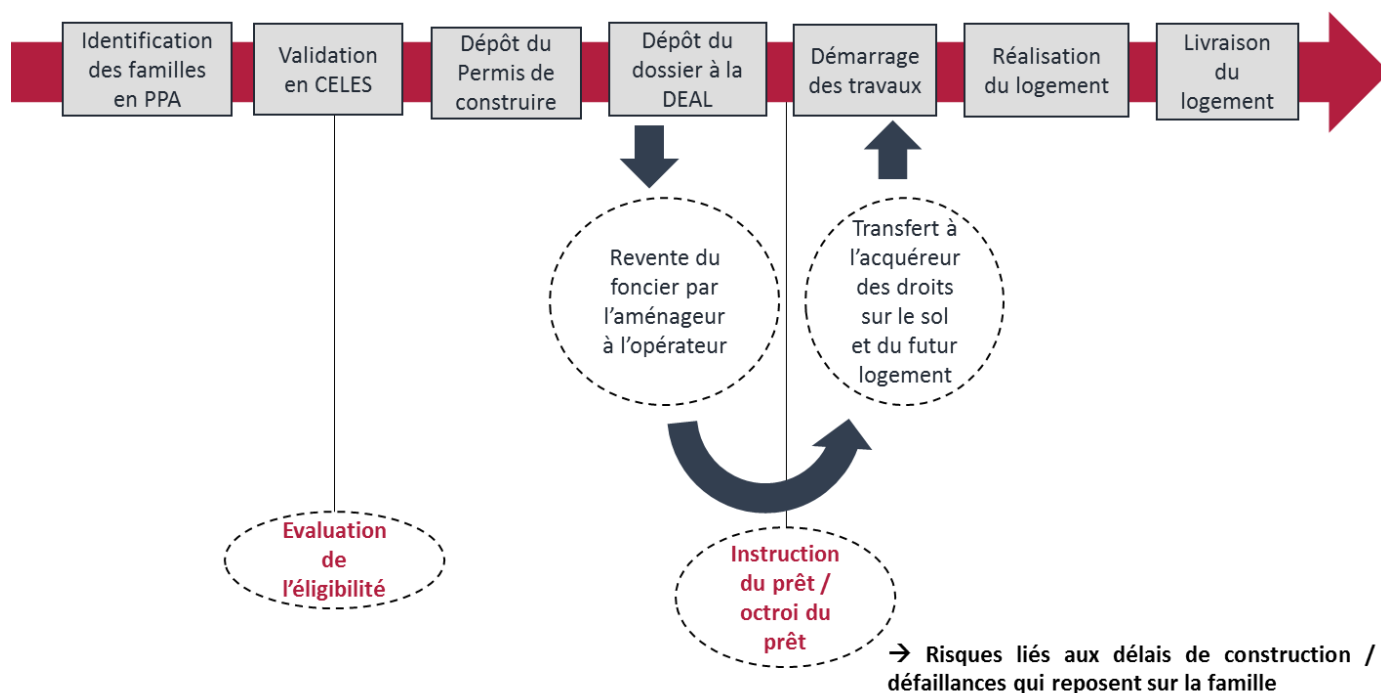
Opération	Dossiers problématiques	Difficulté identifiée
Chemin Summer	2 chantiers terminés en 2016 en attente de livraison	Les prêts des ménages sont devenus caduques et font l'objet d'une nouvelle instruction
	1 chantier en cours	Le prêt est devenu caduque et fait l'objet d'une nouvelle instruction
Champdemerle 1	2 nouvelles instructions de prêt	1 dossier de prêt reste à monter 1 dossier de prêt est compromis par un problème de santé du ménage
	2 chantiers terminés en 2016 en attente de livraison	Les prêts des ménages sont devenus caduques et font l'objet d'une nouvelle instruction
	1 dossier programmé en PPA 2016	Attente de dépôt de permis de construire pour dépôt du dossier à la DEAL
Champdemerle 2	5 chantiers terminés depuis plus de 5 ans	1 dossier concerne une PA éprouvant des problèmes de santé, un arrêté rectificatif de subvention au nom de l'héritier a été engagé → attente d'accord de prêt 1 dossier concerne une personne décédée → attente d'arrêté de subvention modificatif 2 dossiers concernent des prêts en ré-instruction 1 dossier concerne un prêt en cours de finalisation → le logement est squatté par le ménage, un contentieux et une procédure d'expulsion est en cours
	2 chantiers terminés depuis 2016	Les prêts des ménages sont devenus caduques et font l'objet d'une nouvelle instruction

Focus : La livraison des Logements Evolutifs Sociaux

Le modèle actuel : La vente à termes, des risques liés au délai entre l'instruction et l'octroi du prêt



Une opportunité ? La Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) une sécurisation de l'opération par transfert du risque sur le ménage



En synthèse

Opération	Ventes à termes	Vente en l'Etat Futur d'Achèvement
Instruction du prêt	Le prêt est instruit en amont de la construction mais n'est octroyé qu'en aval de la construction. → Les délais de construction importants (voir infra.) peuvent déboucher sur : 1. Un dépassement du délai d'octroi 2. Un changement de situation pour le ménage rendant le prêt caduque	Le prêt et son octroi sont effectifs en amont de la construction du logement → Sécurisation de la capacité financière des ménages à accéder au logement
Propriété foncière	Le foncier est cédé par l'aménageur en aval de la réalisation du logement à l'opérateur de construction. L'opérateur cède alors le logement et le foncier au ménage → En cas de caducité du prêt cette étape est bloquée	Les droits sur le foncier et sur le futur logement sont transférés au ménage au lancement des travaux → Sécurisation de l'accès au logement pour le ménage
Risques opérationnels	Ménages en incapacité d'accéder financièrement au logement construit pour eux → Pas de livraison Constructions sans occupants	Délais liés aux travaux → Ménages ayant dépensés leur ressource en amont de la construction, payant un loyer en transit/bloqué sur leur logement insalubre Problèmes de construction → Au risque du ménage Risque d'incapacité financière du ménage à occuper le logement (entretien, finition des travaux, etc.)

Des évolutions réglementaires qui fragilisent les opérations d'amélioration-acquisition :

De la même façon, certains des logements initialement fléchés pour des opérations d'amélioration-acquisition, doivent, au vue des évolutions règlementaires, **être considérés comme des logements insalubres**. Les ménages ayant espéré faire l'acquisition de leur bien doivent alors se résoudre à le quitter et à sa démolition. A cette difficulté s'ajoutent là aussi des risques de paupérisation des ménages qui ne peuvent plus assumer financièrement l'amélioration du logement à la hauteur de ce qui était initialement fixé. Ainsi sur l'opération Say Piscine, sur la centaine d'acquisition amélioration programmées, seules 7 ont été effectuées et moins d'une dizaine devraient l'être.

La MOUS là-aussi peut intervenir pour **trouver des solutions alternatives : faire porter le projet par un membre de la famille, aide au montage financier du projet**. Toutefois le portage d'une amélioration-acquisition par un membre de la famille peut poser des problèmes de cohabitations intergénérationnelles au sein des logements (dépendance des enfants à leurs parents, appropriation des logements des parents par les enfants) et ne sont donc pas des situations optimales. De plus les montages financiers restent dépendants de la capacité de la MOUS à mobiliser ses partenaires (CAF, Département, ...).

Des problématiques plus prégnantes en fin d'opération

Ces problèmes sont particulièrement présents en fin d'opération. **On y retrouve les ménages posant le plus de difficultés, soit en termes d'acceptation du relogement, soit en termes de montage de dossiers de financement, pour lesquels aucune solution n'a été identifiée**. Le nombre de ménages à reloger y reste important également du fait des décohabitations qui augmentent à mesure que l'opération dure. Quelques cas tendent également à se complexifier du fait du vieillissement des ménages et de la raréfaction des logements disponibles. Sur certaines opérations, des personnes âgées ou personnes handicapées ne sont ainsi pas encore relogées alors même que tous les logements de plain-pied ont été

attribués. C'est le cas sur l'opération MOKA où 6 personnes âgées doivent être relogées dans des T2 en rez-de-chaussée qui n'ont pas été prévus dans la programmation.

Ces problèmes se posent alors avec d'autant plus d'acuité que **les financements de l'opération sont en grande partie consommés et les marges de manœuvre de l'aménageur d'autant plus réduites.**

Nature des missions conduites

La convention d'objectifs : Un outil de cadrage partagé qui ne garantit pas un suivi adapté des MOUS

La Convention d'objectifs constitue le **principal outil de cadrage de l'action des MOUS dans le cadre des RHI**. Elle est signée par le concessionnaire, la Commune et l'Etat (Direction de l'Environnement et du Logement). Outre un rappel du contexte de l'intervention et de l'objet de l'opération RHI, elle fixe les missions attribuées aux MOUS, le volume de travail imparti et l'enveloppe financière dédiée ainsi que le pilotage et la durée de la MOUS.

Si les Conventions permettent de débloquent les subventions attribuées au MOUS et donne un cadre à leur intervention, **elles ne permettent toutefois pas de rendre compte des actions menées par les chargés MOUS sur chaque opération RHI**. Les objectifs posés par la Convention varient peu d'une MOUS à l'autre (voir supra.) alors même que la façon de s'approprier la mission et ses objectifs est dépendante du contexte opérationnel. **Les différents volets d'actions : accompagnement social au relogement, concertation, médiation, animation et insertion, seront ainsi investis différemment**. Si l'ensemble des acteurs reconnaît la pertinence théorique de l'ensemble des actions établies au titre des Conventions, **celles-ci tendent à se recentrer sur le volet logement de l'intervention (construction des parcours résidentiels, accompagnement au relogement, ...)** lorsque des difficultés s'installent dans les opérations RHI et plus spécifiquement **des retards dans la construction et la livraison des logements définitifs**. Aussi, sur certaines des MOUS étudiées, les attentes des familles sur la dimension logement étaient telles, ou le rejet du projet d'aménagement si important, que l'intervention conventionnée sur les dimensions d'animation, d'insertion voire de concertation, n'ont pas fait l'objet d'actions effectives. C'est le cas par exemple de la MOUS sur l'opération Bagatelle. Reconduite en 2010 après 2ans d'interruption, la reprise de la MOUS correspond au lancement des travaux sur les LES, après une attente de 10 ans des familles, le choix de la SEMADER a été de se focaliser sur la dimension d'accompagnement au relogement, avec des visites de logements, des ateliers de gestion de budget, de localisation ou encore de finitions de travaux.

De la même façon, la déclinaison opérationnelle de ces différents volets peut s'éloigner de ce qui est fixé par la Convention. Sur l'opération Bouillon, l'opposition des familles au projet et les difficultés rencontrées par l'aménageur désincitent les ménages à se rendre aux permanences tenues par la MOUS. Aussi, la chargée d'Affaires sociale recourt exclusivement à des visites individuelles auprès des familles dans leur logement, quand sur les autres MOUS les permanences représentent l'essentiel des modes de consultation des familles.

De fait, la Convention d'objectifs, si elle permet d'avoir une vision sur les grands principes d'intervention attendues des MOUS, n'est pas calibrée de sorte à pouvoir être mobilisée comme un réel outil de suivi de leur déroulé opérationnel et n'est pas mobilisée par les acteurs comme un outil de cadrage contraignant.

Focus : Les volets d'intervention des MOUS en phase travaux prévus au titre des Conventions d'objectifs

1. Accompagnement social au relogement et suivi des familles :

- Actions individuelles : Définition, suivi et mise en œuvre du projet résidentiel de chaque famille
- Actions collectives à thème : Formation collective sur les aspects administratifs et financiers de l'entrée dans le nouveau logement de l'accession aidée, allocation logement, budget, démarches liées à l'entrée dans le logement, respect du voisinage,...

2. Concertation à différents niveaux avec les habitants (l'aménageur est amené à participer aux réunions et présenter les plans et descriptifs des opérations RHI):

- Information globale sur la procédure en cours et les délais,
- Prise en compte des besoins des familles concernées par le projet,
- Présentation du projet et synthèse des remarques des habitants,
- Information sur le déroulement des travaux.

3. Médiation en se positionnant en interlocuteur privilégié des familles et en assurant le lien avec les différents partenaires :

- Accompagnement de l'aménageur dans les négociations relatives à l'acquisition d'emprises foncières,
- Médiation entre les familles et l'entreprise en cas de problèmes liés aux travaux.

4. Animation :

- Encouragement à la valorisation du quartier
- Accompagnement à l'émergence et la mise en œuvre d'actions concourant au développement de la vie collective et à l'animation du quartier
- Participation aux actions de prévention

5. Renforcement de l'insertion par l'emploi :

- Repérage des savoir-faire et des besoins en formation,
- Facilitation de l'implication des habitants dans les actions d'insertion,
- Assistance des entreprises qui proposent des embauches dans l'accès aux aides liées, facilitation de l'accès des habitants de quartier aux opportunités d'emploi induites par les travaux.

Expérimentation : La distinction des volets d'accompagnement au relogement, de concertation et d'animation et insertion par l'économie

La Commune de Saint-Paul a fait le choix au lancement de l'opération RHI Sans-soucis, de distinguer les différents volets d'intervention de la MOUS. L'animation et les actions d'insertion et de valorisation du quartier ont été confiées à l'aménageur, la SEMADER, alors que l'accompagnement social au relogement à lui été confié à un prestataire externe, GB2.

Cette distinction vise un double objectif :

- **Débloquer du temps d'intervention sur le volet insertion** : Le travail d'insertion sur Saint-Paul qui est confronté à un important chômage, notamment chez les jeunes, nécessite une coordination étroite avec les acteurs concernés : entreprises, Pôle Emploi, PLIE, ... La distinction des deux volets a permis de multiplier les réunions thématiques portant sur l'insertion par l'économie et un suivi plus attentif du projet avec une anticipation des grands travaux à venir par phase opérationnelle pour mobiliser en conséquence les habitants.
- **Garantir la bonne adhésion des familles aux actions d'animation** : le risque de lier les actions d'animation à l'accompagnement social au relogement consiste à produire une confusion entre l'opération RHI et les difficultés auxquelles elle peut être confrontée, avec la valorisation du quartier. Les familles s'étant vu refuser un logement en accession, celles en transit depuis plusieurs années attendant la livraison de leur logement définitif, peuvent par rejet de l'opération et de la MOUS refuser de participer aux activités de valorisation du quartier (jardins partagés, ateliers photos, etc.)

Au regard du bon déroulé de l'expérience sur l'opération Sans-Soucis, la Ville de Saint-Paul a décidé de systématiser la démarche.

Des chargés MOUS identifiés comme représentants institutionnels sur le quartier

Les chargés MOUS sont les principaux interlocuteurs des habitants sur les opérations. Leur travail, notamment via les visites individuelles dans les logements ou d'accueil en permanence, les conduisent à **être identifiés comme les représentants de l'autorité publique au sens large**. Aussi, ils sont **soumis à des sollicitations qui dépassent leur cadre d'intervention au titre des Conventions d'objectifs** :

- **Demandes de relogements de ménages hors-périmètre** : alors que les Conventions identifient comme objectif le relogement des familles concernées par l'intervention, les MOUS peuvent faire l'objet de demandes de ménages extérieurs, notamment les proches de familles du site. Si la majeure partie de ces demandes sont déboutées, certaines MOUS peuvent, selon les logements disponibles accepter de reloger un de ces ménages pour garantir la libération foncière d'une parcelle particulièrement déterminante pour l'ensemble de l'opération.
- **Accueil en permanence de ménages hors-opération** : les permanences tenues par les MOUS afin d'accompagner les ménages dans le cadre de la RHI sont parfois identifiées comme lieu d'accueil social plus large par des ménages extérieurs au périmètre. C'est le cas par exemple sur l'opération Les Manguiers, ou des travaux de réseaux réalisés par la SEMADER hors périmètre de la RHI et indépendamment de celle-ci, conduisent des ménages à poser des réclamations à la MOUS concernant le déroulé des opérations.
- **Aides administrative et accès au droit** : Plus généralement les MOUS jouent un rôle d'accompagnement social global auprès d'une partie des familles en situation de fragilité sociale importante. Elles les assistent dans la rédaction de leurs courriers administratifs, dans leurs demandes sociales hors logement, etc.

- **Supervision du travail réalisé par les opérateurs** : Les familles continuent à solliciter la MOUS une fois relogées. En cas de difficultés elles restent considérées comme interlocuteur prioritaires. Elle joue donc de fait un rôle de médiation entre les familles relogées et les opérateurs et veillent au bon déroulé des travaux post-relogement : pose de compteur électrique, raccordement au réseau d'eau, etc.
- **Médiation et gestion des conflits de voisinage** : Les MOUS jouent également un rôle pacificateur sur le périmètre des interventions en intervenant en tant que médiateur dans les conflits de voisinage.

La très forte identification des chargés MOUS sur le terrain conduit à des risques de **personnalisation des relations et l'identification du travailleur social comme responsable des délais, retard ou refus de relogement**. Cette identification peut se traduire par une adaptation des familles à la personnalité du chargé MOUS pour identifier des marges de négociation et des stratégies de blocage leur permettant d'obtenir un logement conforme à leurs attentes mais non au projet d'aménagement.

Le risque principal reste toutefois le **développement de comportements agressifs envers les chargés MOUS** qui, présents sur site, deviennent le réceptacle de l'ensemble des frustrations liées aux opérations : relogements en attentes, logements mal vécus par les familles, problèmes avec l'opérateur, etc.

Bonne pratique : Formations internes « Gestion de conflits », SIDR

Afin de préparer ces chargés MOUS aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer sur le terrain et aux comportements agressifs, la SIDR a mis en place une formation interne : « Gestion de conflit ». Ces formations permettent de donner aux chargés MOUS les réflexes adaptés en cas de tension.

L'accompagnement social au relogement au cœur de l'intervention des MOUS

Si les MOUS s'approprient leurs missions de manière différenciée, sur chacune des opérations étudiées, l'accompagnement social au relogement constitue toujours l'essentiel de leur intervention. Il consiste dans un premier temps à construire en lien avec les occupants des projets de parcours résidentiels adaptés à leurs souhaits et leurs capacités, notamment financières.

- **L'enquête sociale** : Lorsqu'ils s'installent sur une opération, en début d'opération ou lorsqu'ils reprennent la charge d'une MOUS existante, les chargés MOUS réalisent, ou actualisent l'enquête sociale. Il s'agit alors de **repérer les différentes familles concernées par l'opération RHI, y compris les familles décohabitantes, d'identifier leurs caractéristiques socio-économiques** (composition familiale, niveau de revenus, sources de revenus, ...) et de **déterminer leurs attentes résidentielles** (logements en accession ou locatif, typologie de logement, localisation, ...). Les enquêtes sociales sont déterminantes car **elles permettent de fixer, outre le projet résidentiel des ménages, la programmation immobilière de l'opération RHI**. Le contenu des enquêtes sociales et leur modalité de renseignement (papier, électronique) varient d'une opération à l'autre.
- **Les permanences et visites sur site** : Afin de **gérer les évolutions de situation, de répondre aux questions des ménages et d'affiner au fil de l'eau leur parcours résidentiel au cours de l'opération**, les MOUS tiennent des permanences lors desquelles elles reçoivent les familles ou se rendent directement dans les logements. Enfin, elles peuvent aider les ménages à visualiser les tenants

de l'opération ou effectuer des visites de produits : LES, LLTS, ... sur site si les logements sont déjà sortis, ou sur une autre opération le cas échéant.

- **L'assistance à la réalisation du relogement** : Une fois les premières opérations de logements livrées, les MOUS réalisent des actions en faveur de l'aide à l'installation des ménages dans leur logement : montage de dossiers financiers, ateliers de gestion de budgets, ateliers sur la consommation énergétique, etc.

Bonne pratique : Projet « Relogement réussi », Bassin Bleu

*Suite au constat d'une hausse d'impayés de factures et de problèmes de gestion locative (conflits de voisinage, mauvais entretien des parties communes, ...) sur une partie des logements livrés la MOUS de l'opération Bassin Bleu a décidé de mettre en place le projet « Relogement réussi ». Ce projet consiste en l'organisation d'un **accompagnement personnalisé partenarial**, des ménages amenés à être relogés en 2017. La MOUS fait intervenir différents partenaires (CAF, Conseil Départemental, mais aussi Gendarmerie, fournisseurs de réseaux, ...) afin de **sensibiliser les familles sur les implications du relogement en collectif ou en accession et les impératifs que cela suppose**.*

Des actions d'insertion par l'économie aux effets limités sur l'emploi mais facilitant le déroulé des opérations

Comme cela a été souligné, le volet insertion est inégalement investi par les MOUS, du fait que certaines MOUS privilégient l'action sur la thématique logement. Au-delà, sur l'ensemble des opérations, l'action sur le volet insertion par l'économie dépend de la phase dans laquelle se trouve la RHI et ne prend son sens que lors des phases de travaux suffisamment conséquentes pour débloquent un volume d'heure permettant l'emploi des résidents du périmètre RHI.

L'action des MOUS s'appuie alors fortement sur la mobilisation des partenaires, au premiers rang desquels les communes. Or, les communes sont inégalement outillées en matière d'insertion. Si certaines, à l'instar de Saint André, ont développé très tôt, notamment en lien avec les programmes de rénovation urbaine, un service d'insertion efficace, d'autres comme la Ville du Port, ont un service Insertion encore en cours d'installation.

De manière générale, l'action des MOUS sur le volet insertion consiste principalement à récupérer les CV des habitants, à cibler ceux les plus potentiellement à même d'exercer un emploi d'insertion en lien avec les travaux en cours et à transmettre les CV aux partenaires concernés. Elles peuvent transmettre les CV directement aux entreprises, mais passent le plus généralement par les Services communaux d'insertion ou par le PLIE.

Contrairement aux opérations ANRU dont les clauses d'insertion sont cadrées, formalisées et contraignantes, l'action insertion des MOUS produit des effets limités sur l'emploi. Les ménages bénéficiant effectivement d'heures d'insertion sont peu nombreux, moins d'une dizaine, y compris sur des opérations d'ampleur comme Say Piscine. Par ailleurs, le volume d'heures d'insertion effectué par ces ménages est réduit. Enfin la réalisation d'heure d'insertion ne débouche que très rarement sur des emplois de type CDI ou CDD.

Cependant, l'emploi constitue une préoccupation importante des habitants et agir en ce sens permet d'éviter des situations de blocage des chantiers. L'opération Hyacinthe Caramboles, a été, à titre

d'exemple, bloquée sur le secteur Longanis par des jeunes demandeurs emplois, avec des barrages et blocage du chantier, lequel n'a été résolu que suite à l'intervention de la Ville de Saint-Denis.

Bonne pratique : Les réunions Insertion, SIDR, Commune de Saint-Denis

Suite au blocage du chantier et afin de bien calibrer les procédures d'attributions de postes en insertion la commune de Saint-Denis a mis en place des « Réunions insertion » lors desquelles sont présentes la SIDR, la MOUS et la Direction Insertion de la Ville. Lors de ces réunions la SIDR présente l'ampleur des travaux estimés et le volume horaire, la MOUS présente les différents CV qu'elle a réunis. Les intervenants fixent ensuite les procédures d'attribution.

Ces réunions sont en cours d'installation mais témoignent d'une volonté de formaliser des procédures qui permettent d'éviter les tensions entre les bénéficiaires, le concessionnaire, la MOUS et les élus.

Des actions d'animation et de valorisation des quartiers qui dépendent de la situation locale mais forment le terreau d'initiatives participatives

De même que le volet insertion par l'économie, le volet animation est un registre d'action des MOUS inégalement développé en fonction du contexte de l'opération RHI. Plusieurs facteurs peuvent limiter la réalisation d'actions d'insertion. Sur l'opération Bouillon les tensions et la défiance des habitants sont telles que toute initiative apparaît voué à l'échec. Le caractère diffus de la localisation des familles enquêtées et relogées en transit, rend difficile toute action de valorisation du quartier avant les premiers relogements définitifs.

Par ailleurs **de nombreux projets d'animation dépendent de la capacité à mobiliser les acteurs associatifs.** Sur l'opération Moka, la MOUS pilote un projet de Jardin partagé, budgété sur l'opération RHI. Suite à une demande d'AMO, la Maison de l'emploi du Nord a été identifiée pour porter le projet, bien que la question de la pérennisation de la démarche post-opération n'ait pas encore été tranchée. Sur Tanambo, la mise à disposition d'un local aux associations a également permis le développement d'actions d'animation. L'occupation du local par l'Association Solidarité en 2012, à l'intersection de l'animation et de l'insertion (jardinage, ménage, aide à la personne insertion par l'emploi) a constitué une présence sociale sur le quartier appréciée des habitants.

Mais l'animation a également été l'occasion pour les MOUS de monter des initiatives en matière d'information des habitants, de vivre-ensemble et pour renforcer leur participation à l'opération d'aménagement : journaux de quartiers, réunions collectives, fêtes des voisins, ...

Bonne pratique : Exemples de démarches collectives

« Actions photo-mémoire », Say Piscine : Sur l'opération Say Piscine, la MOUS, en lien avec un photographe de la Ville du Port, a mis en place une action « Photo mémoire » qui a consisté en la distribution aux familles volontaires d'appareils photos jetables. Les familles étaient ensuite invitées à photographier les éléments de leur choix dans le quartier. Une sélection de 90 photos a été exposée et un livret distribué sur le quartier. Les photos prises ont ensuite été rétrocédées aux habitants.

« Ateliers couleurs », « ateliers localisation », Bagatelle : La MOUS a mis en place sur Bagatelle plusieurs ateliers permettant aux habitants de s'impliquer dans la définition de l'opération d'aménagement. Un « atelier couleur » a ainsi été l'occasion de définir avec les habitants le coloris

choisis pour les LES réalisés et deux « ateliers localisation » ont permis aux habitants de localiser sur un plan du quartier l'endroit où ils souhaitaient habiter après travaux, les voisins qu'ils espéraient avoir, etc.

« Conférence des Opérateurs » Bassin Bleu : Afin de permettre aux habitants d'avoir une marge de manœuvre sur la future réalisation de leur produit en accession, la MOUS de Bassin Bleu organise des « Réunions opérateurs » lors desquelles, après une brève présentation par la MOUS, et par chacun des opérateurs les habitants choisissent celui auquel ils souhaitent confier la réalisation de leurs logements.

Gouvernance et qualité du partenariat

Des changements fréquents de chargés d'opération et de chargés MOUS qui interrogent la transmission des informations tout au long de l'opération

Les différentes opérations RHI connaissent au cours de leur déroulé plusieurs chargés d'opérations et plusieurs chargés MOUS. Certains chargés MOUS reprennent la mission après un temps d'arrêt (Bagatelle) et il arrive que la MOUS change de porteur au cours de l'opération, (Say Piscine, Hyacinthe Caramboles, ...). **Ces changements supposent pour les nouveaux chargés MOUS de reconstruire un lien de confiance avec les familles, mais s'avèrent utiles en cas de trop fortes identification et de confusion par les habitants entre le travailleur social et l'organisme qu'il représente.** Aussi, la rotation ne constitue pas une difficulté en soi. Cependant, elle interroge la transmission des informations entre les différents acteurs et notamment entre les MOUS.

La transmission des informations se fait principalement de manière orale, avec des échanges informels sur les familles et leurs situations, certains éléments ou impressions ne pouvant que difficilement être retransmis par écrit. Toutefois, les MOUS peuvent se trouver dans l'obligation d'actualiser l'enquête sociale, soit car sa réalisation est ancienne et qu'il est nécessaire de prendre en compte les évolutions, soit car les données transmises sont incomplètes ou leur lecture complexe (tableurs Excel comprenant une centaine de colonnes). Les MOUS ne disposent en effet pas, ni entre les organismes, ni en interne, d'outils communs pour le suivi et l'actualisation des enquêtes sociales.

De la même façon, chacune garde une trace différente des rendez-vous lors des permanences. Cela peut supposer à l'arrivée d'un nouveau chargé MOUS de relancer avec les familles une phase de négociation autour de leur projet résidentiel et le risque de retarder le déroulé de l'opération RHI.

Bonne pratique : Tableau de suivi des permanences, Moka

Sur l'opération Moka, la MOUS a mis en place un outil de suivi des permanences qu'elle tient. Cet outil se présente sous la forme d'un tableau comprenant en colonne : la date de la permanence, la famille reçue, les coordonnées, le projet de logement, l'objet de la visite, le total de familles reçues et l'état de traitement du dossier.

Une capacité inégale des chargés MOUS à mobiliser leurs partenaires directs

Afin de mener à bien leurs missions, les chargés MOUS, ont vocation à s'appuyer sur un ensemble de partenaires, entendu que les ménages auxquels ils sont confrontés présentent des situations sociales complexes pouvant supposer l'intervention de différents acteurs du domaine social et médico-social. Or la mobilisation de ces partenaires varie fortement d'une opération à l'autre.

Il existe un risque dans le cadre des opérations RHI, à l'instar des opérations ANRU et d'autres dispositifs d'exception, de faible mobilisation des acteurs du droit commun alors même que la complexité des situations exigerait une intervention globale.

La gestion des contingents de logements sociaux :

Sur certaines opérations, les chargés MOUS se voient confiés la priorité sur l'ensemble des contingents de logements sociaux, par les différents réservataires, c'est le cas sur Bassin Bleu par exemple. La

priorité des ménages situés en opération RHI fait d'autant plus sens, que ces ménages sont souvent prioritaires au titre des autres dispositifs existants (PDALHPD notamment).

Sur d'autres opérations en revanche, les MOUS peuvent faire face à des difficultés de mobilisation des réservataires pour obtenir un droit de priorité sur leurs quotas. Mais elles peuvent également faire face à des difficultés en interne pour mettre en avant les dossiers RHI lors des Commissions d'Attribution de Logement (CAL). Ainsi, sur l'opération Hyacinthe Caramboles, la MOUS externe assiste aux pré-CAL mais, en dernier recours, c'est le service de Gestion Locative qui sélectionne les dossiers appelés à être présentés en Commission.

Or, la question de l'accès au contingent est essentiel car il permet aux MOUS de trouver des solutions pour les cas les plus complexes et d'élargir les options de relogement et ainsi de lever une partie des blocages qui peuvent conditionner le bon déroulé de l'ensemble de l'opération (libération de parcelles essentielles au lancement des opérations de VRD ou de logements tiroirs ou de logements définitifs).

L'appui sur les partenaires de l'action sociale

Les publics des MOUS font souvent face à une multiplicité des difficultés sociales (problèmes médicaux et psychosociaux, faiblesse des revenus, ...) qui nécessitent une approche sociale globale préalable au relogement et à même d'éviter les difficultés de gestion locative lors de l'installation en logements collectifs. La capacité de la MOUS à mobiliser les partenaires pouvant l'accompagner dans la résolution de ces difficultés est variable. Sur les 8 opérations de la ZAC de l'Eperon, dont fait partie l'opération Bassin Bleu, les enjeux sont forts et le cadre institué ce qui facilite l'investissement des partenaires. Sur d'autres opérations en revanche, telle que Say Piscine, la MOUS doit renoncer à la mise en place de Comité MOUS, faisant intervenir la CAF, le Département, le CCAS, ... faute de mobilisation des partenaires. L'absence de coordination entre les partenaires peut s'avérer néfaste pour le déroulé des RHI, sur l'opération Bagatelle, le refus de la CAF de flécher une aide sur les ménages devant faire l'objet d'amélioration-acquisition a mis en cause une partie des améliorations

Bonne pratique : « Café MOUS », ZAC de l'Eperon

Sur la ZAC de l'Eperon, des réunions instituées permettent de regrouper le Département, la CAF, la MOUS et selon les points abordés le chargé d'opération concerné afin de définir une réponse globale à une difficulté identifiée (relogement d'un ménage, impayé de loyer, ...)

Un triptyque opérationnel : Chargé MOUS, Chargé d'opération, Ville, qui joue le rôle d'instance de suivi des opérations et des relogements

Sur le terrain, le chargé MOUS, le chargé d'opérations et les services techniques de la Ville, organise le suivi des opérations et des relogements. Sur certaines opérations, lors des phases les plus délicates, la fréquence de réunions s'élève à une fois par semaine, et n'excède pas par mois.

Ces réunions jouent un rôle, outre le suivi au plus près des situations, d'arbitrage sur les cas difficiles : déviation d'une voie afin d'éviter le conditionnement des travaux VRD à la résolution d'une négociation avec une famille bloquante, changement de produit attribué à un ménage au regard de l'évolution de sa situation, etc. La DEAL n'est pas présente lors de ces réunions de suivi. Si elle n'a pas vocation à suivre semaine par semaine les évolutions des opérations, la présence des antennes lors de certains de ces temps d'échanges permettrait d'améliorer en amont leur connaissance des difficultés et éventuellement de moduler son intervention afin de prévenir certains écueils.

Le déroulé opérationnel de la MOUS nécessite entre chacun des acteurs en contact direct avec les ménages concernés de tenir un langage commun afin de ne pas remettre en question les acquis obtenus par la MOUS. Le chargé MOUS doit ainsi avoir une connaissance fine des contraintes du projet d'aménagement, le chargé d'aménagement des attentes et craintes des ménages, et les élus être sensibilisés par les services techniques de la ville aux enjeux du projet.

L'association de la DEAL sur certaines réunions de suivi serait l'occasion pour elle, outre d'améliorer sa connaissance du déroulé effectif de l'opération, de jouer un rôle de contrôle des acteurs et de s'assurer du bon fonctionnement du triptyque opérationnel : absence d'interférence politique, respect par la MOUS des contraintes du projet d'aménagement, adéquation entre le projet d'aménagement et les besoins sociaux des familles (voir supra.).

Bonne pratique : Echanges réguliers entre les partenaires

Sur certaines opérations, les services techniques de la ville n'ont pas de contact direct avec la MOUS mais passent par le chargé d'opérations. Or, afin de garantir la tenue d'un discours commun, plusieurs équipes (Say Piscine, Tanambo, ...) ont mis en place une systématisation des échanges entre MOUS, chargé d'opération et services de la ville. Ainsi, dès qu'un ménage sollicite l'un des acteurs (demande de changement de localisation, de changement de produit, volonté de renégocier la cession foncière, ...), celui-ci diffère sa réponse et informe ses partenaires de la demande du ménage. Les parties prenantes s'accordent ensuite sur la réponse qu'il convient d'apporter de sorte que l'information délivrée soit univoque et commune. Cela permet d'éviter aux familles de solliciter la commune et les élus et des négociations incompatibles avec le projet global d'aménagement.

Des comités de pilotage et comités techniques centrés sur la dimension financière des opérations

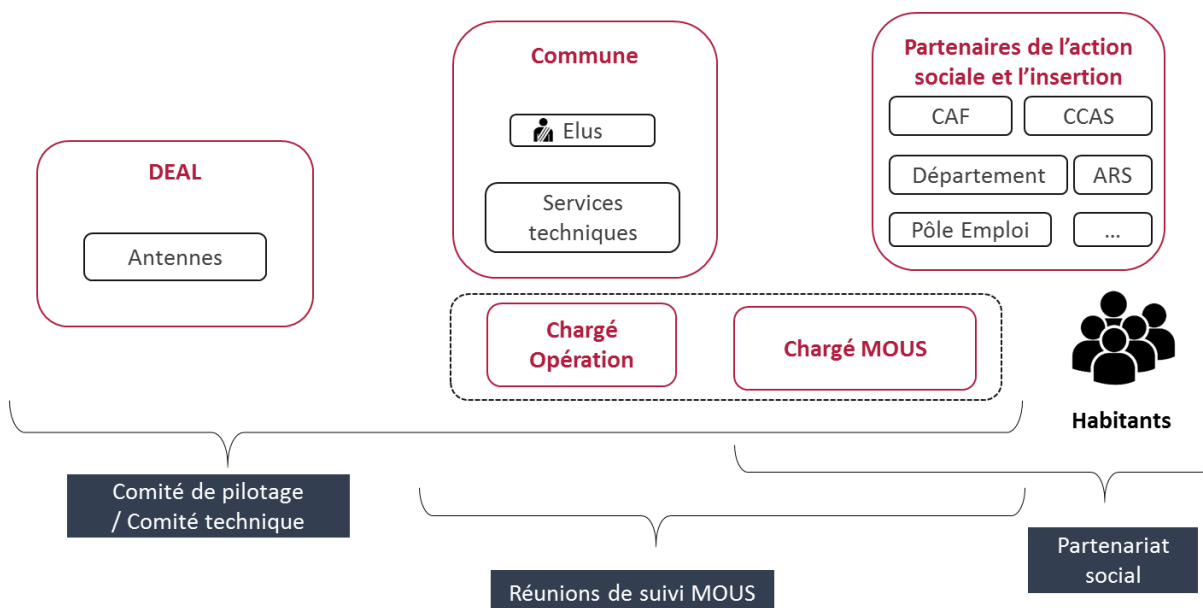
Les comités techniques permettent de réunir outre les acteurs opérationnels, la DEAL et les comités de pilotage, les élus en plus de ces acteurs. Ces comités **se réunissent à des fréquences qui varient selon les opérations**, mais généralement entre une et deux fois par an. Ils **constituent principalement des moments de validation des évolutions du programme et de déblocage des subventions et ne permettent pas pour les acteurs de véritable suivi du déroulé des opérations et d'échanger sur les difficultés rencontrées.**

Cela s'explique notamment par l'organisation de réunions de suivi tripartites entre chargé MOUS, chargé d'opération et ville en amont (voir infra.) Une renforcement du rôle de suivi des comités techniques permettrait **d'améliorer la connaissance des points de blocage opérationnels et des possibilités d'évolution à court-terme en vue éventuellement d'introduire une plus grande souplesse calendaire, mais aussi un meilleur contrôle des interventions qui perturbent les opérations** : opérateurs qui ne livrent pas les produits, périodes électorales qui freinent les interventions MOUS, ...

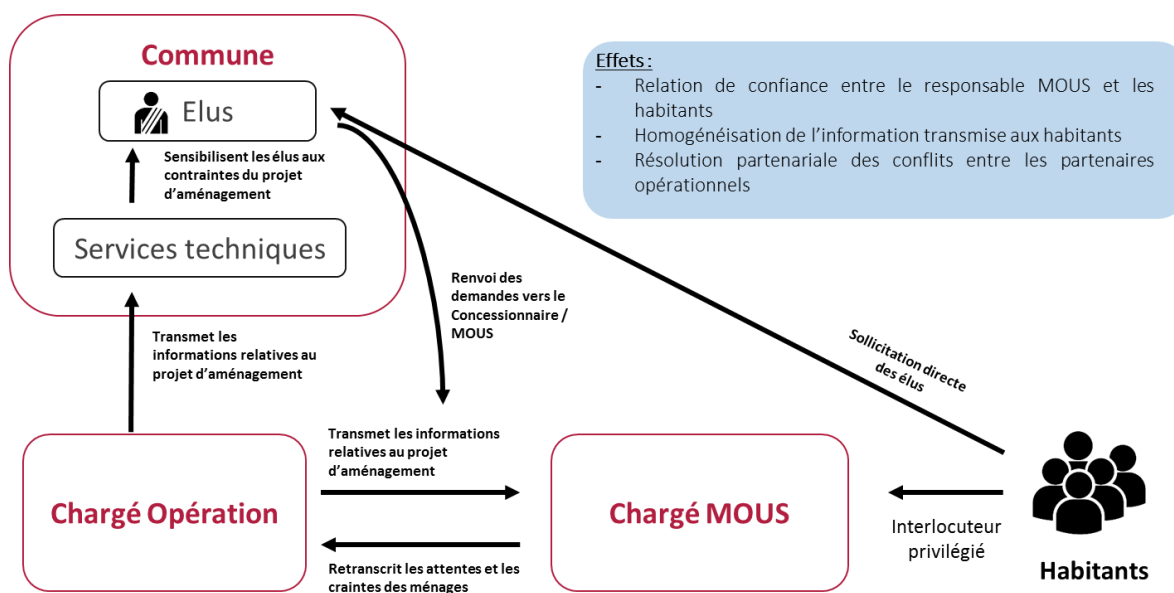
Par ailleurs, la composition des instances de pilotage n'intègre pas à l'heure actuelle les **EPCI qui sont pourtant appelés à prendre une importance croissante sur les questions du logement et de l'habitat insalubre, notamment à travers l'élaboration des Plans Intercommunaux de Lutte contre l'Habitat Indigne (PILHI) et des Programmes Locaux de l'Habitat (PLH) et l'installation des Plans Partenariaux de Gestion de la Demande (PPGD).** La question de l'articulation des opérations RHI avec ces dispositifs permettrait une meilleure coordination des acteurs et des interventions et la présence des EPCI pourrait être l'occasion de trouver de nouvelles sources de financement.

Focus : Les instances de pilotage des MOUS

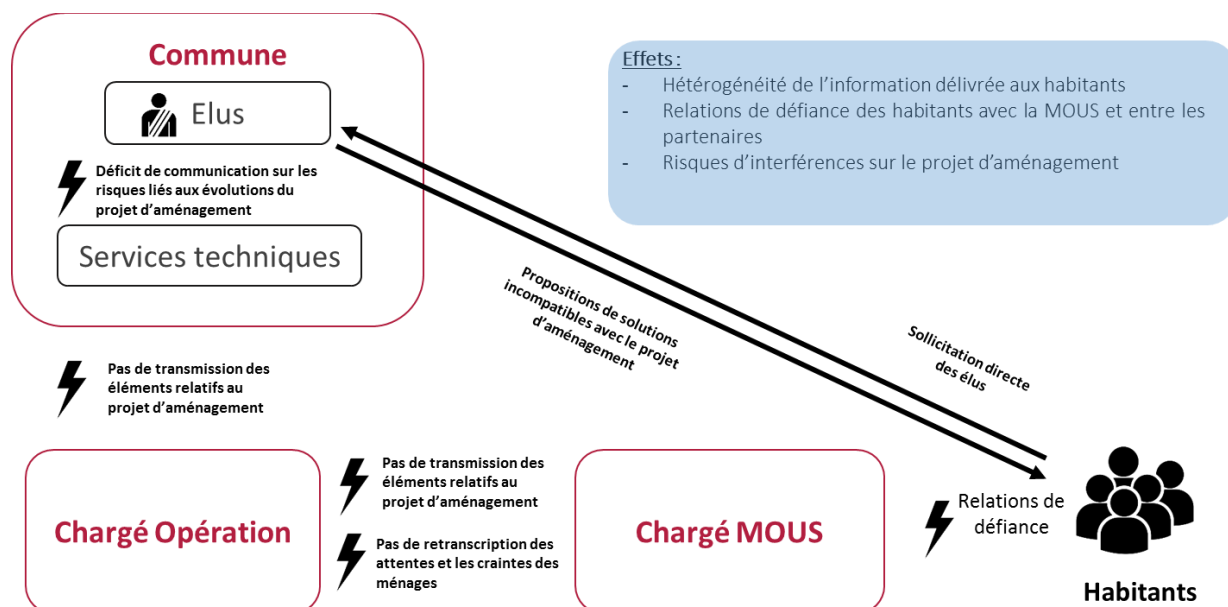
Cartographie des acteurs du pilotage des MOUS



Modèle 1 : Echanges réguliers entre les partenaires opérationnels des MOUS



Modèle 2 : Multiplicité des interlocuteurs et rétention d'informations



Analyse quantitative de la répartition du temps de travail par activité des MOUS

Préambules méthodologiques

La démarche d'auto-film

Dans le cadre de son évaluation des missions MOUS au sein des opérations RHI, la DEAL a lancé une démarche de consultation des MOUS via la réalisation d'une enquête quantitative dite « d'auto-film ». Cette analyse vise à objectiver la répartition du temps passé sur chaque activité par les MOUS et les volumes affectés à chaque intervention.

Les grilles, construites avec les MOUS lors d'un groupe de travail, ont été remplies directement pendant 2 semaines par les agents sur les opérations RHI. Les différents chargés MOUS rencontrés dans le cadre de l'élaboration du rapport de diagnostic ont été sollicités pour le renseignement des grilles. Certaines des MOUS sollicitées n'ont pas fournies les éléments nécessaires à la prise en compte de leur opération, néanmoins, l'analyse se fonde sur un panel de 9 opérations (voir tableau.) pour 6 chargés MOUS, avec un objectif initial de 10 opérations.

Opération de RHI	Organisme opération	Organisme MOUS
RHI Sans Soucis	SEMADER	SEMADER
RHI Hyacinthe Carambole	SIDR	Cœur d'Habitat
RHI Bassin Bleu	SEDRE	SEDRE
RHI Les Manguiers	SIDR	Cœur d'Habitat
RHI Mare à Vieille Place	SHLMR	SHLMR
RHI Mare à Citron	SHLMR	SHLMR
RHI Bouillon	SIDR	SIDR
RHI Multisite du Port	SIDR	SIDR
RHI Grand Contour	SIDR	SIDR



Les moyennes présentées correspondent aux moyennes par opération et non par chargé MOUS.
Le volume de travail contractuel sur chaque opération varie entre 11h et 18h.

Un taux de non réponse à considérer

La démarche d'évaluation associait spécifiquement, 9 chargés MOUS et se focalisait sur une dizaine d'opérations. Sur les 9 chargés MOUS sollicités, 4 n'ont fait parvenir aucune grille. Une fois déduite l'opération Tanambo, arrivée en fin d'opération (et non remplacée pour l'analyse), cela signifie que le taux de non réponse s'élève à 33% soit un tiers des chargés MOUS. Les non-réponses font d'ores et déjà apparaître **une plus grande difficulté à mobiliser les MOUS externes (50% des non réponses)**

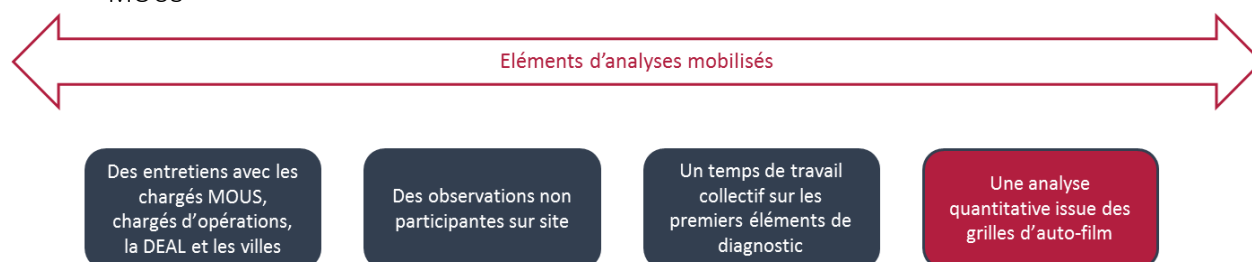
Avec un taux de réponse de près de 70%, les réponses restent représentatives de l'échantillon retenu pour l'étude, mais doivent être appréhendées au regard de la spécificité de la démarche :

- Un échantillon réduit
- Un remplissage en auto-administration
- Un remplissage sur 2 semaines qui n'intègre pas les pics sur certaines activités

Opération de RHI	Organisme opération / Organisme MOUS	Raison avancée
RHI Say Piscine	SIDR / GB2	Difficultés personnelles
RHI Moka	SEDRE	Pas de réponse
RHI Trou d'eau	Saint Paul	Pas de diffusion au responsable MOUS par la Ville
RHI Tanambo	SEMADER	Fin d'opération
RHI Bagatelle	SIDR	Fin d'opération (remplacée par la RHI Sans Soucis)

Une analyse quantitative à mettre en perspective avec les autres éléments d'analyse mobilisés pour l'étude

- Une analyse quantitative contextualisée et enrichie grâce à de nombreux éléments d'analyse qualitatifs
- Une analyse qui s'inscrit dans une démarche partenariale s'étant fortement appuyée sur les MOUS



Présentation des résultats de l'analyse quantitative

Une activité des MOUS limitée par les temps « improductifs »

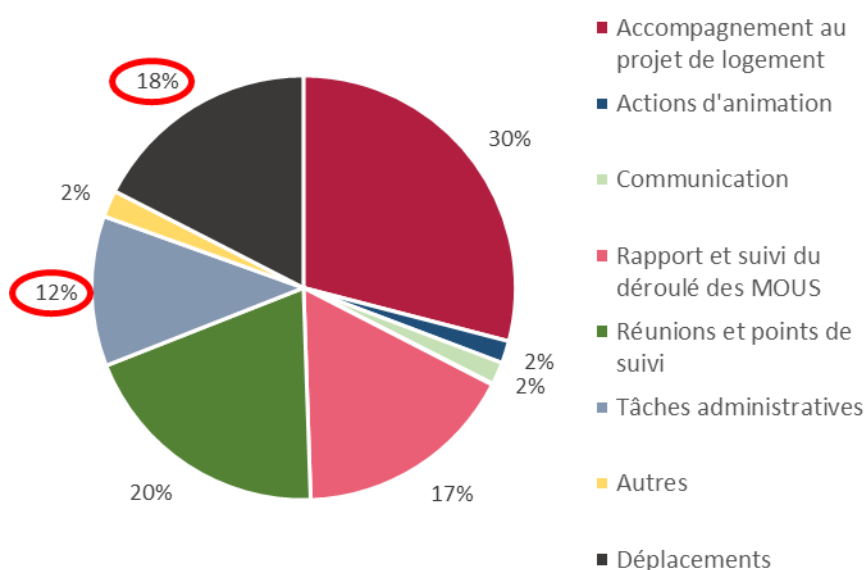
Un important volume de temps de déplacements :

- Près d'une heure de travail sur cinq est consacrée aux déplacements (18% de l'activité globale)
- Un volume important qui s'explique par la difficile accessibilité de certaines RHI

Des tâches administratives chronophages :

- Les tâches administratives (hors « rapports et suivi du déroulé MOUS » et « réunions et points de suivi ») représentent 12% de l'activité des MOUS
- Ces tâches correspondent notamment à des tâches de gestion interne des structures, qui ne sont pas liées aux missions des MOUS
- Le volume d'activité en ce sens est plus limité pour les MOUS externes (8%) (voir infra.)

Répartition des activités des MOUS



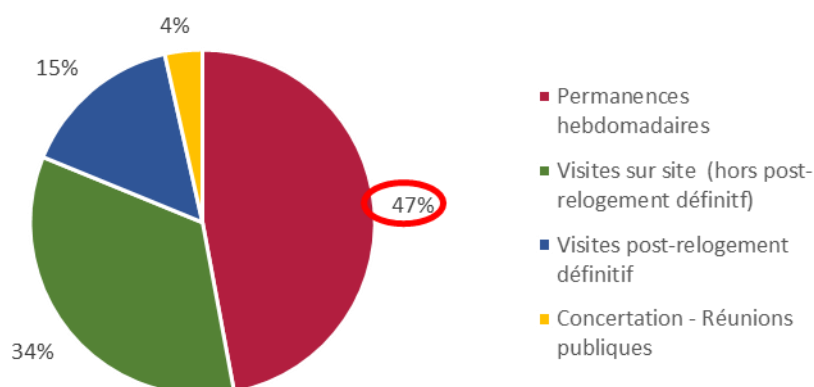
MOUS	Accompagnement au projet de logement	Actions d'animation	Communication	Insertion par l'activité économique	Rapports et suivi du déroulé de la MOUS	Réunions et points de suivi	Tâches administratives	Autres	Temps de déplacement
Total heures	85	5	5	0,25	49,5	57,25	33,5	6	50,5
Moyenne	4,72	0,28	0,28	0,01	2,75	3,18	1,86	0,33	2,81
Ecart type	2,59	1,18	0,75	0,06	3,57	2,98	2,25	1,03	2,52
Part dans la charge totale	30%	2%	2%	0%	17%	20%	12%	2%	18%

L'accompagnement au projet de logement : l'essentiel de l'activité des MOUS

L'accompagnement des familles dans leur projet résidentiel constitue l'essentiel de l'activité des MOUS, soit 30% de leur activité globale.

- 47% du temps consacré à l'accompagnement au projet résidentiel, concerne le temps passé en permanence à l'accueil des familles (13% de l'activité totale des MOUS) pour une moyenne de 6 familles accueillies par permanence
- 49% du temps de l'accompagnement au projet de logement concerne les visites dans les logements, avec 15% consacré aux visites post relogement définitif, alors même que cette dimension ne fait pas partie des missions fixées par la Convention d'objectifs des MOUS
- Les actions de concertation collective et les réunions publiques ne représentent que 4% de l'activité d'accompagnement au relogement

Répartition des activités MOUS –
L'accompagnement au projet de logement



MOUS	Accompagnement au projet de logement	Permanences hebdomadaires	Visites sur site (hors post-relogement définitif)	Visites post-relogement définitif	Concertation - Réunions publiques
Total heures	85	40	29	13	3
Moyenne	4,72	2,22	1,61	0,72	0,17
Ecart type	2,59	2,13	1,98	1,42	0,51
Part dans la charge de la catégorie	100%	47%	34%	15%	4%

MOUS	Accompagnement au projet de logement	Nombre de familles accueillies en permanence	Nombre de visites dans les logements (hors post-relogement définitif)	Nombre de visites post relogement	Nombre de réunions publiques
Moyenne / permanence	9,78	6,17	2,39	1,06	0,17
Ecart type	14,67	9,25	3,58	1,58	0,25

Des actions d'animation et d'insertion par l'activité économique résiduelles

Les actions d'animation et les actions d'insertion par l'activité économique qui font l'objet d'une attention particulière dans les Conventions d'objectifs fixant les missions MOUS, ne représentent, sur la période étudiée et pour l'échantillon des MOUS ayant répondu à l'enquête, qu'une part très minime de l'activité :

- Les actions d'insertion par l'activité économique représentent moins de 0,1% de l'activité totale des MOUS
 - Les actions d'insertion par l'activité économique, concernent un volet d'intervention ponctuel des MOUS, fortement corrélé aux périodes de chantier sur les opérations, ce qui explique en grande partie les résultats obtenus.
 - L'écart-type de 0,06, pour une moyenne de 0,28 marque une forte dispersion, due ici, à la concentration des heures consacrées à l'insertion économique sur un nombre réduit de MOUS.

Le caractère ponctuel de cette intervention, comme la faiblesse de leur part proportionnelle sur les deux semaines étudiées, interroge la pertinence de maintenir cette action identifiée comme un axe prioritaire d'intervention des MOUS dans le cadre des Conventions d'objectifs.

- Les actions d'animation, ne pèsent que pour 2% des activités totales des MOUS. Elles recoupent les actions d'encouragement à la valorisation du quartier, au développement de la vie collective sur le quartier ou encore aux actions de prévention.
 - La faiblesse de la part des actions d'animation, s'explique également, mais dans une moindre mesure, par la ponctualité de ces interventions. Elles supposent également pour les MOUS de s'appuyer sur un climat de quartier suffisamment serein pour permettre la mise en place d'action d'animation collective, ce qui n'est pas le cas sur l'ensemble des opérations.

La mise en avant des actions d'animation au sein des conventions d'objectifs et leur intégration dans la feuille de route des MOUS est donc elle aussi à interroger. Ces actions, même ponctuels, restent des leviers importants de construction de l'adhésion des familles au projet, mais leur nature, leur portage, leur fréquence ne sont aujourd'hui pas nécessairement identifiés par les MOUS.

MOUS	Actions d'animation	Insertion par l'activité économique
Total heures	5	0,25
Moyenne	0,28	0,01
Ecart type	1,18	0,06
Part dans la charge totale	2%	0%

Des actions de communication limitée à production de supports de communication

Les actions de communication auprès des habitants (hors réunions publiques et réunions de concertation) concernent l'élaboration de supports de communication, notamment des « Journaux de quartier », destinés à informer les habitants des opérations en cours, des horaires de permanence, des événements sur le quartier, etc.

MOUS	Communication	Elaboration de supports de communication (Journaux de quartiers, brochures, ...)	Communication - Autres
Total heures	5	5	0
Moyenne	0,28	0,28	0,00
Ecart type	0,75	0,75	0,00
Part dans la charge de la catégorie	100%	100%	0%

- > Ces actions ne consomment qu'un faible volume de l'activité des MOUS (2%)

3 supports de communication ont été produits sur l'ensemble des MOUS, sur la période étudiée soit (0,17 supports de communication par MOUS). Ce qui permet d'estimer la production de support de communication, à environ un support tous les 2 mois par opération. Aussi, si cette activité ne transparaît pas dans le volume de répartition des activités des MOUS, elle permet néanmoins d'assurer une information régulière aux ménages.

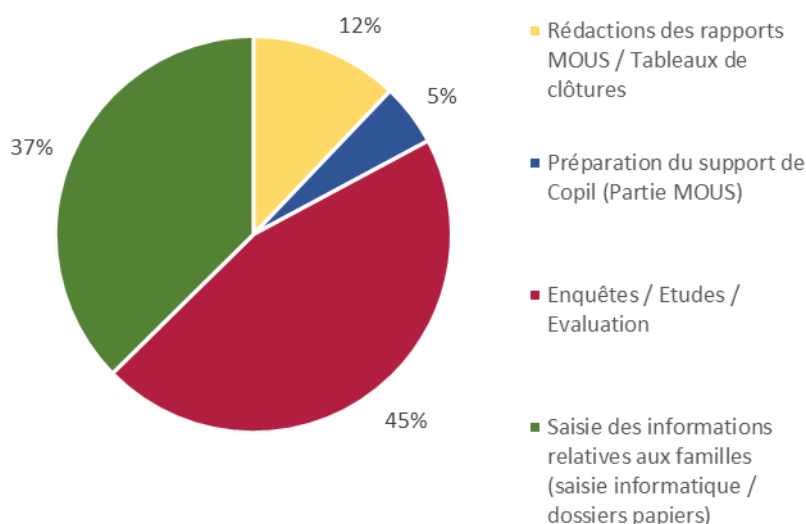
MOUS	Nombre de supports de communication (Journaux de quartiers, brochures, ...)
Total	3
Moyenne	0,17

Une part conséquente d'activité de reporting

Les actions de *reporting* et de suivi des MOUS mobilisent 17% du volume de travail des MOUS.

- 45% du volume de *reporting* est destiné à la réalisation d'enquêtes, d'études ou d'évaluation (soit 8% de l'activité globale des MOUS). Ce volume élevé s'explique en partie par le fait que d'importantes études d'enquête – évaluation étaient en cours sur la période de remplissage des auto-film sur plusieurs MOUS. Par ailleurs la catégorie intégrait le remplissage des grilles d'auto-film ayant servi à alimenter cette analyse.
- 37% du temps du temps de *reporting* des MOUS est consacré à la saisie des informations relatives aux familles : suivi de l'évolution du projet résidentiel, mise à jour des caractéristiques du ménage, ... Cela représente 7% du volume d'activité global des MOUS, ce qui souligne l'enjeu de développer des outils de renseignement qui soient stabilisés et partagés.

Répartition des activités MOUS – Rapports et suivi du déroulé de la MOUS



MOUS	Rapports et suivi du déroulé de la MOUS	Rédactions des rapports MOUS / Tableaux de clôtures	Préparation du support de Copil (Partie MOUS)	Enquêtes / Etudes / Evaluation	Construction d'outils internes	Saisie des informations relatives aux familles (saisie informatique / dossiers papiers)
Total heures	49,5	6	2,5	22,5	0	18,5
Moyenne	2,75	0,33	0,14	1,25	0,00	1,03
Ecart type	3,57	0,54	0,41	1,65	0,00	1,67
Part dans la charge de la catégorie	100%	12%	5%	45%	0%	37%

Un volume de réunion qui concerne principalement les réunions avec les acteurs de terrain

Les MOUS consacrent un cinquième (20%) de leur temps de travail à des réunions, pour une moyenne de 3,6 réunions par semaine par opération.

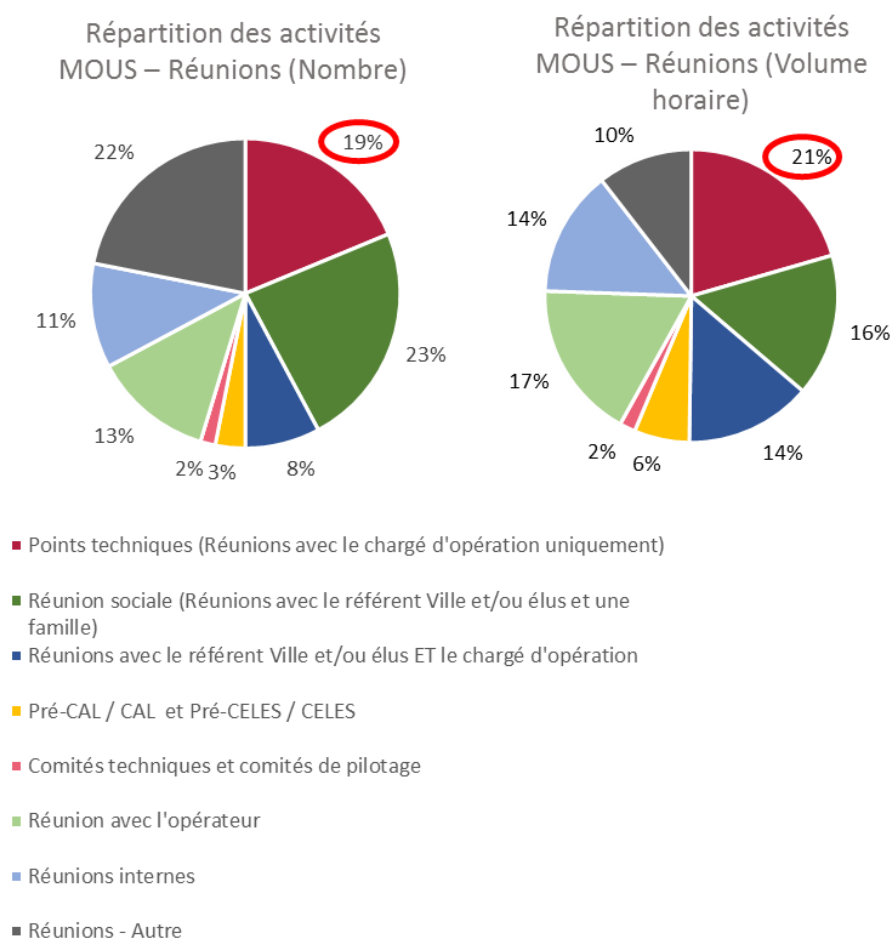
Des réunions à dimension opérationnelle

Malgré une variété des formats de réunions, les réunions avec les acteurs de terrains (élus de quartier, chargés d'opérations, référent Ville) et/ou les familles constituent l'essentiel des réunions :

- 51% du volume horaire affecté aux réunions
- 50% du nombre de réunions

Les chargés d'opération constituent l'interlocuteur principal des MOUS, 19% des réunions se font uniquement entre le chargé MOUS et le chargé d'opération, 14% des réunions entre le référent Ville / élu et le chargé d'opération.

Les réunions en présence de ces acteurs et d'une famille, représentent 16% des réunions et 3% du temps d'activité global des MOUS. Ce sont ces réunions, identifiées lors du diagnostic qui constituent les lieux de suivi de l'avancée des MOUS et des relogements.



Des interventions nombreuses auprès des opérateurs

Après les chargés d'opération et les responsables Villes, les opérateurs sont les premiers interlocuteurs des MOUS. Les réunions entre MOUS et opérateurs représentent en effet 17% de leur volume horaire global affecté aux réunions. Les MOUS sont régulièrement amenées à intervenir auprès des opérateurs, car ceux-ci jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement ménages à leur projet résidentiel (instruction du prêt, achat du foncier et construction du logement, raccordement aux réseaux, ...)

Une difficulté à mobiliser les partenaires externes

Les difficultés des MOUS à mobiliser leurs partenaires externes (CAF, ARS, Travailleurs sociaux du Département,...) se traduit ici par le fait qu'aucune réunion n'ait été réalisée sur aucune des MOUS, avec les partenaires externes sur les deux semaines d'auto-film.

MOUS	Réunions et points de suivi	Points techniques (Réunions avec le chargé d'opération uniquement)	Réunion sociale (Réunions avec le référent Ville et/ou élus et une famille)	Réunions avec le référent Ville et/ou élus ET le chargé d'opération	Pré-CAL / CAL et Pré-CELES / CELES /	Comités techniques et comités de pilotage	Comités MOUS et réunions avec les partenaires externes	Réunion avec l'opérateur	Réunions internes	Réunions - Autres
Total heures	57,25	11,75	9	8	3,5	1	0	10	8	6
Moyenne (heures)	3,58	1,18	1,29	1,14	0,44	0,13	0,00	1,43	0,89	0,75
Ecart type	2,92	0,85	1,47	1,07	0,73	0,35	0,00	1,02	1,54	0,85
Part dans la charge de la catégorie	100%	21%	16%	14%	6%	2%	0%	17%	14%	10%
Total (nombre)	64	12	15	5	2	1	0	8	7	14
Moyenne (nombre)	3,56	0,67	0,83	0,28	0,11	0,06	0,00	0,44	0,39	0,78

Un aperçu de la répartition des activités des MOUS externes

Un volume de tâches administratives moindre, mais des activités de suivis et de reporting plus importantes

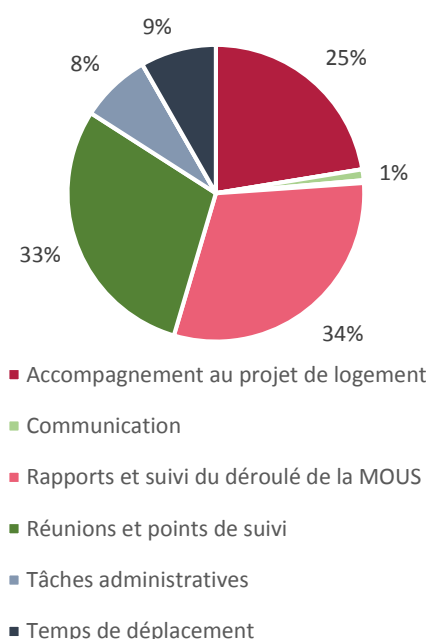
- La part de temps consacré à l'administratif est moins importante sur les MOUS externes (8% contre 12% pour l'ensemble). Ce qui s'explique notamment par le fait que les opérateurs de MOUS externalisées sont des structures de plus petite taille, avec une gestion interne moins conséquente.
- En revanche le temps consacré au suivi, réunions et *reporting*, souligne les coûts en matière de coordination de mobilisation d'une MOUS externe. Un tiers du volume total de l'activité est dédié aux réunions (contre un cinquième pour l'ensemble des MOUS). Plus d'un quart du temps de réunions constitué de temps d'échange avec le chargé d'opération uniquement.

La répartition des activités des MOUS externes doit ici être considérée avec prudence. Les données reposent sur l'analyse de deux opérations uniquement, les deux MOUS sont par ailleurs gérées par le même organisme. Ne sont pas pris en compte ici, les MOUS externes n'ayant pas fourni les données nécessaires à l'analyse.

Les éléments suivant donnent néanmoins un aperçu des différences entre MOUS interne / externe, notamment sur les volumes d'activité les plus importants

MOUS externe	Contacts avec les familles	Actions d'animation	Communication	Insertion par l'activité économique	Rapports et suivi du déroulé de la MOUS	Réunions et points de suivi	Tâches administratives	Autres	Temps de déplacement
Total heures	19	0	1	0,25	26	25	6,5	0	7
Moyenne	4,75	0,00	0,25	0,06	6,50	6,25	1,63	0,00	1,75
Ecart type	1,26	0,00	0,50	0,13	2,35	1,55	0,48	0,00	0,65
Part dans la charge totale	25%	0%	1%	0%	34%	33%	8%	0%	9%

Répartition des activités MOUS – MOUS externe



Préconisations

Recentrer les missions MOUS sur l'accompagnement social au relogement et repenser le périmètre de cette intervention

- L'accompagnement social au relogement représente l'essentiel de l'intervention des MOUS, notamment via la tenue des permanences et les visites dans les logements. Les conventions d'objectifs pourront évoluer de manière à mettre en avant ce volet de l'action des MOUS et en réduisant l'importance attachée aux actions d'animation et d'insertion par l'activité économique, afin de préciser le plus possible le périmètre d'action des MOUS.
- La question du suivi post-relogement des ménages du périmètre, aujourd'hui non inclus au titre des missions MOUS, représente 15% des interventions en matière d'accompagnement au relogement. Cela pose la question des besoins spécifiques des ménages relogés (accompagnement à la gestion du logement, à la finalisation du LES, appropriations des réhabilitations, etc.) et de leur prise en charge. Deux axes d'intervention pourront être étudiés :
 - Valoriser la plus-value des MOUS sur cette dimension : connaissance des familles, relation de confiance, ...
 - Mobiliser sur cette base les partenaires de droit commun (CAF, Département, ...) et les bailleurs sur ces questions

Optimiser des actions de reporting et de suivi

Construire des outils partagés de recueil et report des données MOUS

37% de l'activité globale des MOUS est consacrée au renseignement des données relatives aux familles. Ces données regroupent deux types d'informations :

- Le suivi de projet résidentiel : actualisation de l'enquête sociale (composition familiale, revenus, ...), informations sur les souhaits des familles, informations sur les propositions déjà faites par la MOUS, etc. Ces données sont souvent recueillies lors des temps de permanence, parfois sur format papier, avec un temps important ensuite de mise à jour, lorsqu'ils existent, des fichiers informatiques de suivi.
- La constitution des dossiers des ménages pour l'instruction d'un prêt, le passage en CELES, etc. : Les documents sont fournis directement par les ménages, parfois au compte-goutte, avec des demandes de documents contradictoires qui peuvent émaner des opérateurs et des MOUS, ce qui conduit là aussi à des pertes de temps en termes de suivi.

Favoriser l'usage des outils informatiques

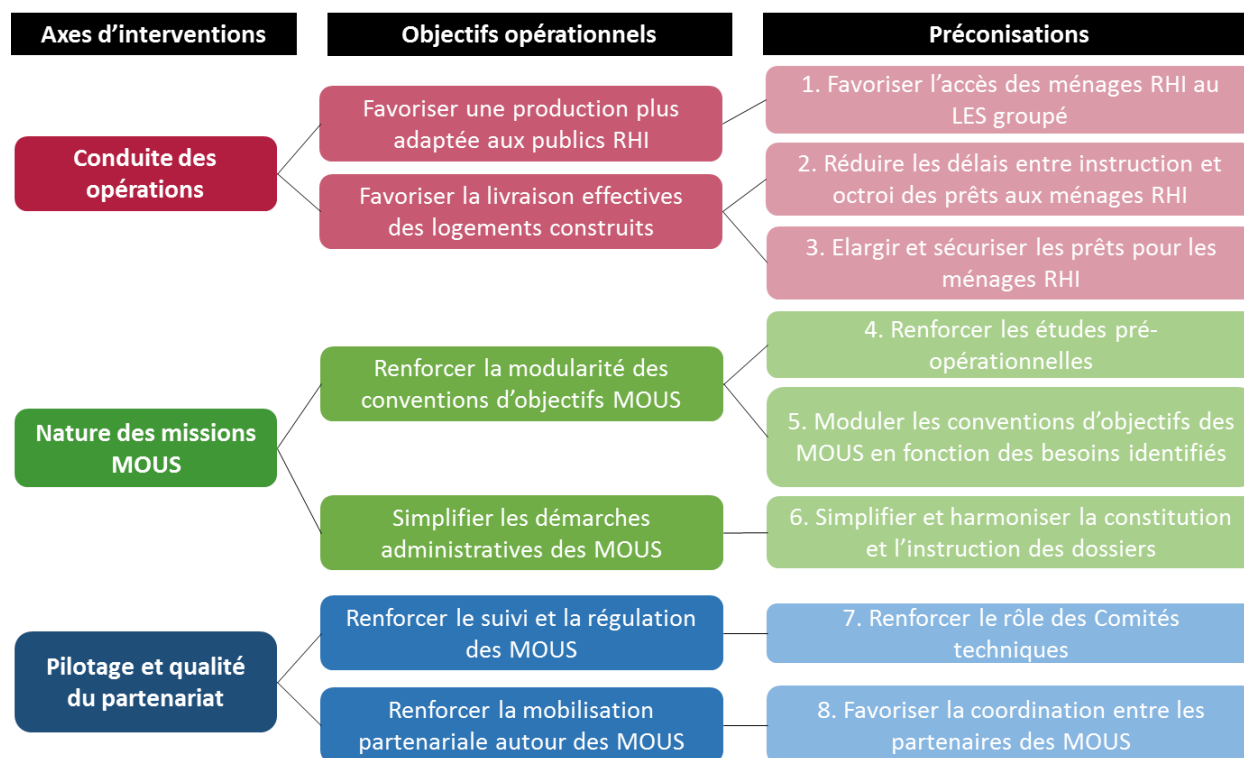
Les outils informatiques ne sont aujourd'hui pas pleinement appropriés par les MOUS. Si l'usage d'ordinateurs portables peut parfois installer une barrière symbolique entre l'agent et les ménages, l'utilisation de l'informatique lors des permanences permettrait de simplifier, fiabiliser et faciliter la transmission des informations relatives aux familles. Cette intervention pourrait s'articuler avec le développement d'outils numériques partagés (grilles Excel stabilisées, tableaux de bord, ...)

Organiser des temps d'échanges inter MOUS pour valoriser les bilans réalisés et les bonnes pratiques

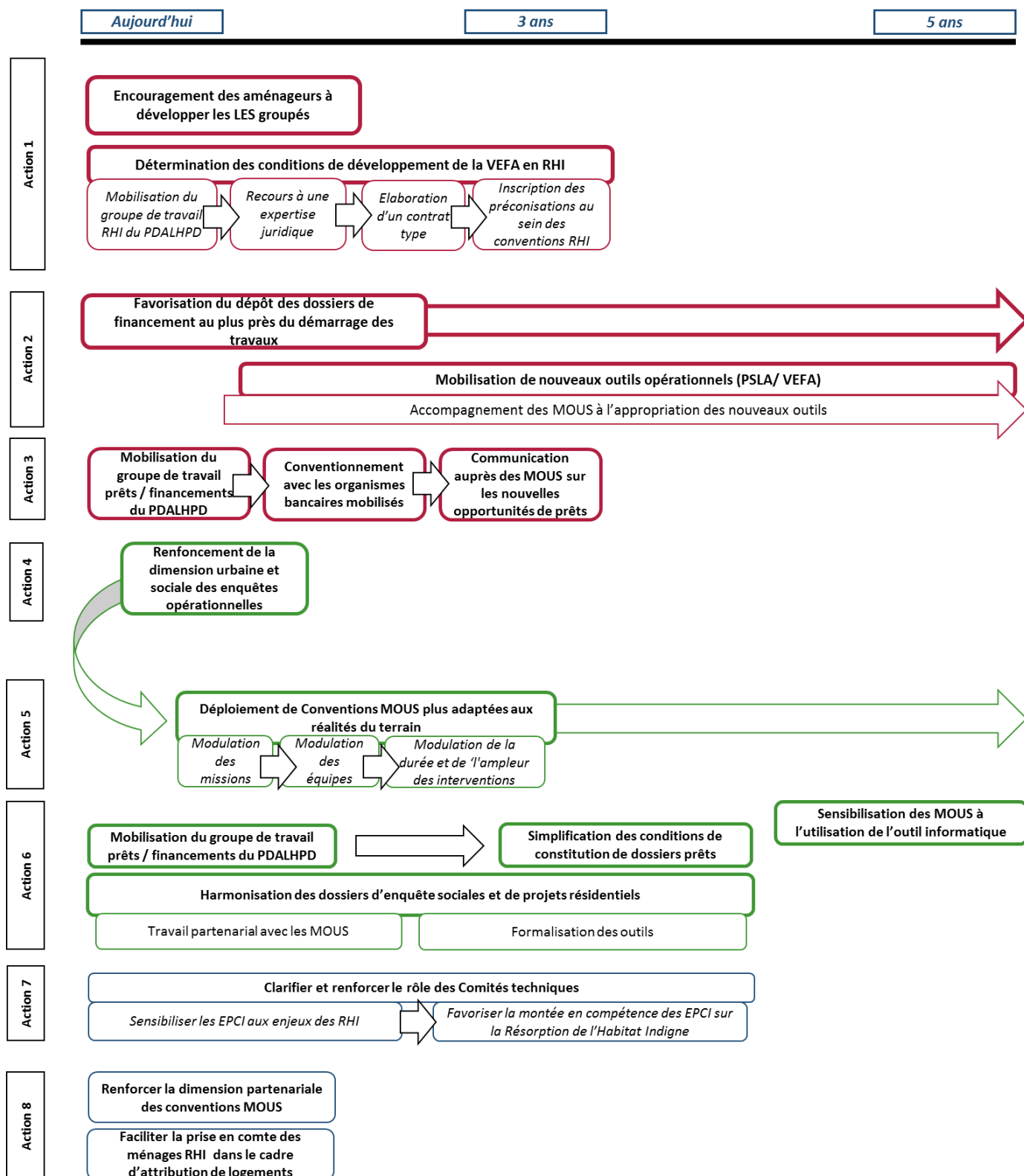
8% de l'activité globale des MOUS étudiées concernaient des études / enquêtes ou évaluations, incluant notamment des enquêtes en cours sur les opérations Bassin Bleu ou Mare à Vieille Place / Mare à citron, si ce temps de retour de bilan des MOUS est important, il s'agit d'identifier des leviers de capitalisation à l'échelle de l'île sur ces différentes études.

Note de préconisations

Arborescence du plan de préconisation



Chronologie des préconisations



1. Favoriser l'accès des ménages RHI au LES groupé

Difficulté rencontrée

Le Logement Evolutif Social (LES), et particulièrement le LES groupé, est un produit particulièrement adapté aux opérations RHI. Sa dimension très sociale correspond aux publics fortement fragilisés qui vivent sur les périmètres des RHI. Le LES groupé dispose du double avantage de s'appuyer sur une maîtrise du foncier par l'aménageur, et non par la famille, et de débloquer des subventions (LBU) plus importantes.

Il doit donc rester un produit privilégié pour le relogement des ménages RHI.

Pourtant plusieurs éléments freinent le déploiement du LES sur les opérations RHI :

- Une méconnaissance des **possibilités d'utilisation du LES groupé pour des opérations portant sur un nombre limité de logements (y compris sur un logement unique)** ;
- Des délais entre le lancement des opérations et l'observation sociale initiale parfois trop longs (voir infra.)

De meilleures pratiques pourront être développées pour favoriser l'accès des ménages aux LES groupés dans le cadre des opérations RHI.

Modalités de réponse

1. Encourager les aménageurs à développer le LES groupé, y compris sur des opérations concernant un nombre limité de logements.

Il s'agira notamment **d'encourager les aménageurs et les MOUS à se saisir du produit de LES groupé** en rappelant, lors du déroulé des MOUS (lancement de la MOUS, réunions de suivi, comités techniques, etc.) que le LES groupé doit rester le produit privilégié en RHI.

Les aménageurs ne se saisissent pas toujours de l'opportunité de bénéficier de LES groupé, c'est-à-dire pour lesquels la famille n'est pas propriétaire du foncier, notamment sur les opérations de moins de 5 logements. Or, le **LES groupé débloque une subvention plus importante au titre de la LBU** et s'avère plus avantageuses pour des familles aux faibles ressources.

La seule contrainte qu'induit le LES groupé est qu'il suppose un passage en CELES pour la famille, aussi il s'agira de travailler conjointement à réduire le délai entre l'observation sociale et le dépôt du dossier pour validation en CELES, puis la construction, pour s'assurer des délais courts.

2. Déterminer les conditions de développement de la Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) pour les ménages en RHI

La VEFA est un mode de vente particulier qui se distingue de la vente à termes (achat d'un logement, une fois le produit fini) en permettant **d'engager la démarche de vente dès la phase de réalisation des travaux**. C'est un procédé par lequel **l'acquéreur paie, pendant la phase de construction, des droits sur le futur logement**. Ce dispositif, présenterait l'avantage, notamment pour les ménages identifiés pour l'acquisition d'un Logement Evolutif Social (LES), de leur permettre de devenir acquéreur du futur logement pendant la phase de travaux. **De sorte qu'à la fin de la construction, la livraison soit garantie**, entendu que le ménage a d'ores et déjà participé au financement du logement.

Il acquiert une propriété partielle (droits sur le sol et sur les constructions existantes) au fur et à mesure de la construction (35% une fois les fondations achevées, 70% à la suite des réalisations des travaux de gros œuvre, 95% une fois les travaux terminés, et enfin devient pleinement propriétaire une fois le logement livré). Ainsi, **le prêt est octroyé au ménage en amont de la phase de travaux, ce qui lui permet de réaliser les premiers versements lors de la construction. Toute évolution de sa situation lors de cette phase n'a donc pas d'incidence sur sa capacité à accéder au logement produit.**

Le passage à un modèle en VEFA sur une partie des logements programmés se traduira également par **une sécurisation des opérations pour les constructeurs, qui bénéficieront d'une trésorerie**

	renforcée en phase de travaux. Les opérations de construction de LES sont des opérations couteuses, et, aujourd'hui, les constructeurs éprouvent des difficultés à assurer le portage de plusieurs opérations simultanément, ce qui explique une partie des retards que peuvent connaître certaines opérations RHI. Les constructeurs, dans un modèle de VEFA, auront accès aux financements nécessaires pendant l'opération et non plus rétrospectivement (une fois le logement construit). A ce titre, il s'agira de prévoir des contreparties en direction des ménages qui pourront prendre la forme de pénalités de retard. Cette question sera amenée à être travaillée plus en détail dans le cadre du Groupe de travail relatif à l'Habitat indigne du PDALHPD. La DEAL pourra accompagner ces réflexions et apporter une expertise juridique sur ces questions. Le groupe devra notamment veiller : - A la conformité des recommandations de déploiement de la VEFA avec l'arrêté préfectoral du 29 avril 1997 - A ce que soit garantie la sécurisation du ménage, il proposera notamment un cadre contractuel type pour le développement de la VEFA en ce sens. Notamment en inscrivant une conditionnalité en matière de non contractualisation par le ménage de prêt à la consommation. Le calendrier pourra s'organiser de la manière suivante : 1. Définition du cahier des charges d'expertise juridique 2. Recours à l'expertise juridique 3. Définition sur cette base d'un contrat-type
Points de vigilance	Conditions règlementaires du déploiement de la VEFA pour la construction des LES L'arrêté du 29 avril 1997, relatif à la construction des LES, stipule que les LES peuvent être acquis dès finition des travaux de gros œuvre. La formulation de l'article 14, du titre IV, « <i>Les logements peuvent être acquis dès l'achèvement des travaux de gros œuvre et des installations sanitaires alors même que les travaux de finition et les aménagements intérieurs n'auraient pas été réalisés.</i> » fait peser une contrainte règlementaire sur l'acquisition de LES en amont de la construction de ces travaux. Néanmoins, s'agissant des VEFA, le ménage n'acquiert la propriété pleine du logement qu'une fois celui-ci achevé. En effet, dans le cas d'une VEFA, avant réalisation des travaux de gros œuvre, le ménage n'est propriétaire que des fondations et des droits sur le sol et non du logement. Par ailleurs, l'esprit de la loi consiste à autoriser la vente d'une produit non fini (logement dont seul les travaux de fondation, sanitaires et de gros œuvre sont réalisés) plutôt qu'à contraindre les conditions de vente. L'objet du texte n'est donc pas en contradiction avec le développement de la VEFA. Arguant que l'acquisition n'a en définitive lieu qu'une fois le logement achevé, il apparait possible de développer le dispositif dans le respect du cadre règlementaire.
Pilote	PDALHPD
Partenaires	Aménageurs / Constructeurs / MOUS /réseau des acteurs RHI
Moyens	Coûts des sessions de formation à destination des MOUS Coût de la réalisation des outils de communication

2. Réduire les délais entre instruction et octroi des prêts aux ménages RHI

Difficulté rencontrée

Dans le cadre des opérations RHI, les MOUS réalisent avec les familles, en fonction de leur situation sociale, un projet de parcours résidentiel adapté. Ce travail de la MOUS constitue le fondement sur lequel se base la programmation de l'opération d'aménagement (locatif social, accession, amélioration-acquisition, ...). Les produits proposés doivent permettre d'inscrire les familles dans un parcours résidentiel ascendant et de susciter leur adhésion au projet, tout en correspondant à leurs capacités financières, souvent limitées. Ce double impératif conduit les MOUS à proposer, lorsque cela est possible, des logements en accession (Logement évolutif social, Prêt taux zéro, ...). Ces logements ont, en effet, l'avantage d'être particulièrement attractifs pour les ménages et leur permet de développer des attentes positives des opérations de RHI.

Cependant, **entre l'identification des produits destinés aux ménages et la livraison effective des logements le délai peut s'étendre sur plus de 10 ans**. Outre l'attente suscitée chez les habitants, notamment ceux logés en transit, ce délai se traduit par une **évolution des indicateurs socio-économiques des ménages** (évolution du niveau de revenus suite à la perte ou l'obtention d'un emploi; changement de la taille du ménage suite à un divorce, au départ d'enfants devenus majeurs, à un décès, variation des prestations sociales en fonction des évolutions réglementaires; etc.) Si certains ménages continuent d'accumuler un apport financier important lors de l'opération, d'autres au contraire entrent dans une **situation d'endettement voire de surendettement**. De sorte qu'une fois le logement définitif construit, une partie des ménages fléchés lors de la programmation initiale ne remplit plus les critères d'obtention de leur prêt et ne disposent alors plus des ressources nécessaires à l'occupation du logement. **Ces logements peuvent rester inoccupés alors même que des ménages sont bloqués sans situation de relogement dans leur logement insalubre.**

Modalités de réponse

Afin de limiter au maximum les risques d'évolution des situations des ménages qui compromettent les parcours résidentiels identifiés pour eux et rendent la programmation inadéquate, il convient de sécuriser l'octroi des prêts nécessaires à la réalisation de leur parcours résidentiel. Plusieurs pistes peuvent être envisagées en ce sens :

- Favoriser le dépôt des dossiers de financement au plus près du démarrage des travaux :

En effet, une instruction des prêts au plus près de la réalisation des travaux, permet de limiter les possibilités de changements de situation (naissance d'un enfant, divorce, évolution des revenus, ...) donc de réduire les risques de caducité des prêts. Pour cela il s'agit de renforcer les liens entre les opérateurs constructeurs, les aménageurs et les MOUS afin de permettre :

- De déterminer régulièrement au regard des évolutions de l'opération (évolutions sociales, contraintes environnementales et techniques) et des capacités de production des constructeurs (trésorerie, ampleur des travaux, ...) **un échéancier actualisé des constructions à venir**.
- De solliciter en fonction de cet échéancier, **les ménages dont les capacités financières correspondent aux produits dont la construction est la plus assurée opérationnellement**, pour la constitution d'un dossier de prêt.

Aujourd'hui, ce travail est effectué par la MOUS en lien avec la Ville et l'aménageur, sans être formalisé. La constitution plus régulière de temps d'échanges, incluant les constructeurs, donnant lieu à des échéanciers de construction partagés, devra permettre d'identifier les constructions les moins bien engagées. Il sera alors possible de décaler l'instruction des dossiers de prêts pour les ménages concernés ou, le cas échéant, de les affecter à une autre production.

- Mobiliser de nouveaux outils opérationnels adaptés aux ménages en situation de fragilité :

Plusieurs outils opérationnels peuvent être déployés sur les opérations de RHI afin de répondre aux risques de caducité des prêts :

- La Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) : (voir action n°1)
- Le Prêt Social Location-Accession (PSLA) :

Le PSLA est un dispositif particulier d'accession qui permet aux ménages de devenir propriétaires **après une phase de location** dite phase de « jouissance » du bien. Lors de cette phase, le ménage paie une redevance qui joue un double rôle :

- Couvrir le loyer

	- Provisionner les coûts de l'accession Ce procédé permet de lisser dans le temps le paiement des coûts de l'accession, tout en garantissant au ménage dans l'intervalle un logement décent et digne. Il apparaît donc particulièrement intéressant à développer dans le cadre des RHI, notamment sur des logements casataires, particulièrement adaptés au public de ces opérations. L'autre intérêt du dispositif réside dans sa réversibilité. En effet, si le ménage, pour différentes raisons, n'a plus les moyens de financer, outre le loyer, l'accession, il a la possibilité de lever « l'option d'achat » et le logement peut alors être reconverti en logement locatif classique. - Inscrire les préconisations de dispositifs au sein des documents cadres des RHI : Afin de formaliser et de fixer un cadre au développement de ces dispositifs il pourra être envisagé d'inscrire le possible recours aux dispositifs de la VEFA et du PSLA dans les cahiers charges des opérations de RHI et les conventions d'objectifs MOUS. - Accompagner les MOUS à l'appropriation de ces nouveaux dispositifs Dans le cadre de leurs missions d'accompagnement social au relogement les MOUS travaillent avec les ménages à la construction de leur parcours résidentiel. Elles identifient ainsi le type de produit (locatif social, accession, amélioration-acquisition, ...) qui convient le mieux à la famille au regard de ses attentes et de ses moyens. Cela suppose qu'elles aient une connaissance extensive des dispositifs et produits existants, mais aussi des conditions pour y accéder (et plus particulièrement des conditions de prêts). C'est pourquoi, à la suite des évolutions envisagées (développement de la VEFA et du PSLA) il importera d'accompagner les MOUS à l'appropriation de ces nouveaux dispositifs. De la même façon, un travail de sensibilisation des opérateurs (aménageurs et constructeurs) devra être engagé, pour s'assurer de l'effectivité des recommandations d'évolution des programmations et de la bonne prise en compte des nouvelles conditions de prêt. Pour cela, il pourra notamment être envisagé d'engager des démarches de formation des MOUS. Ces formations porteraient sur l'ensemble des dispositifs existants, leurs différences, les ménages cibles, les conditions d'éligibilité et d'application. Plusieurs options peuvent être envisagées par la DEAL pour garantir ces formations : • Financer directement des sessions de formations destinées aux MOUS sur les opérations en cours, en s'appuyant sur d'éventuels co-financements des aménageurs. • Intégrer au cahier des charges MOUS un impératif de suivi de formations de l'agent MOUS retenu (cette formation pourra alors être assurée par les services de l'aménageur). Dans ce cas le financement de la formation pourra être budgété au titre de la demande de subvention MOUS. - Réaliser et diffuser auprès des MOUS et des partenaires d'un guide récapitulatif des aides au logement existantes et spécifiques au contexte des RHI pourra être envisagée.
Points de vigilance	Comme cela a été indiqué le développement du PSLA permet de résoudre, une partie des difficultés opérationnelles identifiées en RHI (évolution des situations sociales, livraison définitive des produits, ...). Néanmoins le ménage s'acquitte, dans ce cas, tant du paiement de son loyer que de sa future accession. Ce dispositif peut s'avérer couteux et ne pourra être adapté à l'ensemble des ménages en RHI, souvent très fragilisés.
Pilote	PDALHPD
Partenaires	Aménageurs / Constructeurs / MOUS /réseau des acteurs RHI
Moyens	Coûts des sessions de formation à destination des MOUS /Coût de la réalisation des outils de communication

3. Elargir et sécuriser les prêts pour les ménages en RHI

Difficulté rencontrée

Les RHI concernent des ménages particulièrement fragiles économiquement. La capacité des MOUS à inscrire une partie des ménages dans des parcours résidentiels d'accession à la propriété repose donc sur les potentialités d'obtention de prêts des ménages. La perspective d'accession à la propriété d'une partie des ménages en RHI - ménages qui dans de nombreux cas occupent leur terrain depuis plusieurs décennies - est une condition essentielle de leur adhésion au projet et nécessaire au bon déroulé des opérations.

Les conditions d'accès aux prêts pour les ménages en RHI se sont complexifiées avec la raréfaction des organismes prêteurs. Depuis le retrait en juillet 2016 du Crédit Agricole, seule la SOFIDER accorde désormais des prêts aux primo-accédant en LES et amélioration-acquisitions. Ce retrait se traduit notamment par :

- **Une disparition du prêt sénior** : Le Crédit Agricole octroyait des prêts pour les personnes âgées jusqu'à 80ans, il y a désormais un manque en direction de ce public
- **Un engorgement des demandes en direction de la SOFIDER**

Il s'agit donc **d'identifier les leviers de d'élargissement et de sécurisation des prêts** afin de leur permettre de toucher un maximum de ménages et de faciliter les relogements en augmentant les marges de manœuvre des MOUS dans leurs missions d'accompagnement à la réalisation des parcours résidentiels.

A l'instar des réflexions portant sur le développement de la VEFA, les réflexions sur les conditions de prêts aux ménages en périmètre RHI, et plus particulièrement sur les prêts aux personnes âgées de plus de 80ans **pourront être articulées avec les travaux menées dans le cadre du PDALHPD et inscrites aux ordres du jour des groupes de travail du Plan.**

Modalités de réponse

- **Mettre en place des assurances pour prolonger les délais de prêts aux ménages et accompagner les organismes prêteurs à proposer des prêts adaptés au public RHI**

Les retards opérationnels pris sur une partie des opérations, peuvent conduire à rendre les prêts identifiés pour les ménages caducs (voir supra.). Sans développer davantage le Fonds de garantie, déjà assez large et adapté aux publics RHI, **mettre en place des assurances de prolongation des délais de prêts**, pourrait permettre d'éviter leur caducité en cas de retard opérationnels sur les chantiers.

Ce dispositif permettrait notamment de garantir les prêts aux personnes risquant de voir leurs conditions de prêt se dégrader du fait de leur vieillissement. En effet, une assurance serait, à titre d'illustration, l'occasion de prolonger les prêts accordés aux personnes de 50 ans, au-delà de leurs 55 ans en cas de délais opérationnels de plus de 5 ans.

La mise en place de telles assurances devra faire l'objet d'une réflexion partenariale visant à en identifier plus précisément les modalités et les conditions.

A ce titre, il sera possible :

- De **réunir des sessions du groupe de travail PDALHPD portant sur le financement des ménages en opérations de RHI en y** incluant Réunion Habitat et les banques (la SOFIDER mais également le Crédit Agricole et les autres banques impliquées dans le financement de prêts sociaux) afin **d'identifier les possibilités pour les banques de proposer des prêts adaptés aux ménages en RHI** et de déterminer les **conditions de déploiement d'assurances de prolongation de prêt** en direction de ménages en RHI (durée, taux d'intérêts, garanties, ...)
- **Conventionner avec ces organismes** pour la mise en place des prêts / assurances prolongation

	• Communiquer auprès des MOUS sur les nouvelles conditions de prêt
Points de vigilance	Le développement de prêts et d'assurances en direction des ménages en périmètre RHI, lorsque ceux-ci sont particulièrement fragilisés, présente des risques pour les organismes prêteurs. La vocation des organismes bancaire à dimension sociale, à l'instar de la SOFIDER consiste à assumer une part de ce risque pour le financement du logement social.
Pilote	DEAL (siège)
Partenaires	Réunion Habitat / Banques
Moyens	A déterminer

4. Renforcer la phase d'études pré-opérationnelles

Difficulté rencontrée	Les opérations de RHI se composent de deux étapes, une phase pré-opérationnelle destinée à engager les études nécessaires à la conduite des opérations et travaux, à prendre les mesures de police essentielle au démarrage des procédures foncières et immobilières et plus généralement de préparer la Convention de l'opération. Cette phase comporte également un volet social qui doit permettre d'initier le contact avec les familles, de dresser un premier bilan des attentes et besoins des habitants et d'évaluer les perspectives pour le futur quartier. La phase opérationnelle consiste en la réalisation des travaux d'aménagement, des constructions de logements et l'organisation du relogement. L'étude a permis d'identifier qu'un renforcement de l'investissement des différents partenaires dès la phase pré-opérationnelle pourrait permettre de faciliter le déroulé des opérations de RHI, y compris sur son volet social. En effet, un calibrage plus effectif des dimensions foncières et opérationnelles, pourra permettre d'accélérer les processus de construction, donc de relogement, tandis qu'une meilleure connaissance des dynamiques sociales sur le périmètre des RHI pourra servir d'appui pour dimensionner les axes d'intervention des MOUS en fonction des besoins
Modalités de réponse	1. Renforcer le volet social des études pré-opérationnelles L'enquête sociale réalisée en phase pré-opérationnelle, ne doit pas se limiter - comme cela a pu être le cas sur certaines RHI- à un simple recensement des familles et de leurs attentes en matière de projet résidentiel. L'expérience acquise sur les conditions du déroulé opérationnel de la phase de travaux et de construction invite à mieux cibler les connaissances attendues de cette enquête : - Structuration familiale/sociale du quartier : • La présence de familles ressources sur le quartier, c'est-à-dire de familles volontaires pour s'inscrire dans le projet, sur lesquels la MOUS pourra s'appuyer pour initier la phase de relogement, ou de familles jouant un rôle social particulier sur le quartier (liée à l'ancienneté de sa présence, à la présence de nombreux membres de la famille sur le périmètre, à son statut social spécifique, ...) qui peuvent jouer un rôle de « têtes de réseau » lors d'éventuelles actions collectives ou d'animation. • Les interrelations sociales notables sur le quartier (inimitiés, relations de dépendances financières à un autre ménage). Sans viser l'exhaustivité il s'agira notamment de prévenir en amont de l'intervention de la MOUS d'éventuelles difficultés spécifiques à prendre en compte sur le quartier. L'expérience des MOUS a montré que la méconnaissance de conflits de voisinage, de situations familiales complexes, a pu les conduire à adopter des positions rejetées par les ménages (pouvant aller jusqu'à des conflits judiciaires fortement bloquants) - Existence d'une dynamique associative : • La dynamique associative : les différentes associations intervenants sur le quartier / associations du quartier, leur dynamisme et leur rôle. • La capacité estimée à faire émerger des projets collectifs sur le quartier (relations sociales apaisées, tradition de mobilisation, ...) - Dynamiques socio-économiques : • La présence de commerces structurants sur le quartier (y compris de locaux commerciaux informels) afin de permettre d'intégrer ces espaces dans la réflexion sur la programmation opérationnelle et d'éviter 1. de faire disparaître une offre de proximité utile aux habitants du quartier / 2. l'installation de commerces informels en phase travaux sur des parcelles essentielles à la conduite des opérations. • Les spécificités socio-professionnelles du quartier : dépendance d'une majeure partie des familles à un employeur unique pouvant compromettre le projet, part notable de jeunes inactifs nécessitant un accompagnement à l'insertion, ...

	Afin d'améliorer la connaissance de ces différents points plusieurs démarches devront être engagées : - Le renforcement de l'intervention des acteurs de terrain, pour s'appuyer sur leur connaissance du quartier, lors de la phase pré-opérationnelle : Il s'agira notamment d'appuyer les enquêtes pré-opérationnelles sur les services communaux et intercommunaux, notamment les CCAS. - Le développement des démarches participatives : association des habitants à la définition de l'enquête sociale (réunions collectives, consultations directes, ...), inclusion des associations le cas échéant, ... Le développement de démarche participative devra néanmoins être conditionné à une identification par les services de la Ville d'un potentiel de développement de ces pratiques (habitudes de concertation, présence de familles volontaires, etc.) Afin de garantir la prise en compte de ces attentes dans le cadre des enquêtes sociales, il s'agira d'inscrire précisément les différents attendus du volet d'enquête sociale au sein des cahiers des charges en vue de cadrer les interventions des prestataires et d'élargir le périmètre de l'enquête. 2. Renforcer la dimension urbaine et technique des enquêtes pré-opérationnelles : Les problématiques de propriété foncières peuvent générer des blocages importants des opérations de RHI, lorsqu'elles ne sont pas préparées suffisamment en amont de la phase de travaux. En effet, les conflits sur la propriété foncière peuvent se traduire par des démarches judiciaires longues qui retardent d'autant l'avancée opérationnelle. Il s'agira dans le cadre du volet urbain de l'enquête pré-opérationnelle : - D'identifier le plus finement possible les enjeux relatifs à la maîtrise foncière : indivisions, domanialité non clarifiée en bordure de périmètre, ... - De sensibiliser les ménages aux spécificités de leur statut d'occupation des logements. En effet, présents sur le site depuis de nombreuses années, certains ménages considèrent parfois disposer d'un droit de propriété alors même que leur occupation est illégale. Ils sont parfois en contact avec la Confédération Nationale du Logement (CNL) qui peut jouer un rôle d'incitation à la judiciarisation des conflits. Ainsi, il s'agira dès la phase pré-opérationnelle de mieux prendre en considération l'impact potentiel du contexte socio-économique du quartier sur le déroulé de l'opération (forte réticence des habitants au projet, présence de commerces informels, influence importante de la CNL, etc.). Afin de minimiser les blocages en phase travaux, il pourrait être envisagé d'associer la CNL dès le lancement de la phase pré-opérationnelle. Il s'agira alors, de réaliser un travail de sensibilisation de la CNL sur les enjeux de l'opération et les risques que font porter les démarches judiciaires à l'ensemble des habitants du périmètre RHI (retards de construction, blocage en logement de transit, etc.)
Points de vigilance	Le renforcement des diagnostics réalisés dans le cadre de l'enquête pré-opérationnelle, suppose une mobilisation plus étroite des ménages dès cette phase de l'opération. Il s'agira de veiller dans ce cadre à proposer des interventions (identification des difficultés, sensibilisation sur les enjeux de l'opération, ...) qui ne se traduisent pas par des attentes de la part des ménages qui ne correspondent pas aux réalités opérationnelles ou des réticences / posture de défiance entamant le bon déroulé du projet.
Pilote	Villes / EPCI en tant que maître d'ouvrage
Partenaires	DEAL /réseau des acteurs RHI
Moyens	Réorientation du contenu et des objectifs des enquêtes

5. Moduler les conventions d'objectifs des MOUS en fonction des besoins identifiés

Difficulté rencontrée

Aujourd'hui les Conventions d'objectifs MOUS, qui fixent les attendus et les axes d'intervention des MOUS **ne varient pas selon les opérations alors même que les contextes diffèrent**, ce qui se traduit par **une inadéquation entre d'une part les objectifs fixés, d'autre part l'intervention réelle des MOUS**. Ainsi, à titre d'exemple, les Conventions d'objectifs MOUS identifient toutes l'animation de quartier comme un des grands axes d'intervention des MOUS, alors même que certains périmètres RHI ne correspondent pas à un périmètre de « quartier vécu » par les habitants, limitant de fait les actions en ce sens

L'amélioration de la connaissance des spécificités et besoins du quartier (voir supra.) doit permettre d'élaborer **des Conventions d'objectifs qui soient adaptées aux besoins de chacune des MOUS**.

Par ailleurs les Conventions actuelles ne distinguent pas, sur les actions d'insertion par l'économie, de périodes spécifiques de travail. Celles-ci sont présentées au même titre que l'accompagnement social au relogement, alors même qu'elles ne correspondent qu'à des interventions ponctuelles et limitées, quand l'accompagnement social au relogement constitue le cœur d'activité des MOUS.

Les Conventions ne jouent ainsi pas le rôle de document cadre de référence de l'intervention des MOUS qui leur est attribué, ce qui limite les efforts engagés en faveur de la transformation socio-urbaine des quartiers.

Modalités de réponse

1. Moduler les missions des MOUS

Afin de répondre à ces difficultés et de **préciser les attendus réels des MOUS**, il s'agira de moduler les missions des MOUS **en fonction de la spécificité des quartiers**. Il sera envisageable de s'appuyer sur **l'approfondissement des enquêtes sociales** qui devront permettre de déterminer les champs d'action de la MOUS : animation, insertion par l'économie, tranquillité publique, ...

Il s'agira de resserrer les Conventions **sur un nombre de champs d'intervention** et de **préciser davantage, pour chacun de ces champs, les actions à engager**. A titre d'illustration, il s'agira de spécifier le cas échéant, si l'accompagnement social au relogement implique une gestion des indivisions ou le déménagement d'un espace commercial informel devant libérer de l'espace pour la construction de logement.

- Le **volet animation devra être, dans chaque cas, adapté aux réalités du territoire** (appui sur le tissu associatif local, présence de familles ressources, ...) et le rôle de la MOUS sur cette action sera repositionné sur un rôle de pilotage et de coordination des structures existantes sur le quartier (associations, équipements, etc.) et de valorisation des savoir-faire des habitants plutôt que sur du montage de projet en maîtrise directe
- **Le volet insertion ne sera adjoint aux missions MOUS que dans le cas où l'étude pré-opérationnelle a permis d'identifier des potentialités importantes** (adéquation du profil des habitants du périmètre avec les besoins anticipés pour les travaux)

2. Moduler la composition des équipes MOUS

Sur les bases des objectifs identifiées pour chaque MOUS il sera alors possible de **calibrer différemment les équipes affectées à la mission**. La modularité pourra porter sur deux aspects :

- **Une adaptation qualitative** : Dans ce cas il s'agira de s'appuyer sur la sélection d'une MOUS dont la formation et les compétences correspondent aux besoins spécifiques du quartier (médiation familiale, gestion de conflits, développement local, ...)
- **Une adaptation quantitative** : Dans le cas de l'identification dès la phase pré-opérationnelle de nombreuses difficultés en matière d'accompagnement au relogement (situations familiales

	complexes, défiance face au projet, problématiques foncières, ...) il pourra être envisagé de renforcer l'équipe MOUS dédiée à l'intervention. Le renforcement numérique des équipes MOUS dans ces situations pourra s'accompagner d'une diversification des compétences mobilisées (travail social, insertion professionnelle, ...) 3. Moduler la durée et l'ampleur de l'intervention De la même façon, les objectifs inscrits au titre de la Convention d'objectifs devront être hiérarchisés pour mettre en avant les axes prioritaires et notamment l'accompagnement social au relogement qui reste l'objet premier de la MOUS. Il s'agira de préciser pour chacune des interventions : - La durée de l'intervention, afin de distinguer les interventions ponctuelles, des actions s'étendant sur l'ensemble de la période de la MOUS. L'ampleur de l'intervention, afin de définir la place que doit représenter l'action sur l'ensemble des interventions de la MOUS
Points de vigilance	La durée entre l'enquête pré-opérationnelle et les premiers travaux, peut parfois s'avérer longue, du fait de retard opérationnel. Il s'agira donc, lors de délai particulièrement long, de faire évoluer lors des instances de pilotage des MOUS (voir infra.) la Convention d'objectifs pour l'adapter aux évolutions du quartier.
Pilote	Villes / EPCI en tant que maître d'ouvrage
Partenaires	Réseau des acteurs RHI
Moyens	Moyens variables selon les MOUS (financement LBU)

6. Simplifier et harmoniser la constitution et l'instruction des dossiers de relogements

Difficulté rencontrée

Le travail des MOUS d'accompagnement social des ménages dans leur projets de relogements, les **amène à réaliser de nombreuses sollicitations administratives** (dossiers de prêts, dossiers de passage en Commissions d'éligibilité au logement évolutif social, de passage en Commission d'attribution de logement, etc.) Ces différentes activités représentent **un volume de travail non négligeable et empiètent la capacité des MOUS à s'investir davantage sur leurs autres actions**. Par ailleurs, l'absence de mutualisation des dossiers et de coordination des demandes, peut conduire à des phénomènes de sur-sollicitation des ménages, à qui le même document peut être demandé plusieurs fois, pour un même processus de relogement. Sur les opérations connaissant des difficultés (retards, difficultés à trouver des solutions adaptées aux besoins, ...) **ce phénomène ajoute à la frustration des ménages et renforce les risques de blocage** des relogements ou de défiance vis-à-vis de la MOUS.

Aussi, **un travail de simplification et d'harmonisation des dossiers aurait le double avantage de simplifier l'intervention des MOUS et de limiter les demandes auprès des ménages**

Modalités de réponse

Dans ce cadre la DEAL pourra piloter un travail partenarial d'harmonisation et de simplification démarches administratives des MOUS.

- Simplifier la constitution des dossiers de prêts : Ce travail pourra être mené **en parallèle du travail d'élargissement des conditions de prêt** (voir supra.) Le diagnostic a révélé en ce sens un enjeu de simplification du renseignement des dossiers, sur lesquels interviennent plusieurs partenaires (MOUS, Constructeurs, Réunion Habitat, banques). Il s'agira de mieux définir les attendus de chacun des intervenants dans la constitution des dossiers, mais aussi de permettre à la MOUS de réaliser des dossiers sous format papier. En effet, le contexte des RHI (ménages fortement précarisés, permanences sur site peu dotées en équipement informatique, ...) limite l'usage du numérique. Les MOUS mobilisent une grande partie de leur temps à saisir les dossiers sur ordinateur et doivent pour le faire augmenter leur nombre de déplacements (retour vers le siège pour accéder à un ordinateur)
- Harmoniser les dossiers d'enquêtes sociales et de projets résidentiels : Aujourd'hui chaque MOUS utilise un fichier de suivi des permanences qui lui est spécifique et limite le suivi des avancées par les autres partenaires mais complique également la reprise des dossiers en cas de changement de MOUS. **La DEAL pourra engager en lien avec les MOUS un travail de définition d'une grille commune.**
- Favoriser à long terme l'usage de l'outil informatique dans le cadre des missions MOUS : le déploiement de l'outil informatique pourrait permettre de faciliter sensiblement la transmission des informations entre les partenaires, le suivi des projets résidentiels mais aussi la constitution des dossiers de prêts et de passage en CAL/CELES. Néanmoins l'usage de l'informatique sur les opérations MOUS nécessitera de :
 - Réaliser un travail de sensibilisation des MOUS à l'intérêt de l'usage de cet outil (faciliter de renseignement et de partage des informations)
 - Mettre en place des sessions de formation à l'usage de l'informatique. Si certains chargés MOUS sont aujourd'hui à l'aise avec l'outil informatique et disposent d'un ordinateur portable pour les permanences, d'autres, sont moins familiers de l'usage numérique et devront être formés à l'utilisation des logiciels nécessaires (tableaux et traitement de texte notamment)

	• Etudier les possibilités d'un accompagnement financier à l'équipement numérique des MOUS
Points de vigilance	La réalisation d'outils standardisés devra permettre la comparabilité des différentes MOUS mais supposera suffisamment de souplesse (mise à disposition d'espaces pour des commentaires libres des chargés MOUS) afin de s'adapter à la diversité des situations sociales, souvent complexes, des ménages en RHI.
Pilote	Aménageur
Partenaires	Comité technique
Moyens	Moyens humains nécessaires l'élaboration des documents

7. Renforcer le rôle des Comités techniques

Difficulté rencontrée

L'organisation actuelles des instances de pilotage des opérations de RHI **ne favorise pas un suivi optimal du déroulé des MOUS**. Les comités techniques permettent de réunir les acteurs opérationnels et la DEAL à des fréquences qui varient selon les opérations, mais généralement entre une et deux fois par an. Par ailleurs, **dans les faits la distinction des comités techniques et comités de pilotage mais aussi entre comités MOUS et comité RHI n'est pas toujours effective**. Les comités techniques constituent **principalement des moments de validation des évolutions du programme et de déblocage des subventions** et ne permettent pas pour les acteurs de véritable suivi du déroulé des opérations ou des échanges sur les difficultés rencontrées.

Un **renforcement du rôle de suivi des comités techniques** permettrait d'améliorer la connaissance des points de blocage opérationnels et des possibilités d'évolution à court-terme en vue, éventuellement, d'introduire une plus grande souplesse calendaire, mais aussi un meilleur contrôle des interventions qui perturbent les opérations : retards dans la livraison des produits, périodes électorales qui freinent les interventions MOUS, ...

Modalités de réponse

Afin de renforcer le rôle de suivi des Comités technique il est préconisé de clarifier leur rôle, d'augmenter leur fréquence et d'adapter le périmètre des participants en fonction des besoins.

- Clarifier le rôle des Comités techniques

Il s'agira d'organiser en amont un ordre du jour qui devra mettre en évidence les principales difficultés rencontrées par la MOUS, notamment en matière d'accompagnement social au relogement : ménages bloquants, retards opérationnels impactant les relogements, difficultés financières d'un ménage pour accéder à un prêt, ... **La transmission par la MOUS deux semaines avant la date du Comité technique de cet ordre du jour à la DEAL pour validation**, permettra de garantir le cadrage et la pertinence des échanges.

- Adapter la composition des Comités techniques à l'ordre du jour

Les partenaires associés au comité technique, outre ceux intervenant directement sur les opérations RHI (banques, Département, CAF, ARS, ...), **ne seront conviés que si leur intervention s'inscrit en cohérence avec l'ordre du jour** du Comité, et **ce afin d'éviter une démobilisation des partenaires** en sollicitant leur présence dans des réunions ne concernant pas leurs domaines d'intervention. Afin de préparer au mieux les échanges, l'ordre du jour sera transmis par la DEAL à l'ensemble des intervenants en amont du Comité technique. Les EPCI seront également associés plus étroitement au suivi des MOUS et à l'ensemble des comités techniques au titre de leur montée en compétence sur les questions d'habitat, de logement, de peuplement et de résorption de l'habitat insalubre

- Réaliser des Comités techniques à l'échelle des communes

Afin de ne pas multiplier les instances de pilotage et ne pas surcharger les partenaires, les comités techniques pourront se tenir à l'échelle de plusieurs MOUS. **L'échelle communale semble aujourd'hui la plus pertinente**. En effet, les villes interviennent tant dans le pilotage et le suivi que dans le financement des MOUS et en constituent un acteur central. En outre l'échelle de la commune est intéressante pour identifier d'éventuels relogements hors périmètre RHI pour les ménages ne trouvant pas de solution. Il est éventuellement possible d'envisager d'organiser les comités techniques à l'échelle des EPCI, notamment sur les intercommunalités particulièrement avancés sur les enjeux de résorption de l'habitat insalubre.

Afin d'assurer un suivi territorialisé et plus fréquent, la DEAL pourra s'appuyer sur ses antennes.

- **Sensibiliser les EPCI aux enjeux des RHI**

La composition des instances de pilotage n'intègre pas, à l'heure actuelle les EPCI au même titre que les villes. Ils sont pourtant appelés à **prendre une importance croissante sur les questions du logement et de l'habitat insalubre**, notamment à travers l'élaboration des Plans Intercommunaux de Lutte contre l'Habitat Indigne (PILHI), des Programmes Locaux de l'Habitat (PLH), l'installation des Conférences Intercommunales du Logement (CIL) et des Plans Partenariaux de Gestion de la Demande (PPGD).

L'association plus étroite des EPCI au pilotage des MOUS revêt ainsi deux enjeux :

- Une plus grande articulation entre la politique intercommunale de l'habitat et les opérations de RHI
- Un potentiel levier de financement supplémentaire sur une partie des opérations

La sensibilisation des EPCI sur les enjeux relatifs aux opérations de RHI et plus spécifiquement aux MOUS pourra être engagée dans le cadre des instances existantes auxquelles la DEAL est associée (PILHI, PLH, CIL, ...)

Proposition d'organisation de Comité technique

Fréquence : Un comité technique semestriel MOUS sur la base d'un calendrier partagé

Rôle :

- Suivi des relogements au cas par cas
- Suivi des avancées opérationnelles dans leur ensemble

Contenu :

- Préparation d'un ordre du jour, envoyé à la DEAL en amont puis transféré après validation à l'ensemble des participants
- Identification des cas complexes et des partenaires à mobiliser pour apporter des éléments de déblocage (SOFIDER, CAF, département, ...)

Périmètre : Evolutif selon le contenu : DEAL, Villes, EPCI, aménageur, constructeur, MOUS et partenaires concernés par l'ordre du jour

Pilotage : DEAL, avec un appui sur les antennes

Echelle : Commune

Points de vigilance

L'installation d'un suivi plus régulier et plus resserré sur les enjeux spécifiques des MOUS avec un appui par les antennes de la DEAL devra s'accompagner d'un travail d'accompagnement des antennes dans la pleine appropriation de ce rôle (formation si nécessaire, aménagement des missions, identification du bon intervenant, ...)

Pilote

Villes et EPCI en tant que maître d'ouvrage

Partenaires

Antennes (avec une capacité d'alerte en cas d'absence de comité technique)

Moyens

Constants

8. Renforcer la coordination entre les partenaires MOUS

Difficulté rencontrée

La multiplicité des acteurs intervenants au sein des opérations de RHI (aménageurs, constructeurs, MOUS, Villes, ...) et la diversité des modes d'intervention (acquisition foncière, aménagement, accompagnement social) supposent une coordination étroite entre les partenaires.

Or, les chargés MOUS sont souvent **seuls pour porter face aux familles les explications sur le déroulé des travaux et pour justifier les éventuels retards opérationnels**. Pourtant, la connaissance technique des enjeux opérationnels (montage immobilier, problématiques environnementales, modalités de construction, ...) des aménageurs, des constructeurs et des services communaux est plus grande que celle des MOUS. **Des interventions partenariales auprès des familles pourront permettre de proposer un discours commun, articulant une dimension sociale et un volet technique.**

Par ailleurs, les chargés MOUS, peuvent éprouver des **difficultés à faire porter dans les Commissions d'Eligibilité au Logement Evolutif Social, les dossiers de candidatures qu'ils ont proposés** (besoins spécifiques du ménage, enjeu de relogement de la famille dans le contexte social/familial de l'opération, risque d'une dégradation de la situation, ...) Ils doivent pour cela passer par les services de l'aménageur sans capacité d'intervention directe.

Modalités de réponse

Afin de répondre à cette difficulté trois axes d'intervention seront développés :

- Le développement de présentations partenariales collectives des avancées opérationnelles : les Conventions MOUS pourront prévoir, à l'avenir la **tenue régulière de réunions collectives partenariales**. Il pourra être envisagé de réaliser une intervention collective par semestre, voire davantage en cas de retards opérationnels importants. Ces réunions permettront de présenter aux familles de l'avancée du projet. Il s'agira de permettre aux institutions et partenaires de réaliser un travail de pédagogie auprès des familles sur les choix techniques opérés et de justifier des éventuels retards. Les présentations communes auprès des familles crédibiliseront la parole des chargés MOUS.
- Des temps de rencontre partenariaux les familles : Selon la même logique, les différents partenaires pourront **se rendre ensemble auprès de familles** dont les situations sont particulièrement préoccupantes (délais de relogement anormalement long, dégradation du logement construit, etc.)
- Le renforcement de la prise en compte des ménages RHI dans le cadre des attributions de logements :
 - Intervention des MOUS en CELES : Les MOUS pourront intervenir directement dans le cadre des CELES pour expliquer leur proposition de candidats et porter directement la défense des dossiers qu'elles estiment prioritaires. Elles pourront réaliser, au sein des CELES, un travail de sensibilisation des partenaires aux enjeux de déclaration d'éligibilité des candidats.
 - Rappel auprès des partenaires de l'enjeu de priorisation des ménages RHI lors des attributions de logements sociaux : la multiplicité des publics prioritaires (relogements ANRU, publics PDALHPD, DALO, ...) ne doit pas se traduire par une absence de prise en compte de la spécificité des besoins des ménages présents en RHI. Le rappel de la nécessaire priorisation des ménages RHI pourra se faire dans le cadre du Conseil Départemental de l'Habitat et de l'Hébergement (CDHH) où l'ensemble des partenaires concernés sont présents. Il sera possible d'opérer en

	s'appuyant sur le plan partenarial de la gestion partagée de la demande (le public RHI sera identifié dans le SNE) - <u>Meilleure coordination MOUS / constructeurs</u> : Le diagnostic a mis en lumière la nécessité de renforcer la coordination entre les MOUS et les constructeurs. Le déficit de visibilité de chacun de ces acteurs sur les difficultés/impératifs auquel l'autre est confronté peut entraîner des difficultés d'interprétation. Ce qui se traduit par des discours contradictoires présentés aux familles. Cela fragilise la crédibilité de l'ensemble des opérations. Aussi, il s'agira de fixer dans le cadre de la Convention MOUS, la nécessité pour ces deux intervenants d'avoir des contacts fréquents (réunion mensuelle en phase travaux) - éventuellement en présence des services techniques de la Ville et des aménageurs.
Points de vigilance	La présence de la MOUS au sein d'instances telles que les CELES, ou des réunions publiques partenariales, pourra s'accompagner d'un travail de formation des MOUS à la prise de parole en public si nécessaire et s'appuyer sur le soutien des partenaires pour assurer les chargés MOUS de la nécessité et de la légitimité de leurs interventions.
Pilote	En attente de la réponse sur les CELES Aménageurs pour la coordination MOUS/constructeurs
Partenaires	Aménageurs, constructeurs, MOUS, Villes
Moyens	Moyens humains

Annexes

- 1. Mode d'emploi des auto-films*
- 2. Support de lancement de la mission*
- 3. Support de restitution des entretiens*
- 4. Support du Comité de pilotage du 03/10/2016 de fin de Phase 1*
- 5. Support du Groupe de travail du 15/12/2016*
- 6. Journal de projet n°1*
- 7. Journal de projet n°2*

Annexe 1. Méthodologie de l'auto-film



Evaluation de la mission de MOUS au sein des opérations RHI

Mode d'emploi des autofilms

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Les objectifs

L'autofilm est une **méthode d'analyse quantitative des activités** d'un service ou d'une direction. Il permet notamment de dégager **les grandes tendances de la répartition des temps** consacrés par les professionnels à chacune de leurs activités.

- **Déroulé** : Chaque chargé MOUS participera à l'autofilm en réalisant un relevé du nombre d'heures passées sur chacune de ses activités pendant 2 semaines.
- **Etape de remplissage** :
 - Profil du répondant
 - Temps de travail total
 - Temps de travail par activité
 - Fréquences
 - Temps de déplacements

L'autofilm **n'est pas une machine de comptage scientifique de votre temps de travail**

- Il met en lumière les grandes masses et grandes tendances de l'activité d'une famille de métiers **dans sa globalité**.
- Les données chiffrées sont basées sur des **estimations réalisées par les participants** eux-mêmes. Toutes les données restent **confidentielles** et sont traitées de manière anonymisée.

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le profil du répondant

Objectifs :

- Contextualiser les informations
- Comparer les situations

 *Les données seront ensuite retraitées par nos soins et anonymisées*

Profil du répondant	
<i>Veuillez cocher les cases correspondantes et préciser les informations lorsque nécessaire</i>	
1) Organisme	
Organisme - Chargé d'opération	
Organisme - MOUS	
Opération RHI	
2) Parcours	
Année d'entrée dans l'organisme :	
Année d'arrivée sur votre poste :	
Année d'arrivée sur l'opération RHI :	
Précisez votre fonction et lieu de travail précédent :	
Précisez votre formation initiale :	
3) Temps de travail	
Quotité (ex : 0,75 si vous êtes à 75% ou trois-quart temps)	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le profil du répondant

Exemple :

Profil du répondant	
<i>Veuillez cocher les cases correspondantes et préciser les informations lorsque nécessaire</i>	
1) Organisme	
Organisme - Chargé d'opération	Informations non reprises dans l'analyse
Organisme - MOUS	
Opération RHI	
	SIDR
	GB2
	Say Piscine
2) Parcours	
Année d'entrée dans l'organisme :	2000
Année d'arrivée sur votre poste :	2004
Année d'arrivée sur l'opération RHI :	2008
Précisez votre fonction et lieu de travail précédent :	Assistant social, CCAS, Ville du Port
Précisez votre formation initiale :	Assitant de service social
3) Temps de travail	
Quotité (ex : 0,75 si vous êtes à 75% ou trois-quart temps)	0,5

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de travail total de la semaine

Objectifs :

- Mesurer le temps passé au regard du temps du contrat

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0	0	0
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes		0		0

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de travail total de la semaine

Exemple:

- 28 = Semaine de 35h, temps plein dont une journée de RTT

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0	0	0
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)	28		28	
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	0		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

La durée par activité

Objectifs :

- Comprendre quelles activités demandent le plus de temps
- Connaître la répartition du temps pour chaque activité

 *Le temps de travail sur une activité peut fortement varier d'une période à l'autre, l'analyse ne portera ici que sur 2 semaines successives de votre travail et ces éléments seront pris en compte lors de l'analyse*

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0	0	0
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes			0	

Renseigner le volume horaire de chaque activité dans les cases blanches

La durée par sous-activité est calculée automatiquement

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

La durée par activité

Exemple :

Temps en minutes et heures	Chiffre à inscrire
15 minutes	0,25
30 minutes	0,5
45 minutes	0,75
1h	1
1h15	1,25
1h30	1,5
1h45	1,75
2h	2
ETC	

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	0	0	0
	Activité 1.1	0,5			
	Activité 1.2	1			
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	0	0	0
	Activité 2.1	2,5			
	Activité 2.2	1			
	Activité 2.n	0,5			
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	17		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le nombre d'activité

Objectifs :

- Connaître la fréquence de certaines activités au-delà du volume horaire. Par exemple : 2h de réunions avec le chargés d'opérations = 1 réunion / 2 réunions / 3 réunions ?

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0		
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	0		0	

Renseigner le nombre d'activité

Les cases grises ne sont pas à remplir

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le nombre d'activité

Exemple :

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	2	0	0
	Activité 1.1	0,5	1		
	Activité 1.2	1	1		
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	5	0	0
	Activité 2.1	2,5	3		
	Activité 2.2	1	1		
	Activité 2.n	0,5	1		
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	17		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de déplacement

Objectifs :

- Mesurer le poids des temps de déplacements (ex : de la permanence à la Mairie, pour se rendre à une visite de logement, etc.)

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	2	0	0
	Activité 1.1	0,5	1		
	Activité 1.2	1	1		
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	5	0	0
	Activité 2.1	2,5	3		
	Activité 2.2	1	1		
	Activité 2.n	0,5	1		
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	17		0	

Indiquer les temps de déplacement

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de déplacement

Exemple :

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	2	0	0
	Activité 1.1	0,5	1		
	Activité 1.2	1	1		
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	5	0	0
	Activité 2.1	2,5	3		
	Activité 2.2	1	1		
	Activité 2.n	0,5	1		
	Temps de déplacement	1			
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)	19			
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	18		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

En cas de question ?

En cas de question ou de difficultés deux options :

1. Se référer à l'onglet « Guide méthodologique »

The screenshot shows a complex spreadsheet titled 'Grille autofilm par semaine'. It is divided into several sections with numbered annotations (1-5) and a 'Guide méthodologique' tab highlighted in red. Annotations include:

- 1. Profil du répondant:** Information about the respondent's profile.
- 2. Les informations de cet onglet...** Details about the data provided in this section.
- 3. Les informations de cet onglet...** Details about the data provided in this section.
- 4. Cette section contient la liste de vos différentes activités...** A list of activities to be recorded.
- 5. Cette section contient la liste de vos différentes activités...** A list of activities to be recorded.

The spreadsheet includes columns for 'Début des activités', 'Volume horaire', 'Nombre', and 'Temps consacré au projet de la semaine 1 par activité (heures)'. It also features a 'Temps consacré au projet de la semaine 2 par activité (heures)' column. A 'Temps consacré au projet de la semaine 1 par activité (heures)' column is also present. The 'Guide méthodologique' tab is highlighted in red.

Ensemble des éléments nécessaires au remplissage de la grille

2. Envoyer un mail à l'adresse suivante : a.agnelotti@eneisconseil.com ou passer un coup de téléphone au 01.42.85.20.53 ou directement au 07 78 48 13 64



Eneis Conseil
Innovier . Evaluer . Accompagner

Contact

Alex AGNELOTTI

Tel : 07 78 48 13 64

Mail : a.agnelotti@eneisconseil.com

Cabinet : 01 42 85 20 53

2, bd Saint-Martin, 75010 Paris

Annexe 2. Support de lancement

EVALUATION DE LA MISSION DE MAÎTRISE D'ŒUVRE URBAINE ET SOCIALE (MOUS) AU SEIN DES OPERATIONS DE RESORPTION DE L'HABITAT INSALUBRE A LA REUNION





1. Présentation du cabinet

2. Echange sur les enjeux et la finalité de la démarche

3. Présentation de la méthode

4. Prochaines échéances

PRESENTATION DU CABINET

❑ L'appui d'un cabinet de conseil spécialisé dans l'élaboration et l'évaluation de politiques publiques locales

- **ENEIS Conseil** : cabinet spécialisé dans l'accompagnement des acteurs publics dans l'élaboration et l'évaluation de leurs politiques sociales, urbaines et médico-sociales
- Un pôle « **Dynamiques Territoriales et Sociales** » spécialisé dans :

Politiques de l'habitat et du logement

- Evaluation / élaboration de PDALHPD
- Elaboration et mise en œuvre de stratégies de peuplement
- Evaluation / élaboration de PLH et PLUi-H

Politique de la Ville

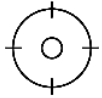
- Elaboration des Contrats de Ville et de Plans Stratégiques Locaux
- Etudes socio-urbaines
- Etudes pour le SG-CIV / CGET
- Etudes relatives aux dispositifs : PRU, PRE, STSPD, insertion, etc.

❑ De nombreuses interventions sur le territoire Réunionnais (non exhaustif)

- **Département de la Réunion**, Elaboration du PDALHPD (2015-2016)
- **Département de la Réunion**, Réalisation d'un diagnostic territorial partagé à 360° du sans-abrisme et du mal logement (2015)
- **Ville de Saint-Pierre**, AMO pour l'élaboration du Plan Stratégique Local du PRU de la Ravine Blanche (2015)
- **CCAS de Saint-Denis**, Analyse des Besoins sociaux (2012)
- **Conseil Départemental de la Réunion**, Audit de l'Action Sociale Départementale : Diagnostic, Analyse et réflexion pour une politique renouvelée
- **CCAS de Petite-Île**, Analyse des Besoins Sociaux (2012)

Echange sur les enjeux et la finalité de la démarche

Objectifs de la démarche



L'amélioration de l'outil d'accompagnement social au sein des opérations de Résorption de l'Habitat Insalubre

- Identifier les modalités du déroulé opérationnel des MOUS en s'appuyant sur la connaissance et l'expérience des acteurs de terrain
- Repérer les difficultés et les points de blocage dans la mise en œuvre des MOUS
- Définir des préconisations et proposition d'évolution
 - Les instances organisationnelles
 - Les outils de cadrage
 - Les outils décisionnels
 - Les compétences

Présentation de la méthodologie

Outils pour faire vivre la démarche

<i>Plateforme de partage de documents</i>	Cette plateforme accessible sur Internet (sécurisée par un mot de passe) permet de stocker de manière partagée et confidentielle des documents en ligne : documents préparés par vos soins, livrables produits par le cabinet, comptes-rendus... Cet espace « Extranet » pourra notamment être employé en vue de la préparation de l'analyse documentaire. Il vous permettra également de disposer en continu de tous les documents produits par le cabinet jusque dans leur dernière version.
<i>Journal de projet</i>	Rédaction à tous les moments clefs de la démarche, un journal de projet, document de 3 à 4 pages, présentant l'avancée des travaux, les temps de réunions programmées et les principales conclusions de chaque étape de travail. Il est diffusé à l'ensemble des professionnels, élus et partenaires concernés afin de les tenir informés de la démarche.

Phase 1

Dates

Diagnostic des situations

Phase 2

Dates

Analyse et identification des difficultés

Phase 3

Dates

Elaboration de préconisation et proposition d'évolution

- 1.1 Cadrage de la démarche
- 1.2 Analyse documentaire
- 1.3 Réunion de lancement en Comité de pilotage**
- 1.4 Rencontre individuelle des principaux partenaires du dispositif
- 1.5 Point d'étape en Comité technique
- 1.6 Rédaction du rapport de diagnostic
- 1.7 Restitution et validation du rapport de diagnostic

Les opérations retenues pour la réalisation du diagnostic

Territoire	Opération de RHI	Opérateur
Nord	RHI Bagatelle (2001)	SEMADER
	RHI Hyacinthe Carambole (2005)	SIDR
	RHI Moka (2009)	SEDRE
Est	RHI Les Manguiers (2006)	SIDR
	RHI Mare à Vieille Place (2009)	SHLMR
Sud	RHI Tanambo (2001)	SEMADER
Ouest	RHI Bouillon (2004)	SIDR
	RHI Trou d'eau (2007)	Saint Paul
	RHI Say Piscine (2003)	SIDR
	RHI Bassin Bleu (2013)	SEDRE

Phase 1 : Rencontres individuelles des principaux partenaires du dispositif

Objectifs

- **Retracer rapidement l'historique des opérations RHI analysées** et leurs principaux éléments caractéristiques
- **Identifier les difficultés rencontrées et les points de blocage liés :**
 - A la conduite des opérations : difficultés de relogement (provisoire et définitif), retard liés aux acquisitions foncières et immobilières / expropriations / travaux, défaut d'adhésion des familles, évolution des besoins, etc.
 - A la qualité du partenariat et des outils : intérêt des instances, qualité de la convention d'objectifs, etc.
 - A la nature des missions conduites : difficultés de périmétrage / compréhension des missions confiées, dimensionnement des équipes MOUS, etc.
- **Analyser la plus-value de l'action de la MOUS**, les enseignements et retours d'expérience tirés des opérations RHI analysées
- **Repérer de premières pistes d'amélioration ou d'optimisation du dispositif** en lien avec les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques repérées.

Phase 1 : Rédaction du rapport de diagnostic

Contenu

Partie 1 : Présentation des RHI analysées

- Présentation **succincte des opérations RHI analysées, à travers des éléments de cadrage**
- **Mise en perspective de l'action des MOUS** et identification des lignes de force, points de convergence et de divergence entre les opérations sélectionnées, afin d'esquisser des réponses communes aux difficultés rencontrées.

Partie 2 : Identification des difficultés rencontrées et pistes d'amélioration

- Identifier **les difficultés rencontrées par les équipes MOUS**
- **Proposer de premiers éléments de réponse ou d'évolutions des outils actuels**

Phase 1

Dates

Diagnostic des situations

Phase 2

Dates

*Analyse et identification des
difficultés*

Phase 3

Dates

*Elaboration de préconisation
et proposition d'évolution*

- 2.1 Analyse quantitative des missions MOUS
- 2.2 Analyse qualitative des missions MOUS
- 2.3 Groupe de travail et d'analyse partagée
- 2.4 Point d'étape en Comité technique
- 2.5 Rédaction du rapport d'analyse
- 2.6 Restitution et validation du rapport d'analyse

Phase 2 : Analyse quantitative des missions MOUS

Objectifs :

- Approfondir la connaissance du déroulé opérationnel des missions MOUS

Approches :

- 1. *Exploitation des données d'activité disponibles (analyse des rapports d'activités)***
- 2. *Consultation directe des équipes MOUS***
 - Construction de grilles d'analyse

Phase 2 : Analyse qualitative des missions MOUS

Approche : Observation non participante

- Préparation avec les équipes MOUS concernées des temps de déplacements
- Accompagnement d'équipes MOUS sur une journée complète

Phase 2 : Groupes de travail et d'analyse partagée

Objectifs :

- Partager les résultats du diagnostic des situations et réaliser la restitution « à chaud » des observations non participantes
- Identifier collectivement les difficultés rencontrées par les MOUS sur la base des éléments analysés par le cabinet
- Présenter et préparer les étapes de consultation écrite

Méthode :

Une journée complète de travail en trois temps :

1. Présentation des résultats du diagnostic et des enjeux identifiés par le cabinet
2. Réunion de travail qui devra permettre d'identifier les difficultés rencontrées par les MOUS, d'en analyser les causes et de proposer de premières pistes d'évolutions
3. Présentation des outils de consultation des équipes MOUS (grille d'analyse et questionnaire) et un amendement en fonction des remarques des participants

Phase 2 : Rédaction du rapport d'analyse

Contenu :

- **Le contenu des actions assurées par les équipes MOUS**
- **La qualité et la pertinence des objectifs fixés aux équipes MOUS**
- **Le rôle et l'intérêt des instances de pilotage**
- **Les enjeux de partenariat**

Phase 1

Dates

Diagnostic des situations

Phase 2

Dates

Analyse et identification des difficultés

Phase 3

Dates

Elaboration de préconisation et proposition d'évolution

- 3.1 Groupe de travail partenarial
- 3.2 Point d'étape en Réunion technique
- 3.3 Rédaction d'une note de synthèse et préconisations
- 3.4 Restitution et validation en Comité de pilotage
- 3.5 Ajustement des livrables et finalisation

Phase 3 : Groupe de travail partenarial

Objectifs :

- Les préconisations en associant les agents et partenaires concernés
- Construire des préconisations adaptées aux besoins des équipes MOUS et répondant aux difficultés identifiées dans le cadre de la phase 2
- Définir des modalités de mise en œuvre des préconisations (niveau de pilotage, échéance de mise en œuvre, points de vigilance...)

Méthode :

Une journée complète de travail en trois temps :

1. Rappel succinct du contexte et des éléments de diagnostic des situations
2. Restitution et mise en débat des résultats de la phase 2 (difficultés rencontrées par les MOUS)
3. Echanges et propositions sur la base d'un ordre du jour détaillé (questions précises et pistes d'évolutions) proposé par le cabinet

La transmission préalable d'un livret de groupe permettant de cadrer et d'assurer l'efficacité des échanges

Phase 3 : Rédaction d'une note de synthèse et préconisations

Contenu :

- **Obstacles rencontrés**, par les missions MOUS, justifiant la nécessité de proposer des réponses nouvelles ou une évolution des réponses existantes
- **Modalités de réponse à envisager** : évolution du mode de fonctionnement des instances, évolution et/ou création de nouveaux outils de cadrage (conventions d'objectifs) et de suivi de l'activité des MOUS, accompagnement des équipes MOUS (formation et/ou renforcement), évolution des missions et/ou des modalités d'intervention, etc.
- **Pilote de l'action et les partenaires à mobiliser** pour sa mise en œuvre
- **Moyens humains et/ou financiers** nécessaires
- « **Points de vigilance** » associés à l'évolution des pratiques existantes et les conditions de réussite de l'action.
- Une partie conclusive dédiée **aux enjeux d'animation, de pilotage et de gouvernance**

Les prochaines échéances

- **Campagne d'entretiens** : mardi 23, mercredi 24 et jeudi 25 août
- **Restitution du rapport de diagnostic** : fin septembre / début octobre
- **Groupes de travail (phase 2)** : fin septembre / début octobre
- **Observation non participante** : fin septembre / début octobre
- **Déploiement des grilles d'analyse** : premières semaines d'octobre



Eneis Conseil
Innover . Evaluer . Accompagner

Contacts

Erwan KERYER

Alex AGNELOTTI

Tel : 07 78 48 13 64

Mail : a.agnelotti@[eneisconseil.com](mailto:a.agnelotti@eneisconseil.com)

Cabinet : 01 42 85 20 53

2, bd Saint-Martin, 75010 Paris

Annexe 3. Restitution à chaud des entretiens



Evaluation de la mission de MOUS au sein des opérations RHI

Restitution des entretiens



« Retour à chaud »



Conduite des opérations

- Des difficultés de libérations des parcelles qui retardent la viabilisation
- Des retards dans la livraison d'une partie des produits qui impactent l'ensemble de l'opération
- Des délais importants qui conduisent à une inadéquation entre la programmation définitive et les possibilités des ménages

Restitution

Conduite des opérations

Des difficultés de libération des parcelles qui retardent la viabilisation

La maîtrise foncière :

- Familles bloquantes, parfois hors périmètre RHI : **Bouillon**
- Logements en indivisions : **Moka**

La libéralisation des emprises foncières : Say Piscine / Mare à Vieille Place

- Ménages revendiquant le droit de propriété : risque de précontentieux / contentieux
 - Paiements d'impôts fonciers
 - Faible sensibilisation en amont
 - Risques d'occupation des parcelles libérées : **Tanambo**
- Présence d'activités économiques



Intervention de la MOUS :

- Rencontres individuelles avec les familles : sensibilisation au projet, construction d'un projet résidentiel adapté, médiation entre les membres d'une fratrie en cas d'indivision, ...
- Réunions tripartites entre le chargé d'opération, le responsable MOUS, le référent Ville pour trouver un arbitrage sur les cas les plus complexes
- Bonne pratique : L'attestation de projet : Bassin Bleu

Un travail de concertation des MOUS et de construction de l'adhésion au projet qui ne permet pas d'éviter l'ensemble des situations de blocage. La contestation de la maîtrise foncière par 3 ou 4 familles peut mettre en péril l'ensemble du calendrier de l'opération. **Hyacinthe Caramboles**

Restitution

Conduite des opérations

Des retards dans la livraison d'une partie des produits qui impactent l'ensemble de l'opération

Des retards opérationnels qui concernent de nombreuses RHI :

- Défaillances d'entreprises : *Mare à Vieille Place / Les Manguiers*
- Des opérateurs qui ne parviennent pas à tenir les délais : *Say Piscine*
- Mauvaise anticipation du coût de sortie des logements : *Mare à Vieille Place*

De fortes interdépendances entre les différentes tranches qui fragilisent les opérations

- Impossibilité de sortir les logements tiroirs : blocage des relogements de transits
- Impossibilité de sortir les logements définitifs : familles bloquées en logement de transit en attente de retourner sur le quartier
 - Exemple : *Les Manguiers*
- Des craintes qui se diffusent aux autres ménages et bloquent la libération des dernières parcelles



Intervention de la MOUS :

- Gestion des mécontentements et inquiétudes des familles

Restitution

Conduite des opérations

Des délais importants qui conduisent à une inadéquation entre la programmation définitive et les possibilités des ménages

Des situations sociales qui ont évolué et limitent l'accès aux produits fléchés lors des premières enquêtes sociales

- Nombreuses familles avec de fortes attentes sur l'accession (LES) qui étaient identifiées, voire passées en CELES, et ne sont plus éligibles : baisse des allocations (CAF, Département, ...), baisse du niveau de revenus, endettement, ... **Bagatelle, Les Manguiers, Say Piscine, ...**
 - **Situation de forte détresse sociale : 7-8 cas sur Bassin Bleu de ménages dont le logement est construit, mais reste vacant**
- Evolutions réglementaires et de subvention : Nouvelles normes (RTA-Dom) qui font que les améliorations prévues ne peuvent pas se faire (logements jugés trop insalubres), baisse des subventions du Département qui font que les familles devront apporter un apport supérieur à leurs capacités. **Say Piscine, Moka**

Des risques plus importants sur les fins de RHI

- Concentration des cas les plus difficiles : familles sans revenu suffisant pour les produits restants, PA/PH ne pouvant accéder à des logements casataires, ...
- Raréfaction des financements en fin d'opération qui fait peser plus de contraintes sur le projet d'aménagement
- Fortes évolutions des ménages à traiter : décohabitations, vieillissement, endettement, conflits avec les opérateurs d'une partie des ménages en transit, ...



Intervention de la MOUS :

- Montage de dossiers de subvention, identification des possibilités d'évolution du projet, ...
- Gestion des frustrations, médiation



Nature des missions conduites

- Des chargés MOUS « représentants institutionnels »
- Des actions d'insertion aux effets limités sur l'emploi mais facilitant le déroulé des opérations
- Des actions d'animation et de valorisation qui peuvent surtout présenter une valeur ajoutée en fin d'opération et qui ne peuvent être uniquement portées par la MOUS

Restitution

Nature des missions conduites

Des chargés MOUS identifiés comme représentants institutionnels sur le quartier

Des sollicitations qui dépassent l'intervention règlementaire des MOUS

- Prises en compte de demandes hors Convention en vue de faciliter la négociation avec des familles bloquantes : relogements de ménages hors périmètres (familles des ménages bloquants, ...)
- Supervision du travail réalisé par les opérateurs : familles qui se tournent vers la MOUS en cas de difficultés (manque un compteur d'eau, attentes d'un raccordement, ...)
- Aides administratives et accès au droit
- Médiation et gestion de conflits de voisinage
- Présences en permanence de ménages hors du périmètre RHI

Des risques de personnalisation des relations

- Risques d'agressivité envers les chargés MOUS jugés responsables des refus, des délais
- Bonne pratique SIDR : Formation interne pour les MOUS « Gestion de conflits »

Restitution

Nature des missions conduites

Des actions d'insertion aux effets limités sur l'emploi mais facilitant le déroulé des opérations

Un volet d'action de la MOUS inégalement investi :

- Des Villes inégalement outillées pour appuyer la MOUS
- Des MOUS recentrées sur le volet logement / Une activité ponctuelle en lien avec les périodes de travaux d'ampleur

Des risques de blocage des opérations en l'absence d'intervention sur le volet insertion

- Blocages physiques des chantiers
- Permet de renforcer la crédibilité de la MOUS auprès des familles

Restitution

Nature des missions conduites

Des actions d'animation et de valorisation des quartiers qui dépendent de la situation locale

Des situations qui limitent le développement d'actions d'animation :

- Tensions avec les habitants : **Bouillon**
- Création d'un nouveau quartier sans capacité de valorisation

Des expériences intéressantes :

- Sur le pilotage : Saint Paul : distinction des activités accompagnement au relogement / animation pour limiter les points de tension
- Sur les actions menées :
 - Expositions photos
 - Ateliers « couleurs » / Ateliers « travaux » / Ateliers « positionnement » **Bagatelle**



Pilotage et qualité du partenariat

- Une mobilisation des partenaires locaux qui facilitent effectivement le travail des MOUS
- Un triptyque fondamental (Chargé de MOUS, Chargé d'opération, Ville) dont la qualité des relations influe sur le fonctionnement de la MOUS
- Des instances de pilotage centrées sur la dimension financière des opérations

Restitution

Pilotage et qualité du partenariat

Une mobilisation variable des partenaires de la MOUS

La mobilisation de l'ensemble des contingents comme levier d'aide au relogement RHI

- Sur certaines opérations les chargés MOUS se voient confiés la priorité sur l'ensemble des contingents **Bassin Bleu**
- Sur certaines opérations difficultés en interne de sollicitation des services Gestion Locative des bailleurs par les MOUS
 - **Relogements hors-sites qui permettent / permettraient de lever une partie des blocages** (Libération de parcelle , Libération de logements tiroirs)

Des partenaires de l'action sociale investis différemment selon les opérations

- ZAC de l'Eperon : forte mobilisation de l'ensemble des partenaires : « Café MOUS »
- Mobilisation qui ne se retrouve pas sur l'ensemble des opérations : **Say Piscine, Hyacinthe Caramboles.**
 - Pose des difficultés car familles en situation de grande fragilité sociale et parfois l'accompagnement au relogement nécessite une approche sociale globale

Restitution

Pilotage et qualité du partenariat

Une multiplicité des interlocuteurs sur les opérations : MOUS, Chargé d'opération, Ville

Des changements fréquents de chargé MOUS, chargés d'opérations

- Chargé de MOUS qui arrivent en cours d'opération avec la nécessité de reconstruire un lien de confiance avec les familles, réactualisation de l'enquête sociale
 - Diffusion de l'information complexe : informations incomplètes, bases excel très difficilement lisibles, pas d'outils communs
 - Risque d'aller vers des phases de renégociation avec les familles autour de leur projet résidentiel

Des risques de sollicitation directe des élus par les ménages

- Nécessité de présenter un discours commun de la part de l'ensemble des acteurs devant les familles pour éviter de décrédibiliser la parole de la MOUS et l'émergence de situations de blocages
 - Bonne pratique : **Tanambo, Say Piscine** : relations étroites entre services techniques, élus et MOUS : échanges sur les cas difficiles, renvoie vers la MOUS de la part des élus, sensibilisation sur le projet d'aménagement

Des réunions tripartites : MOUS / Chargé d'opération / Services de la Ville qui jouent le rôle d'instances de suivi

- Fréquence de réunion : environs 1 fois par mois
- Rôle : Arbitrage sur les cas difficiles : déviation d'une voie, changement de produit accordé au ménage, ...
- Instances de suivi auxquelles la DEAL n'est pas associée

Pilotage et qualité du partenariat

Des instances de pilotage centrées sur la dimension financière des opérations

Des instances de pilotage de validation des évolutions du programme et de déblocage des subventions

- Instances qui ne permettent pas pour les acteurs de véritable suivi du déroulé des opérations et de traiter les difficultés
 - Fréquence de réunion entre 1 et 2 fois par an
 - Pas de distinction entre Comité de suivi et Comité de pilotage sur une partie des opérations
- Instances concernant les derniers arbitrages sur les cas les plus bloquants et les subvention
 - Attentes des acteurs : MOUS/Chargés opérations
 - Suivi plus fin des opérations afin d'instituer une plus grande souplesse calendaire: connaissance des points de blocage opérationnels et des possibilités d'évolution à court terme
 - Meilleur contrôle des interventions qui perturbent les opérations : opérateurs qui ne livrent pas les produits, périodes électorales qui freinent les interventions MOUS, ...

Une faible association des EPCI aux instances de pilotage...

- EPCI qui montent en compétence sur ces questions : PLH, PILHI, ...



Premières pistes de travail



Préconisations

Nature des missions

- Améliorer la transmission des informations et l'homogénéisation des pratiques : enquêtes sociales, avis de passage, relevés de décisions / d'actions.
- Favoriser l'intervention des partenaires de l'action sociale pour débloquer plus facilement les situations les plus complexes

Conduites des opérations

- Repenser le dimensionnement des opérations RHI (périmètre moins élargi)
- Favoriser la mobilisation des contingents de logements sociaux pour le relogement des ménages RHI

Pilotage et partenariats

- Renforcer le rôle de suivi des instances de pilotage qui ne doivent pas être qu'un lieu de validation des modifications opérationnelles ou des financements
- Renforcer le contrôle du déroulé des opérations : interférences politiques, pratiques des opérateurs, ...



ANNEXE

Liste des personnes interrogées

M. Agon, Directeur de l'Aménagement du territoire Sainte Suzanne (Bagatelle)
Mme Aissaoui, Chargée d'opération, SIDR, Les Manguiers
Mme Antou, Chargée de MOUS, SEMADER (Tanambo)
Mme Cazanove, Direction Aménagement Grands Projets Mobilité, Ville de Saint-Denis (Hyacinthe Caramboles)
M. Cerveau, Chargé d'opérations, SEMADER (Bagatelle)
M. Cherimont, assistant Socio-urbain, SEMADER (Bagatelle)
Mme Fontaine, Responsable antenne Est, DEAL
M. Gerbandier, Ville du Port (Say Piscine)
Mme Guerrineau, Chargée des questions sociales (Moka T1)
Mme Lachaud, Chargée d'opération, SEMADER (Tanambo)
Mme Lai-Kon, Responsable MOUS (Hyacinthe Caramboles, Les Manguiers)
M. Lam-Yam, Service Aménagement et Grands Projets, Ville de Saint André (Les Manguiers)
M. Laplanche, Chargé d'opérations, SEDRE, (Moka T1)
M. Loricourt, Chargé d'opération aménagement, Ville de Saint Paul (Bouillon, Say Piscine, Bassin Bleu)
Mme Marlin, Chargée MOUS, GB2 (Say Piscine)
Mme Montredon-Fulachier, Chargée d'opération, SIDR (Hyacinthe Caramboles)
Mme Mounien, Responsable Aménagement du territoire Ville du Port (Say Piscine)
Mme Rieu, Chargée de MOUS, SEDRE, (Bassin Bleu)
M. Sangarin, Chargé d'opération SHLMR (Mare à Vieille Place)
Mme Sinope, Chargée Affaires sociales, SIDR (Bouillon)
Mme Techer, Chargée d'opération, SIDR (Bouillon, Say Piscine)
Mme Tossam, Chargée des questions sociales, SIDR (Say Piscine)
Mme Yannick, Chargée du relogement, SHLMR (Mare à Vieille Place)

***Annexe 4. Support de Comité de
pilotage du 03/10/2016***



Evaluation de la mission de MOUS au sein des opérations RHI

Comité de pilotage 03 octobre

Sommaire

1. Rappel du calendrier et objectifs de la démarche

2. Echange autour du diagnostic et des premières pistes d'amélioration

3. Présentation des grilles d'auto-analyse

4. Amendement des grilles d'auto-analyse



Rappel du calendrier et des objectifs de la démarche

Calendrier de la démarche

Objectifs

Objectifs de la démarche :

L'amélioration de l'outil d'accompagnement social au relogement au sein des opérations de Résorption de l'Habitat Insalubre

- Identification du déroulé opérationnel des MOUS
- Repérage des difficultés et points de blocage
- Définition de préconisations et propositions d'évolution

Objectifs de la séance :

Partager les éléments de diagnostic et identifier de premières pistes d'évolution

- Temps de présentation, d'échange afin de construire un diagnostic partagé
- Identifier à partir de ce diagnostic les premières pistes d'évolution

Calendrier et objectifs de la démarche

Calendrier de la démarche

Phase 1

Diagnostic des situations

Juin- Juillet : Analyse documentaire
Juillet-Aout : Entretiens avec les acteurs et partenaires
Lancement en Comité de pilotage : 22/08
Aout – Septembre : Réalisation du diagnostic

Phase 2

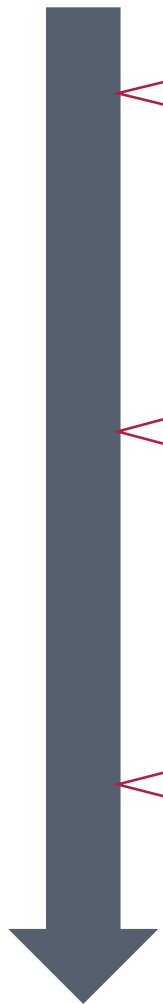
Analyse et identification des difficultés

29/09 et 30/09 : Observations sur site
3 octobre : Comité de pilotage
2 première semaines d'octobre : Remplissage des grilles d'auto-analyse
Octobre – novembre : Elaboration du rapport d'analyse
Deuxième quinzaine de novembre : Restitution et validation

Phase 3

Elaboration des préconisations et propositions d'évolution

Deuxième quinzaine de novembre : Groupe de travail partenarial
Deuxième quinzaine de novembre : Point d'étape en réunion technique
Novembre – décembre : Elaboration d'une note de synthèse et de préconisation
Première quinzaine de décembre : Restitution et validation





Echanges autour du diagnostic et des premières pistes d'amélioration



Echanges autour du diagnostic

- 1. Conduite des opérations**
- 2. Nature des missions conduites**
- 3. Pilotage et qualité du partenariat**

Echanges autour du diagnostic

1. Conduite des opérations

Des difficultés de libération des parcelles qui retardent la viabilisation

La maîtrise foncière :

- Familles bloquantes → Refus de cession
- Logements en indivisions

La libéralisation des emprises foncières

- Familles bloquantes → Refus de quitter la parcelle
- Ménages revendiquant le droit de propriété : risque de précontentieux / contentieux
- Présence d'activités économiques



Intervention de la MOUS :

- Rencontres individuelles avec les familles
- Réunions tripartites entre le chargé d'opération, le responsable MOUS, le référent Ville pour trouver un arbitrage sur les cas les plus complexes

Question : Comment lever les blocages aux libérations de parcelle ?

Echanges autour du diagnostic

1. Conduite des opérations

Des retards dans la livraison d'une partie des produits qui impactent l'ensemble de l'opération

Des retards opérationnels qui concernent de nombreuses RHI :

- Défaillances d'entreprises
- Des délais liés à la difficulté des opérateurs/constructeurs à sortir les logements
- Mauvaise anticipation du coût de sortie des logements

De fortes interdépendances entre les différentes tranches qui fragilisent les opérations

- Impossibilité de sortir les logements tiroirs : blocage des relogements de transits
- Impossibilité de sortir les logements définitifs : familles bloquées en logement de transit en attente de retourner sur le quartier
- Des craintes qui se diffusent aux autres ménages et bloquent la libération des dernières parcelles



Intervention de la MOUS :

- Gestion des mécontentements et inquiétudes des familles

Risque : Perte de crédibilité

Echanges autour du diagnostic

1. Conduite des opérations

Des délais importants qui conduisent à une inadéquation entre la programmation définitive et les possibilités des ménages

Des situations sociales qui ont évolué et limitent l'accès aux produits fléchés lors des premières enquêtes sociales

- Nombreuses familles identifiées sur les LES ou PTZ qui se retrouvent à la sortie du logement plus éligibles
- Evolutions règlementaires et de subvention : RTA-Dom, baisse des subventions du Département

Des risques plus importants sur les fins de RHI

- Concentration des cas les plus difficiles
- Raréfaction des financements en fin d'opération
- Fortes évolutions des ménages à traiter

Questions : Quelle attitude adopter face aux familles en fin d'opération ? Comment les MOUS peuvent elles aider à débloquer les situations ?

Echanges autour du diagnostic

2. Nature des missions conduites

Des chargés MOUS identifiés comme représentants institutionnels sur le quartier

Des sollicitations qui dépassent l'intervention règlementaire des MOUS

- Prises en compte de demandes hors Convention en vue de faciliter la négociation avec des familles bloquantes et présence en permanence de ménages hors périmètre
- Aides administratives et accès au droit
- Supervision du travail réalisé par les opérateurs/constructeurs et de la gestion des logements
- Médiation et gestion de conflits de voisinage

Des risques de personnalisation trop forte des relations

- Une proximité forte avec les familles mais qui peut rendre difficile le positionnement des MOUS
- Risques d'agressivité envers les chargés MOUS jugés responsables des refus, des délais

Questions : Quel périmètre d'intervention des MOUS ? Quel forme d'accompagnement ?

Echanges autour du diagnostic

2. Nature des missions conduites

Des actions d'insertion aux effets limités sur l'emploi mais facilitant le déroulé des opérations

Un volet d'action de la MOUS inégalement investi :

- Des Villes inégalement outillées pour appuyer la MOUS
- Des MOUS recentrées sur le volet logement / Une activité ponctuelle en lien avec les périodes de travaux d'ampleur

Des risques de blocage des opérations en l'absence d'intervention sur le volet insertion

- Blocages physiques des chantiers
- Permet de renforcer la crédibilité de la MOUS auprès des familles

Questions : Quelle pertinence du volet insertion dans les objectifs des MOUS ? Quels objectifs sont visés ?

Echanges autour du diagnostic

2. Nature des missions conduites

Des actions d'animation et de valorisation des quartiers qui dépendent de la situation locale

Des situations qui limitent le développement d'actions d'animation :

- Tensions avec les habitants
- Création d'un nouveau quartier sans capacité de valorisation

Des expériences intéressantes :

- Sur les actions menées : Expositions photos, Ateliers « couleurs » / Ateliers « travaux » / Ateliers « positionnement »
- Sur le pilotage - ex : Saint Paul : distinction des activités accompagnement au relogement / animation pour limiter les points de tension

Questions : Quelles actions d'animation ?

Comment articuler activité de relogement et animation ? A quelles conditions (temps, mobilisation des partenaires, ...) ?

Echanges autour du diagnostic

Pilotage et qualité du partenariat

Une mobilisation variable des partenaires de la MOUS

La mobilisation de l'ensemble des contingents comme levier d'aide au relogement RHI

- Une priorité sur l'ensemble des contingents sur certaines opérations...
- ... des difficultés de mobilisation des services concernés sur d'autres

Des partenaires de l'action sociale investis différemment selon les opérations

- Une bonne mobilisation sur certaines opérations qui facilite une intervention sociale globale
- Mais qu'on ne retrouve pas sur l'ensemble des opérations

Questions : Quels partenaires sont les plus présents ? Lesquels faudrait-il mobiliser en priorité (CAF, Département, SOFIDER, EPCI, ...) ? Dans quel but ?
Comment ?

Echanges autour du diagnostic

Pilotage et qualité du partenariat

Une multiplicité des interlocuteurs sur les opérations : MOUS, Chargé d'opération, Ville

Des changements fréquents de chargé MOUS, chargés d'opérations

- Chargé de MOUS qui arrivent en cours d'opération avec la nécessité de reconstruire un lien de confiance avec les familles
- Diffusion de l'information complexe : informations incomplètes, bases excel difficilement lisibles, pas d'outils communs → risque d'aller vers des phases de renégociation avec les familles autour de leur projet résidentiel

Des risques de sollicitation directe des élus par les ménages

- Nécessité de présenter un discours commun pour éviter de décrédibiliser la parole de la MOUS et l'émergence de situations de blocages
- Des réunions tripartites : MOUS / Chargé d'opération / Services de la Ville qui jouent le rôle d'instances de suivi
 - Rôle : Arbitrage sur les cas difficiles, préparation des copils, suivi du déroulé opérationnel.
 - Instances de suivi auxquelles la DEAL n'est pas associée

Question : Quelles limites à l'organisation du suivi des MOUS aujourd'hui ?

Echanges autour du diagnostic

Pilotage et qualité du partenariat

Des instances de pilotage centrées sur la dimension financière des opérations

Des instances de pilotage de validation des évolutions du programme et de déblocage des subventions

- Instances qui ne permettent pas pour les acteurs de véritable suivi du déroulé des opérations et de traiter les difficultés
- Attentes d'une partie des MOUS / aménageur
 - Une plus grande connaissance des points de blocage opérationnels et des possibilités d'évolution à court terme : plus de souplesse calendaire
 - Meilleur contrôle des interventions qui perturbent les opérations : opérateurs avec de trop long délais, périodes électorales qui freinent les interventions MOUS, ...

Question : Quel objectifs pour les Cotech / Copil ?

Une faible association des EPCI aux instances de pilotage...

- EPCI qui montent en compétence sur ces questions : PLH, PILHI, ...



Premières pistes d'orientation

- **Renseignement des dossiers et suivi du relogement : comment améliorer les outils des MOUS ?**
- **Des cas complexes articulant problématiques sociales, médicales, financières, ... Comment mobiliser les partenaires ?**
- **Des instances de pilotage recentrées sur la dimension financière : quelle instance de suivi opérationnel ? Quel rôle de la DEAL dans la régulation du dispositif ?**



Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Les objectifs

L'autofilm est une **méthode d'analyse quantitative des activités** d'un service ou d'une direction. Il permet notamment de dégager **les grandes tendances de la répartition des temps** consacrés par les professionnels à chacune de leurs activités.

- **Déroulé** : Chaque chargé MOUS participera à l'autofilm en réalisant un relevé du nombre d'heures passées sur chacune de ses activités pendant 2 semaines.
- **Etape de remplissage** :
 - Profil du répondant
 - Temps de travail total
 - Temps de travail par activité
 - Fréquences
 - Temps de déplacements

L'autofilm **n'est pas une machine de comptage scientifique de votre temps de travail**

- Il met en lumière les grandes masses et grandes tendances de l'activité d'une famille de métiers **dans sa globalité**.
- Les données chiffrées sont basées sur des **estimations réalisées par les participants** eux-mêmes. Toutes les données restent **confidentielles** et sont traitées de manière anonymisée.

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le profil du répondant

Objectifs :

- Contextualiser les informations
- Comparer les situations

 *Les données seront ensuite retraitées par nos soins et anonymisées*

Profil du répondant	
<i>Veuillez cocher les cases correspondantes et préciser les informations lorsque nécessaire</i>	
1) Organisme	
Organisme - Chargé d'opération	
Organisme - MOUS	
Opération RHI	
2) Parcours	
Année d'entrée dans l'organisme :	
Année d'arrivée sur votre poste :	
Année d'arrivée sur l'opération RHI :	
Précisez votre fonction et lieu de travail précédent :	
Précisez votre formation initiale :	
3) Temps de travail	
Quotité (ex : 0,75 si vous êtes à 75% ou trois-quart temps)	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le profil du répondant

Exemple :

Profil du répondant		
<i>Veuillez cocher les cases correspondantes et préciser les informations lorsque nécessaire</i>		
1) Organisme		
Organisme - Chargé d'opération	Informations non reprises dans l'analyse	SIDR
Organisme - MOUS		GB2
Opération RHI		Say Piscine
2) Parcours		
Année d'entrée dans l'organisme :		2000
Année d'arrivée sur votre poste :		2004
Année d'arrivée sur l'opération RHI :		2008
Précisez votre fonction et lieu de travail précédent :		Assistant social, CCAS, Ville du Port
Précisez votre formation initiale :		Assitant de service social
3) Temps de travail		
Quotité (ex : 0,75 si vous êtes à 75% ou trois-quart temps)		0,5

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de travail total de la semaine

Objectifs :

- Mesurer le temps passé au regard du temps du contrat

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0	0	0
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes		2		0



Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de travail total de la semaine

Exemple:

- 28 = Semaine de 35h, temps plein dont une journée de RTT

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0	0	0
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)	28		28	
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	0		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

La durée par activité

Objectifs :

- Comprendre quelles activités demandent le plus de temps
- Connaître la répartition du temps pour chaque activité

 *Le temps de travail sur une activité peut fortement varier d'une période à l'autre, l'analyse ne portera ici que sur 2 semaines successives de votre travail et ces éléments seront pris en compte lors de l'analyse*

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0	0	0
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes			0	

Renseigner le volume horaire de chaque activité dans les cases blanches

La durée par sous-activité est calculée automatiquement

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

La durée par activité

Exemple :

Temps en minutes et heures	Chiffre à inscrire
15 minutes	0,25
30 minutes	0,5
45 minutes	0,75
1h	1
1h15	1,25
1h30	1,5
1h45	1,75
2h	2
ETC	

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	0	0	0
	Activité 1.1	0,5			
	Activité 1.2	1			
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	0	0	0
	Activité 2.1	2,5			
	Activité 2.2	1			
	Activité 2.n	0,5			
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	17		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le nombre d'activité

Objectifs :

- Connaître la fréquence de certaines activités au-delà du volume horaire. Par exemple : 2h de réunions avec le chargés d'opérations = 1 réunion / 2 réunions / 3 réunions ?

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	0	0	0	0
	Activité 1.1				
	Activité 1.2				
	Activité 1.n				
	Sous activité 2	0	0		
	Activité 2.1				
	Activité 2.2				
	Activité 2.n				
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	0		0	

Renseigner le nombre d'activité

Les cases grises ne sont pas à remplir

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le nombre d'activité

Exemple :

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	2	0	0
	Activité 1.1	0,5	1		
	Activité 1.2	1	1		
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	5	0	0
	Activité 2.1	2,5	3		
	Activité 2.2	1	1		
	Activité 2.n	0,5	1		
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	17		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de déplacement

Objectifs :

- Mesurer le poids des temps de déplacements (ex : de la permanence à la Mairie, pour se rendre à une visite de logement, etc.)

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	2	0	0
	Activité 1.1	0,5	1		
	Activité 1.2	1	1		
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	5	0	0
	Activité 2.1	2,5	3		
	Activité 2.2	1	1		
	Activité 2.n	0,5	1		
	Temps de déplacement				
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)				
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	17		0	

Indiquer les temps de déplacement

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

Le temps de déplacement

Exemple :

Opérations RHI

postes concernés: Responsable MOUS	Détail des activités réalisées	Temps consacré au cours de la semaine 1 par activité (heure)		Temps consacré au cours de la semaine 2 par activité (heure)	
		Volume horaire	Nombre	Volume horaire	Nombre
Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Sous activité 1	4,5	2	0	0
	Activité 1.1	0,5	1		
	Activité 1.2	1	1		
	Activité 1.n	3			
	Sous activité 2	4	5	0	0
	Activité 2.1	2,5	3		
	Activité 2.2	1	1		
	Activité 2.n	0,5	1		
	Temps de déplacement	1			
Total	Temps de travail sur la semaine concernée (déduit des absences éventuelles, hors formation)	19			
	Temps de travail effectif renseigné en heures et en minutes	18		0	

Présentation des grilles d'auto-analyse

Présentation de la démarche

En cas de question ?

En cas de question ou de difficultés deux options :

1. Se référer à l'onglet « Guide méthodologique »

The screenshot shows a complex spreadsheet titled 'Grille autofilm par semaine'. It includes several callouts and annotations:

- Étape 1:** Compléter l'onglet d'identification intitulé "Profil du répondant" (Fill in the identification tab titled "Respondent profile").
- Étape 2:** Compléter la cellule "Temps de travail sur la semaine concernée" (Fill in the cell "Working time on the week concerned").
- Étape 3:** Afin de nous aider à contextualiser certaines actions, renseignez la case "Remarque" en fonction des indicateurs (exemple : nombre de réunions, nombre de familles rencontrées, ...). Les cases grises ne sont pas à compléter.
- Étape 4:** Cette section contient la liste de vos différentes activités, regroupées en catégories pour une plus grande lisibilité. En face de chaque activité, inscrivez le temps de travail quotidien consacré en heures et en minutes (ex : 0,75 dans la case "heures" et 15 dans la case "minutes").
- Étape 5:** Compléter le temps de déplacement total de la semaine 1 puis de la semaine 2.
- Annotations:**
 - Les cases grises ne sont pas à compléter.
 - Ne pas remplir les cellules vertes foncées, le calcul se fait automatiquement.

Ensemble des éléments nécessaires au remplissage de la grille

2. Envoyer un mail à l'adresse suivante : a.agnelotti@eneisconseil.com ou passer un coup de téléphone au 01.42.85.20.53 ou directement au 07 78 48 13 64



Amendement des grilles

Amendement des grilles d'auto-analyse

Définition des missions

- Quelles missions réalisez-vous au quotidien ?
 - Réunions ?
 - Déplacements ?
 - Rédaction de rapport ?
 - ...

Permanences

visites de
logement

Réunion /
échange
téléphonique
avec l'opérateur

...

Amendement des grilles d'auto-analyse

Organisation de catégories

Les différentes catégories d'action des chargés MOUS

Exemple :

Contacts avec les familles	Concertation	Actions individuelles	Animation	Gestion des dossiers	...

Amendement des grilles d'auto-analyse

La grille envisagée par le cabinet

Temps passé par tâche (en heures et en minutes, ex : 1h30 = 1,5 / 15mn = 0,25)	Contacts avec les familles	0	0	0	0
	Permanences hebdomadaires / Nombre de familles accueillies				
	Visites sur site / Nombre de visites				
	Médiation sur les acquisitions foncières et libération de parcelle, médiation entre les habitants et les entreprises)				
	Médiation entre les habitants et les entreprises de travaux				
	Gestion des conflits de voisinages				
	Accueil téléphonique / Nombre d'appels reçus				
	Concertation	0	0	0	0
	Réunions publiques / Nombre de réunions publiques				
	Présentation et communication autour du projet, des travaux et de l'état d'avancement / Nombre de présentations				
	Rédaction de document de communication (affichette, flyers, ...) / Nombre de documents				
	Actions individuelles	0		0	
	Définition du projet résidentiel				
	Suivi du projet résidentiel (dont actualisation des données de l'enquête sociale)				
	Suivi post-relogement				
	Autres				
	Actions collectives	0	0	0	0
	Ateliers gestion de budget et démarches administratives / Nombre d'ateliers				
	Ateliers logement (travaux, entretien, ...) / Nombre d'ateliers				
	Ateliers respect du voisinage / Nombre d'ateliers				
	Autres				
	Animation	0		0	
	Actions de valorisation du quartier : Ateliers photos, expositions, ...				
	Soutien aux projets associatifs				
	Contacts avec les partenaires (hors réunions)	0		0	
	Echanges téléphoniques et écrits avec les partenaires opérationnels : Chargé d'opération, référent ville, opérateur				
	Echanges téléphoniques et écrits avec les partenaires de l'action sociale et médico sociale : CAF, CCAS, Conseil Départemental, ARS, ...				
	Echanges téléphoniques et écrits avec les pilotes : élus, DEAL				
	Insertion par l'économie	0		0	
	Récolte des CV et repérage des savoirs faire et besoins en formation				
	Mise en relation des habitants, partenaires de l'insertion (PLIE, services insertion communaux, Pôle Emploi, ...) et des entreprises				
	Gestion des dossiers	0		0	
	Ouverture et gestion de dossier (dossier de financement, dossier de logement, ...)				
	Réunions et points de suivi	0	0	0	0
	Réunions avec le chargé d'opération uniquement / Nombre de réunions				
	Réunions avec le référent Ville et/ou élus uniquement / Nombre de réunions				
	Réunions avec le référent Ville et/ou élus ET le chargé d'opération / Nombre de réunions				
	Comités techniques et comités de pilotage / Nombre de réunions				
	Comités MOUS et réunions avec les partenaires de l'action sociale (CAF, CCAS, Conseil Départemental) / Nombre de réunions				
	Réunions internes / Nombre de réunions				
	Tâches administratives	0	0	0	0
	Rédaction de rapports et bilans / Nombre de documents				
	Logistique et organisation du travail				
	Autres				
	Suppléance d'un collègue absent				
	Formation				
	Temps de déplacement				

Amendement des grilles d'auto-analyse

La grille retenue

...					



Eneis Conseil
Innovier . Evaluer . Accompagner

Contacts

Erwan KERYER

Alex AGNELOTTI

Tel : 07 78 48 13 64

Mail : a.agnelotti@eneisconseil.com

Cabinet : 01 42 85 20 53

2, bd Saint-Martin, 75010 Paris

***Annexe 5. Support de Groupe de
travail du 15/12/2016***



Evaluation de la mission de MOUS au sein des opérations RHI

Groupe de travail 15 décembre 2016

Plan de la séance

1.

Rappel du calendrier et objectifs de la démarche

2.

Présentation du diagnostic

3.

Temps de travail



Rappel du calendrier et des objectifs de la démarche

Calendrier et objectifs de la démarche

Objectifs

Objectifs de la démarche :

L'amélioration de l'outil d'accompagnement social au relogement au sein des opérations de Résorption de l'Habitat Insalubre

- Identification du déroulé opérationnel des MOUS
- Repérage des difficultés et points de blocage
- Définition de préconisations et propositions d'évolution

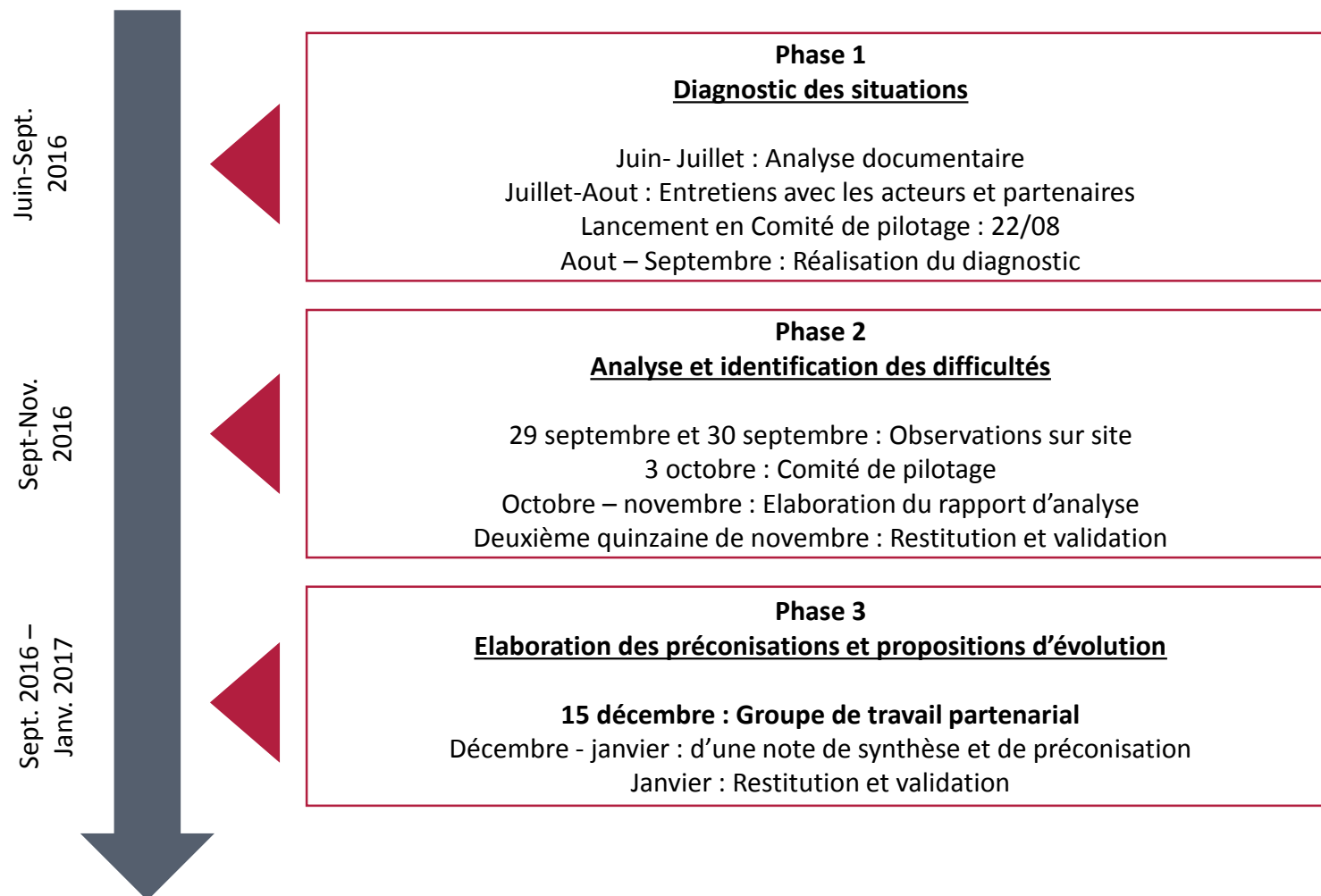
Objectifs de la séance :

Co-élaborer des préconisations d'évolution du dispositif MOUS

- Nature des missions MOUS : 1. Le cas de l'accompagnement des ménages dans leur plan de financement / 2. Faire évoluer le périmètre des conventions d'objectifs MOUS
- Pilotage et cadre partenarial des MOUS

Calendrier et objectifs de la démarche

Calendrier de la démarche





Présentation du diagnostic



Présentation du diagnostic

- 1. Conduite des opérations**
- 2. Nature des missions conduites**
- 3. Pilotage et qualité du partenariat**

Présentation du diagnostic

1. Conduite des opérations

Des difficultés de libération des parcelles qui retardent la viabilisation

- La maîtrise foncière
- La libération des emprises foncières

Des retards dans la livraison d'une partie des produits qui impactent l'ensemble de l'opération

- Des retards opérationnels qui concernent de nombreuses RHI
- De fortes interdépendances entre les différentes tranches qui fragilisent les opérations

Des délais importants qui conduisent à une inadéquation entre la programmation définitive et les possibilités des ménages

- Des situations sociales qui ont évolué et limitent l'accès aux produits fléchés lors des premières enquêtes sociales
- Des risques plus importants sur les fins de RHI

Présentation du diagnostic

2. Nature des missions conduites

Des chargés MOUS identifiés comme représentants institutionnels sur le quartier

- Des sollicitations qui dépassent l'intervention réglementaire des MOUS
- Des risques de personnalisation trop forte des relations

Des actions d'insertion aux effets limités sur l'emploi mais facilitant le déroulé des opérations

- Un volet d'action de la MOUS inégalement investi
- Des risques de blocage des opérations en l'absence d'intervention sur le volet insertion

Des actions d'animation et de valorisation des quartiers qui dépendent de la situation locale

- Des situations qui limitent le développement d'actions d'animation
- Des expériences intéressantes

Présentation du diagnostic

3. Pilotage et qualité du partenariat

Une mobilisation variable des partenaires de la MOUS

- La mobilisation de l'ensemble des contingents comme levier d'aide au relogement RHI
- Des partenaires de l'action sociale investis différemment selon les opérations

Une multiplicité des interlocuteurs sur les opérations : MOUS, Chargé d'opération, Ville

- Des changements fréquents de chargé MOUS, chargés d'opérations
- Des risques de sollicitation directe des élus par les ménages

Des instances de pilotage centrées sur la dimension financière des opérations

- Des instances de pilotage de validation des évolutions du programme et de déblocage des subventions
- Une faible association des EPCI aux instances de pilotage



Temps de travail



Temps de travail

1. Nature des missions MOUS :

- Accompagner les ménages à la construction de leur plan de financement
- Refondre le périmètre de la Convention d'objectifs

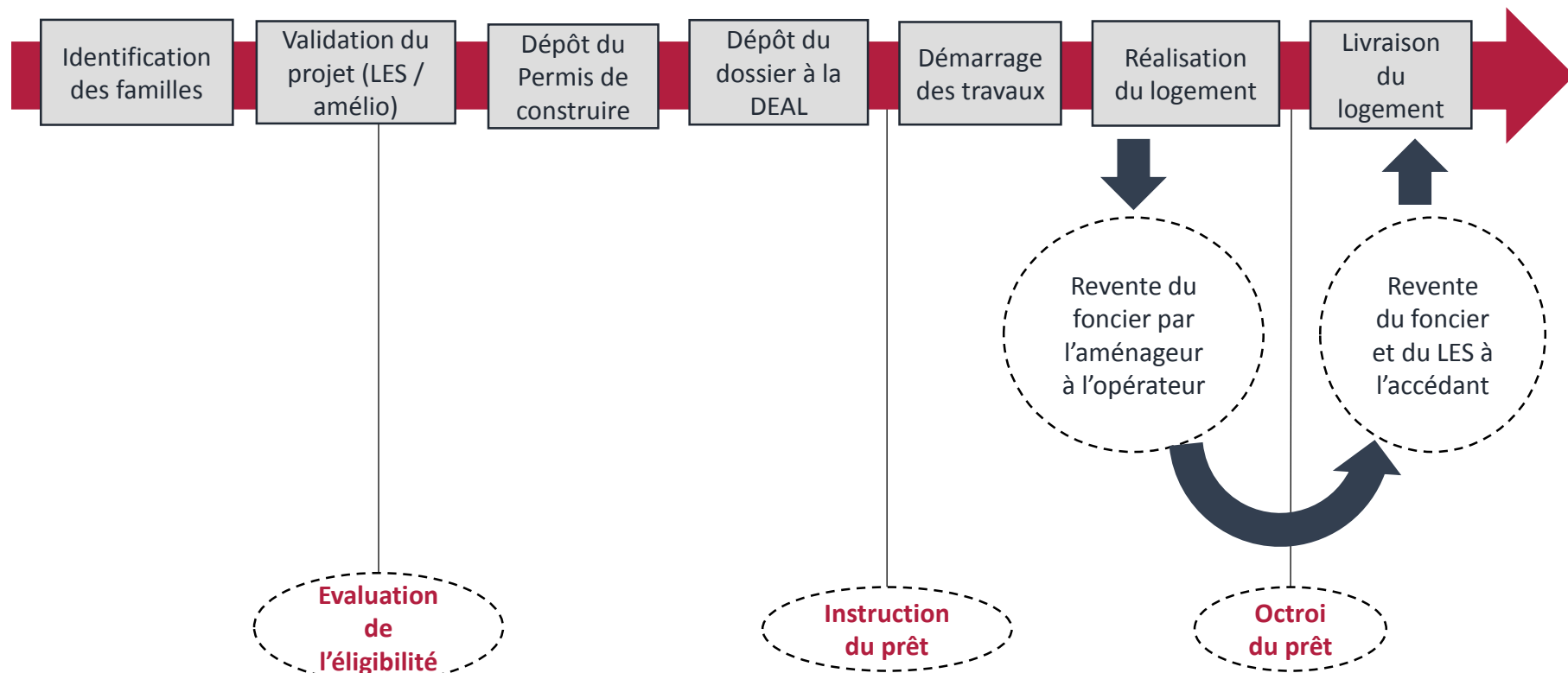
2. Pilotage et cadre partenarial des MOUS :

- Le positionnement des acteurs
- La comitologie

Temps de travail

1.1. Accompagner les ménages à la construction de leur plan de financement

Le modèle actuel : la vente à terme, des risques liés au délai entre l'instruction et l'octroi du prêt



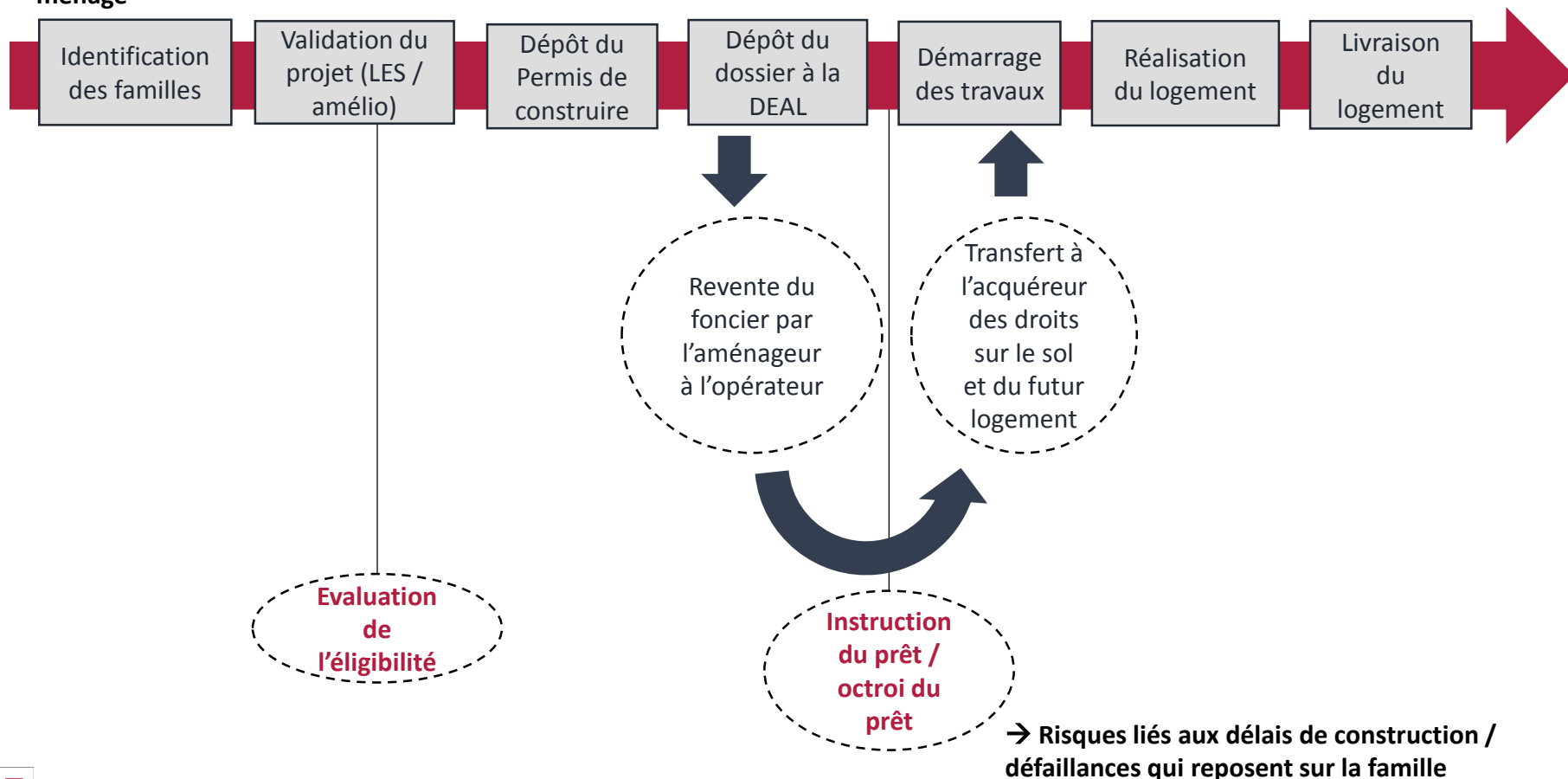
→ Risques de changement de statut de l'accédant

→ Risques de dépassement du délai d'octroi du prêt

Temps de travail

1.1. Accompagner les ménages à la construction de leur plan de financement

Une opportunité ? La Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) : une sécurisation de l'opération par transfert du risque sur le ménage



Temps de travail

1.1. Accompagner les ménages à la construction de leur plan de financement

Enjeu : Permettre d'assurer l'accès des ménages aux logements programmés / construits pour eux

Calendrier des « plans de financement » :

- Comment réduire le délai entre l'instruction et l'octroi des prêts en direction des ménages pour faciliter leur accès aux logements programmés ? Pour les LES ? Pour les améliorations – acquisitions ?

Vers un modèle de type VEFA (Vente en l'Etat Futur d'Achèvement) ? L'acquéreur devient propriétaire du sol à la signature du contrat de vente, puis propriétaire du logement au fur et à mesure de sa construction

Arrêté interministériel du 29 avril 1997 sur les Logements Evolutifs Sociaux : « Les logements peuvent être acquis dès l'achèvement des travaux de gros œuvre et des installations sanitaires alors même que les travaux de finition et les aménagements intérieurs n'auraient pas été réalisés. »

Quelle contrepartie pour le ménages / pour l'opérateur (aménageur/ constructeur) ?

Temps de travail

1.1. Accompagner les ménages à la construction de leur plan de financement

Enjeu : Permettre d'assurer l'accès des ménages aux logements programmés / construits pour eux

Calendrier des « plans de financement » :

Vers un modèle de type PSLA (Prêt Social Location Accession) ?

Prêts conventionnés en direction des opérateurs pour le financement de la construction ou l'acquisition de logement, destiné à des ménages dont les niveaux de revenus et les apports sont limités.

Il se compose de deux phases :

1. Phase locative (de 6 mois à 2 ans) durant laquelle le ménage paie une redevance qui permet de couvrir à la fois le loyer et une partie de l'acquisition
2. Phase acquisitive durant laquelle le ménage fait l'acquisition pleine et entière du logement en levant l'option d'achat. Il mobilise pour cela un crédit négocié avec un organisme bancaire.

Temps de travail

1.1. Accompagner les ménages à la construction de leur plan de financement

Enjeu : Permettre d'assurer l'accès des ménages aux logements programmés / construits pour eux

Construction des « plans de financement » :

- Comment élargir les conditions de prêts aux ménages RHI pour une meilleure adéquation aux besoins ?
- Quels leviers de sécurisation des organismes prêteurs ?
- Quelle répartition des rôles entre les MOUS et les opérateurs/constructeurs dans la constitution et l'instruction des dossiers de prêts ?

1.2. Refondre le périmètre de la Convention d'objectifs

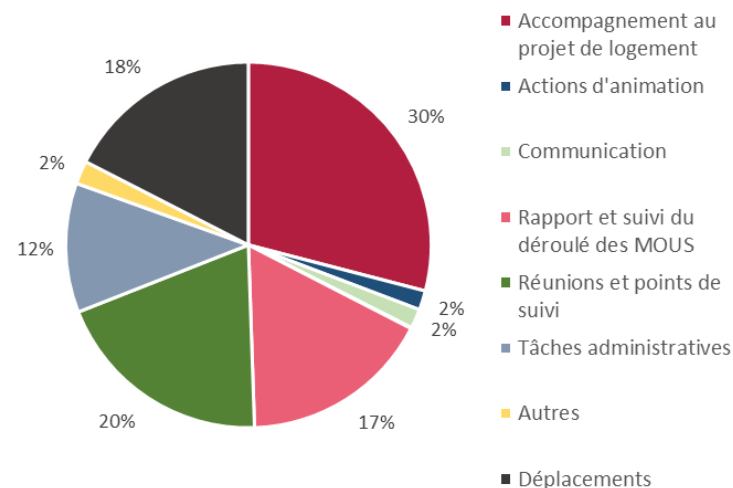
Enjeu : Recentrer la Convention d'objectifs sur la dimension d'accompagnement au relogement et cibler plus précisément le périmètre d'intervention sur ce volet

Champs d'intervention :

- Quels champs d'intervention pour les MOUS ? Quelle plus-value des actions d'animation, d'insertion par l'activité économique ?

- *Scenario 1 : Pas d'évolution du périmètre d'intervention*
- *Scenario 2 : Une externalisation des actions « insertion par l'économie » et « animation » (autre prestataire)*
- *Scenario 3 : Abandon des actions « insertion par l'économie » et « animation »*

Répartition des activités des MOUS



Source : Auto-film, Eneis Conseil

- Quelles distinctions selon les différentes phases des MOUS (avant le lancement des opérations, pendant les opérations, post-relogement...) ?

1.2. Refondre le périmètre de la Convention d'objectifs

Enjeu : Recentrer la Convention d'objectifs sur la dimension d'accompagnement au relogement et cibler plus précisément le périmètre d'intervention sur ce volet

Périmètre des interventions :

- Où doit s'arrêter l'action des MOUS ? A quel moment l'accompagnement doit-il cesser ?
 - Quel suivi post-relogement ? Quel financement du suivi post-relogement ?
 - Quelles interventions auprès des familles (gestion locative, action sociale...) ?
- Quels outils fournir aux MOUS pour les accompagner dans leurs missions ?
 - Appui sur les services de la Ville ? Des aménageurs ? Des bailleurs ? Des autres partenaires ? Quels engagements de chacun des partenaires au sein des Conventions d'objectifs ?
 - Simplification des démarches administratives / *reporting* via la formalisation d'outils communs ?
 - Formations ?

2. Pilotage et cadre partenarial des MOUS

Enjeu : Redéfinir le positionnement de chacun des acteurs opérationnels, la comitologie et les conditions de mobilisation des partenaires

Le positionnement des acteurs et le pilotage des MOUS

- Quelle implication des EPCI sur les MOUS à venir dans le contexte de montée en compétence de cet acteur sur les questions de résorption de l'insalubrité ?
- Comment assurer la priorisation des ménages RHI lors des attributions de logements sociaux ?
- Intégration des MOUS : quelle plus-value à l'externalisation/internalisation des MOUS ?
- Comment renforcer la fonction de régulateur de la DEAL ? Quelle mobilisation des antennes sur le suivi des MOUS ?
- Comment garantir un suivi de la régularité des avancées opérationnelles ? Comment renforcer le rôle des Comités techniques ?

2. Pilotage et cadre partenarial des MOUS

Faire évoluer les Comités techniques : Proposition

Fréquence : Un comité technique semestriel MOUS sur la base d'un calendrier partagé

Rôle :

- Suivi des relogements au cas par cas
- Suivi des avancées opérationnelles dans leur ensemble

Contenu :

- Préparation d'un ordre du jour, envoyé à la DEAL en amont puis transféré après validation à l'ensemble des participants
- Identification des cas complexes et des partenaires à mobiliser pour apporter des éléments de déblocage (SOFIDER, CAF, département, ...)

Périmètre : Evolutif selon le contenu : DEAL, Villes, EPCI, aménageur, constructeur, MOUS + partenaires (évolutif selon le contenu)

Pilotage : DEAL, avec un appui sur les antennes

Echelle : Opération ? Commune ? EPCI ?



Eneis Conseil
Innover . Evaluer . Accompagner

Contacts

Erwan KERYER

Alex AGNELOTTI

Tel : 07 78 48 13 64

Mail : a.agnelotti@eneisconseil.com

Annexe 6. Journal de projet n°1

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre

Journal de projet n°1

Présentation du projet

Forte de son engagement en faveur de la résorption de l'Habitat insalubre, la DEAL de la Réunion initie une démarche d'évaluation de la mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS). Cette évaluation est confiée au cabinet ENEIS Conseil qui sera amené à vous rencontrer.

Le traitement de l'habitat indigne ne se limite pas à l'aménagement urbain, **l'accompagnement des populations représente bien une dimension majeure de cette politique.**

Les MOUS constituent un dispositif d'accompagnement social des familles essentiel des opérations de Résorption de l'Habitat Insalubre (RHI). Elles permettent d'apporter des réponses adaptées garantissant leur adhésion au projet et le bon déroulé de l'opération. Les missions MOUS se poursuivent au delà de l'emménagement, soutiennent les habitants dans l'appropriation de leur nouveau logement et les aident à devenir « acteur » de leur quartier.

Le cabinet vous contactera pour comprendre la façon dont se déroulent ces opérations

sur le terrain. L'enjeu consiste à parvenir à une réelle transformation des quartiers par l'amélioration de l'Habitat **en s'appuyant sur la connaissance et l'expérience des acteurs locaux.**

Il s'agit aussi, via cette démarche de renforcer la collaboration entre les différents partenaires de la MOUS (opérateurs, collectivités, etc.)

L'équipe d'ENEIS recueillera vos contributions à cette occasion. Cette évaluation devra permettre de prendre en compte les réalités observées sur le terrain.

Nous vous remercions donc par avance pour votre participation, qui s'avèrera déterminante pour la réussite de la démarche.

Ce « *journal de projet* » est le premier d'une série, d'autres suivront afin de vous tenir informés de l'avancée des travaux, des résultats de l'étude et renforcer la dimension participative et la vocation partenariale de la démarche.

L'équipe du cabinet ENEIS Conseil et l'équipe projet de la DEAL

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre

Journal de projet n°1

Objectifs de la démarche

La démarche sera décomposée en trois phases successives dont les grands objectifs sont exposés ci-après. **Vous serez invités à participer à chaque moment clé de la démarche selon les modalités suivantes :**

PHASE 1 : Diagnostic des situations

- **Objectifs** : Etablir un diagnostic des actions assurées et des modalités de leur mise en œuvre, via la consultation des principaux partenaires du dispositif (Etat, collectivités, bailleurs sociaux, opérateurs MOUS) et le recueil et l'analyse des documents et outils mobilisés dans le cadre de la réalisation d'opérations RHI. Présenter une **synthèse du contexte et des enjeux opérationnels liés à la mise en œuvre des MOUS**.
- **Principales modalités opératoires** : Analyse documentaire, **rencontres individuelles des principaux partenaires du dispositif**, rédaction d'un rapport de diagnostic.

PHASE 2 : Analyse et identification des difficultés

- **Objectifs** : Analyser les missions des équipes MOUS et leur déroulement au sein des opérations RHI étudiées. **Identifier collectivement les enjeux et les évolutions apportées ou proposées pour y répondre** à partir des points d'amélioration. Présenter une analyse du rôle et des difficultés des MOUS, étayer et valider les premières pistes d'amélioration identifiées à l'issue de la phase 1.
- **Principales modalités opératoires** : Questionnaire auprès des équipes MOUS, rencontres avec les partenaires et équipes MOUS, groupes de travail collectifs, rédaction d'un rapport d'analyse.

PHASE 3 : Elaboration de préconisations et propositions d'évolution

- **Objectifs** : Etablir sur la base des éléments de la phase 2, des **propositions opérationnelles d'évolution du fonctionnement des MOUS dans un cadre partagé et partenarial**. Décliner les premières pistes d'amélioration en un **système complet de recommandations** portant sur les outils existants, le développement de nouveaux outils, la formation ou le renforcement des équipes MOUS, la définition de méthodes permettant d'améliorer l'efficacité des MOUS, etc.
- **Principales modalités opératoires** : Groupe de travail, rédaction d'une note de synthèse et préconisations

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre

Journal de projet n°1

Calendrier de la démarche

1 Evaluer, analyser



Juin-Sept 2016

PHASE 1

Diagnostic des situations

- Installation et cadrage de la démarche
- Analyse documentaire
- Réunion de lancement en Comité de pilotage
- Rencontre individuelle des principaux partenaires du dispositif
- Point d'étape en Comité technique
- Rédaction du rapport de diagnostic
- Restitution et validation du rapport de diagnostic

2 Analyser, partager



Sept-Oct 2016

PHASE 2

Analyse et identification des difficultés

- Analyse des missions et actions des MOUS : questionnaire, rencontre des équipes, ...
- Groupe de travail et d'analyse partagée
- Point d'étape en réunion technique
- Rédaction du rapport d'analyse
- Restitution et validation du rapport d'analyse

3 Formaliser



Oct-Déc 2016

PHASE 3

Elaboration de préconisations et propositions d'évolutions

- Groupe de travail
- Point d'étape en réunion technique
- Rédaction d'une note de synthèse et préconisations
- Ajustement des livrables et finalisation

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre

Journal de projet n°1

Les suites de la démarche

- **Les premiers entretiens auprès des partenaires, pour lesquels vous serez susceptibles d'être sollicités, se dérouleront la semaine du 22 aout.** Vous pourrez être amenés à vous entretenir avec des consultants, qui vous contacteront pour prendre rendez-vous et vous préciser en amont les finalités et les modalités d'organisation de ces temps de rencontre.

Vos contacts

L'équipe du cabinet ENEIS Conseil

François MOULERE, Directeur de mission
06.64.35.67.46
f.moulere@eneisconseil.com

Adrien METZINGER, Référent technique
a.metzinger@eneisconseil.com
06.46.20.15.95

Alex AGNELOTTI, consultant
a.agnelotti@eneisconseil.com



Cabinet ENEIS Conseil :
www.eneisconseil.com
01 42 85 20 53

L'équipe référente au sein de la DEAL

Marie-Aurore ADROVER-MALNOURY, Responsable de
l'unité Programmation et financement de l'aménagement
02.62.40.28.22
marie-aurore.adrover-malnoury@developpement-durable.gouv.fr

Audrey BESNARD, Adjointe au chef de service SHLS/DEAL
02.62.40.28.38

Nathalie LEBON-BERTIL, Chargée d'opération RHI
02.62.40.28.18



Annexe 7. Journal de projet n°2

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre

Journal de projet n°1

EDITO

Depuis les années 1970, l'Etat et ses partenaires locaux interviennent en faveur de la Résorption de l'Habitat Insalubre (RHI) sur l'île de la Réunion, afin d'améliorer les conditions de vie et de logements des habitants.

Les Maitrises d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS), chargées de l'accompagnement des ménages au relogement dans le cadre de ces opérations, constituent un axe fort de cette politique.

Le lancement, en juin 2016 par la Direction de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DEAL), d'une étude d'évaluation MOUS dans le cadre des opérations de RHI a permis de réaliser un diagnostic étayé du dispositif et d'identifier les difficultés opérationnelles rencontrées dans l'accompagnement des ménages au relogement.

La démarche s'est appuyée sur une enquête approfondie auprès de 10 opérations de RHI. Cette enquête, à travers une étude documentaire fouillée, la réalisation d'une trentaine d'entretiens auprès des principaux

partenaires opérationnels (chargés MOUS, aménageurs, constructeurs, ...) et de journées d'observation sur les opérations Hyacinthe Caramboles (Saint-Denis) et Say Piscine (Le Port) a été l'occasion de construire un diagnostic partagé du déroulé des missions MOUS et des besoins d'évolution du dispositif.

L'objectif de la démarche consiste à permettre des relogements en RHI, plus rapides pour les ménages et au plus près de leurs besoins.

Afin d'atteindre ces objectifs et de poursuivre cette démarche partenariale, des Groupes de travail seront organisés afin de réfléchir collectivement aux pistes d'évolution tant de la nature des missions des MOUS que de celles du pilotage du dispositif.

La bonne mobilisation des partenaires lors de ces groupes sera un facteur déterminant de la qualité et de la richesse du travail produit.

L'équipe du cabinet ENEIS Conseil et l'équipe projet de la DEAL

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre

Journal de projet n°1

Les principaux éléments issus de l'évaluation



Une complexité opérationnelle qui entraîne des blocages de l'accompagnement au relogement

L'intervention des MOUS au sein des opérations RHI s'inscrit dans un contexte opérationnel complexe. L'évaluation a permis d'identifier plusieurs difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées et qui entravent leur capacité à assurer le relogement des ménages :

- Une absence de maîtrise foncière : Certaines opérations sur lesquelles interviennent les MOUS sont paralysées par des questions de maîtrise foncière (situations de contentieux, indivisions, ...)
- Des familles « bloquantes » : Ménages qui ne souhaitent pas s'inscrire dans les parcours résidentiels identifiés par la MOUS et refusent de libérer leur logement initial, retardant les opérations de démolitions/constructions.
- Des évolutions de situations sociales entre l'instruction et l'octroi des prêts devant permettre l'accès des ménages au logement programmé pour eux, qui bloquent le projet résidentiel.

Ces blocages peuvent mettre en péril l'ensemble des opérations : A titre d'exemple, la non-libération d'une parcelle peut empêcher la production d'un logement destiné au relogement d'un autre ménage qui se retrouve ainsi bloqué dans son logement insalubre.



Des Conventions d'objectifs MOUS qui ne remplissent qu'imparfaitement leur rôle de cadrage de l'action des MOUS

Les Conventions d'objectifs des MOUS qui fixent le cadre théorique de leurs missions, identifient différents volets d'intervention : accompagnement au relogement, concertation, médiation, animation et insertion par l'activité économique. Cependant l'accompagnement social au relogement constitue l'essentiel de leur activité, notamment via la réalisation d'enquête sociale et de définition des projets résidentiels, des temps de permanence sur site et des visites chez les familles.

La forte présence de la MOUS sur le terrain les amène à être identifiées comme principal acteur institutionnel sur le quartier et à devoir s'écarter des missions fixées par la Convention (gestion des conflits de voisinages, accompagnement post-relogement, ...)



Un pilotage et une gouvernance qui n'apporte pas de garant d'une bonne régulation des opérations

Les différentes difficultés opérationnelles rencontrées par les MOUS et les cas complexes sont traités lors de réunions régulières en présence de la Ville, de l'aménageur et de la MOUS. Si cette instance assure un suivi des relogements, elle ne permet pas de garantir une bonne régulation des opérations.

Les informations relatives aux difficultés rencontrées ne remontent pas jusqu'aux instances de pilotage. Par ailleurs les Comités de pilotage, ont tendance à se concentrer sur le déroulé opérationnel au détriment de la MOUS et les Comités techniques ne sont pas réunis régulièrement.

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre



Journal de projet n°1

Les suites de la démarche

Une analyse quantitative du déroulé des MOUS

Une analyse quantitative du travail des MOUS permettra d'affiner l'analyse et d'objectiver la répartition du temps passé sur chaque activité. Ces grilles, construites avec les MOUS, ont été remplies directement par les travailleurs sociaux sur les opérations RHI. Leur exploitation, permettra d'identifier le volume affecté à chaque intervention.

Présentation des groupes de travail

Premier Groupe de travail : Nature et périmètre des missions MOUS

Ce premier groupe portera sur la question des missions affectées aux MOUS. Les premiers éléments de l'étude ont révélé une difficulté pour les MOUS à intervenir sur l'ensemble des volets fixés par leurs Conventions d'objectifs actuels. Le Groupe aura pour objectif d'identifier l'opportunité et l'utilité pour les MOUS de recentrer leur activité sur l'accompagnement social au relogement.

Pour cela, la façon dont elles interviennent dans la construction des plans de financement résidentiels des ménages sera mise en exergue. A ce titre, le Groupe traitera des leviers opérationnels pour faciliter l'instruction et les octrois de prêts aux ménages et réduire le délai entre les deux.

Il s'agira parallèlement de préciser les outils et compétences dont disposent les MOUS pour remplir ces missions et de la manière dont les différents partenaires peuvent abonder ces outils.

Deuxième Groupe de travail : Le pilotage des MOUS

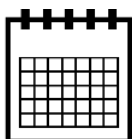
Le deuxième groupe traitera des possibilités d'évolution du pilotage des MOUS. Il abordera notamment :

- La question du recentrage du positionnement de la DEAL sur un rôle de régulation du dispositif, afin de garantir l'adéquation entre le déroulé du processus de relogement avec les objectifs et les contraintes du dispositif.
- La question du renforcement du suivi technique des MOUS, à travers les modalités d'organisation plus régulières de Comités techniques dédiés spécifiquement aux MOUS.
- Les modalités d'association des partenaires au suivi et pilotage.

Evaluation de la Mission de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) au sein des Opérations de résorption de l'Habitat insalubre

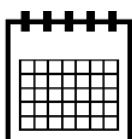
Journal de projet n°1

Prochaines échéances



Session de Groupes de travail

15 décembre 2016



Restitution finale

Premier trimestre 2017

Vos contacts

L'équipe du cabinet ENEIS Conseil

Erwan KERYER, Directeur de mission
e.keryer@eneisconseil.com

Alex AGNELOTTI, consultant
a.agnelotti@eneisconseil.com



Cabinet ENEIS Conseil :
www.eneisconseil.com
01 42 85 20 53

L'équipe référente au sein de la DEAL

Marie-Aurore ADROVER-MALNOURY, Responsable de
l'unité Programmation et financement de l'aménagement
02.62.40.28.22
[marie-aurore.adrover-malnoury@developpement-
durable.gouv.fr](mailto:marie-aurore.adrover-malnoury@developpement-durable.gouv.fr)

Audrey BESNARD, Adjointe au chef de service SHLS/DEAL
02.62.40.28.38

Nathalie LEBON-BERTIL, Chargée d'opération RHI
02.62.40.28.18