

# La réorganisation du tissu HLM et les dynamiques territoriales

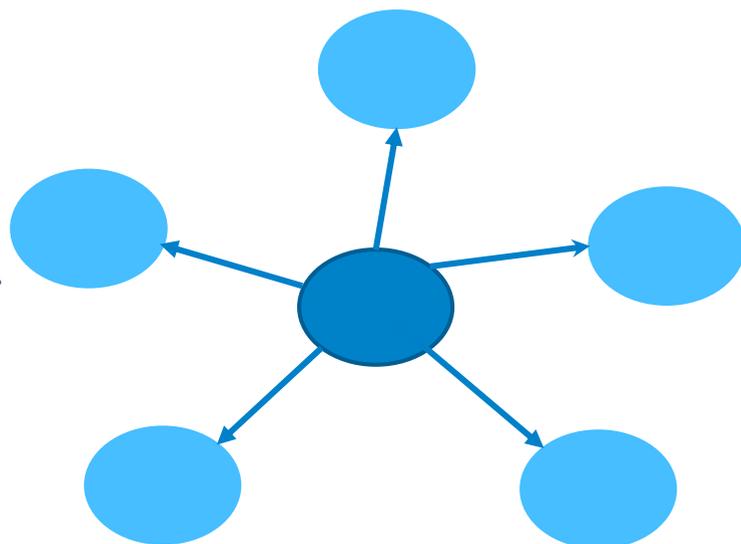


# Un paysage en recomposition

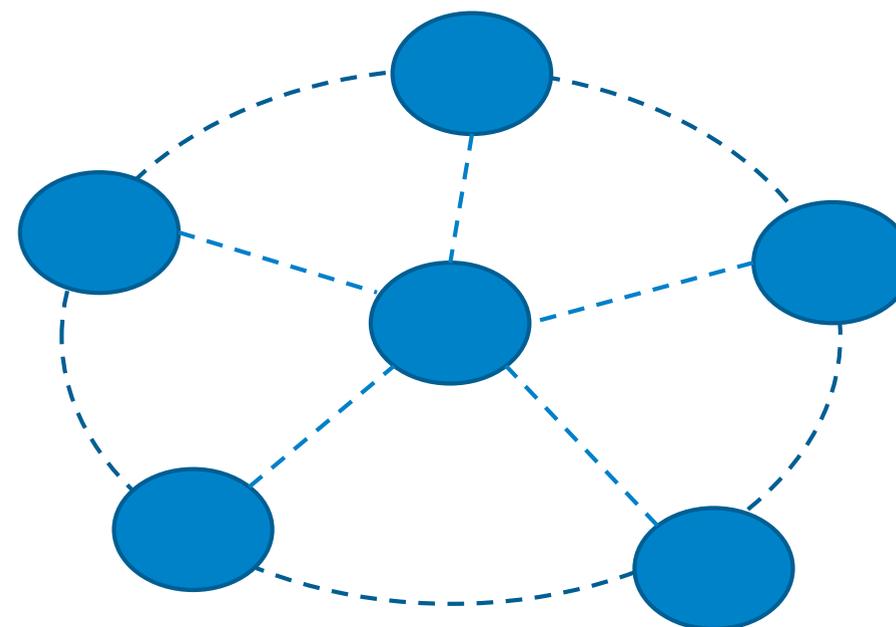
- Après une phase d'exploration les organismes entrent dans une phase de concrétisation :
  - Les intentions se précisent
  - Les études concrètes se lancent
  - Une échéance réglementaire qui se rapproche (1<sup>er</sup> janv. 2021)
- Une variété des formes de regroupement
  - Facteurs déclenchant : consolider, anticiper, rationaliser, éviter
  - Modalités : rejoindre un groupe existant, fusionner, constituer un groupe
  - Des acteurs politiques qui impulsent, observent, subissent
- Des logiques géographiques qui se dessinent :
  - Une structuration à l'échelle des agglomérations : Lyon, Saint Etienne, Rouen, Strasbourg, Limoges,... ou réseau d'agglomérations (La Rochelle / Saintes / Rochefort / Angoulême ; Epinal / Nancy / Lunéville )
  - Une structuration à l'échelle régionale ou infra régionale : restructuration intra-groupes nationaux (avec des stratégies de marques), réseaux d'acteurs départementaux (Auvergne, Bretagne, Franche Comté, Hauts de France, ...).

# Quatre formes principales de regroupement

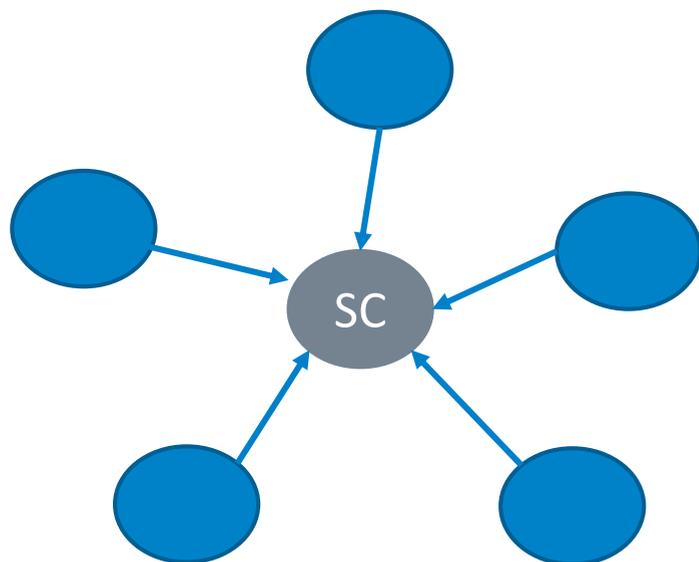
Groupe  
« vertical »



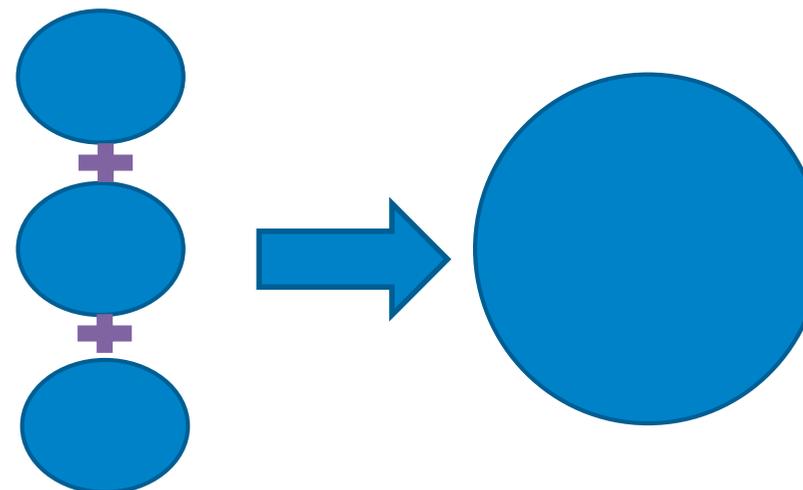
Groupe  
« fédéral »



Groupe  
« horizontal »



Fusion



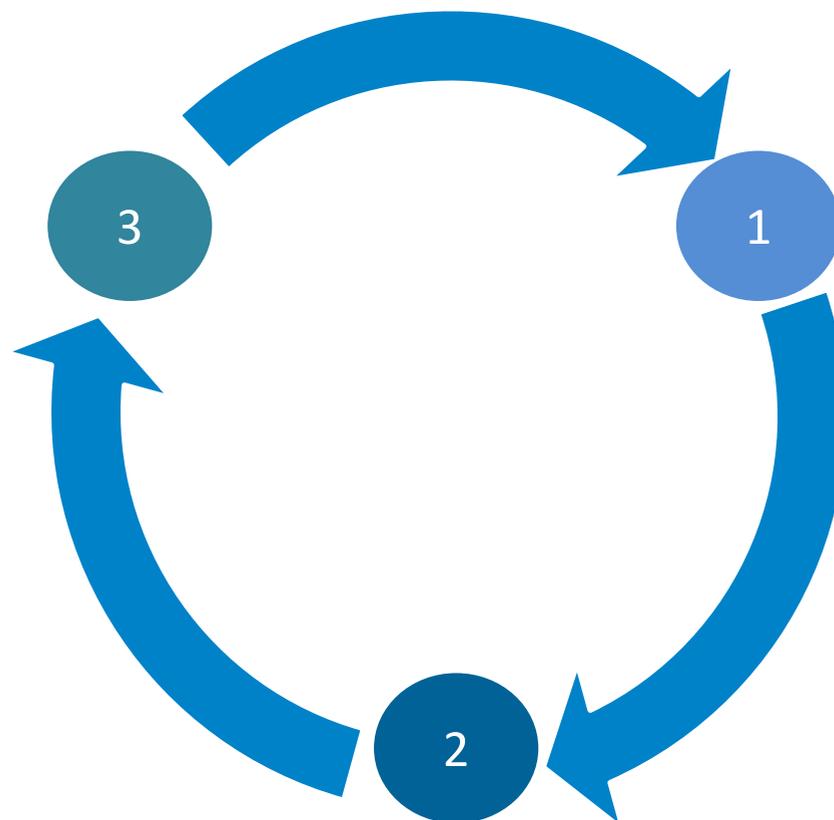
# Trois dimensions à combiner pour réussir les regroupements

## Le modèle organisationnel et managérial

Agilité, réactivité et fluidité des processus décisionnels ? Montée en expertise ? Mutualisation ? Organisation territoriale ?

## Le projet politique et territorial

Quel territoire ? Quel positionnement stratégique ? Quelles modalités de gouvernance ?

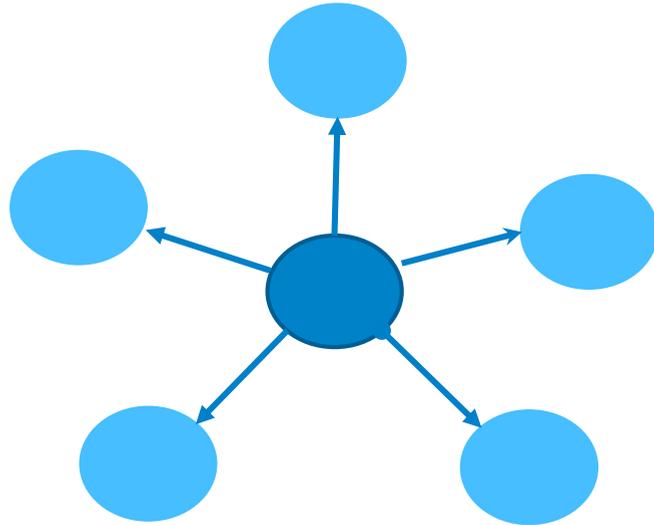


## Le modèle économique

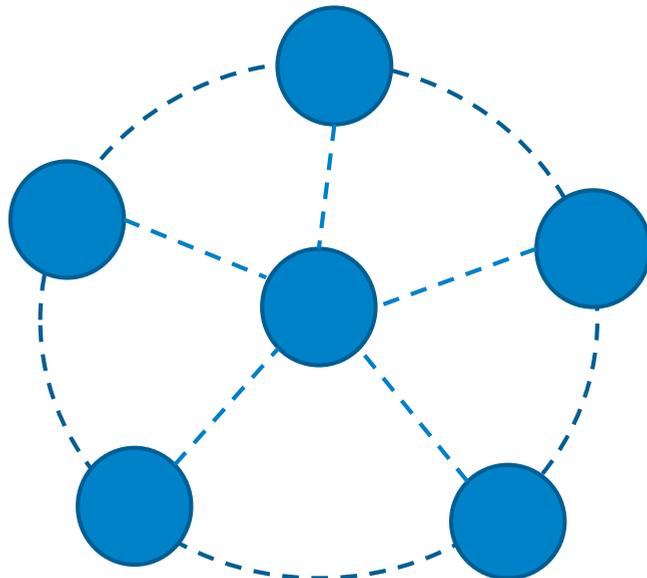
Quels effets d'échelle ? Quelle maîtrise des coûts ? Quelle diversification possible ?

# Des articulations aux territoires à construire

Groupe  
« vertical »



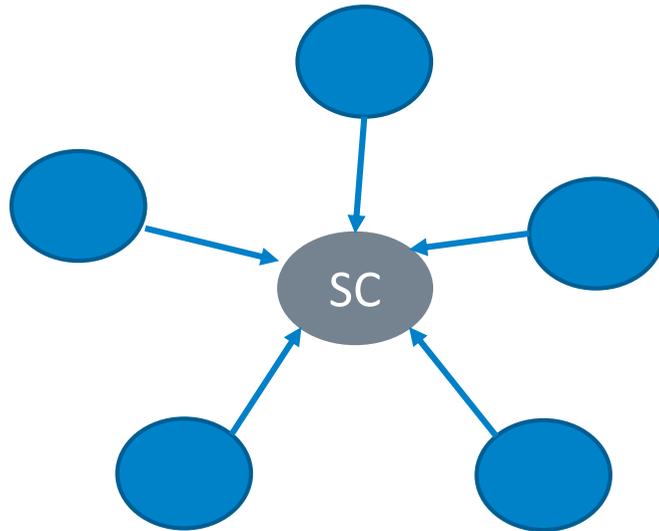
Groupe  
« fédéral »



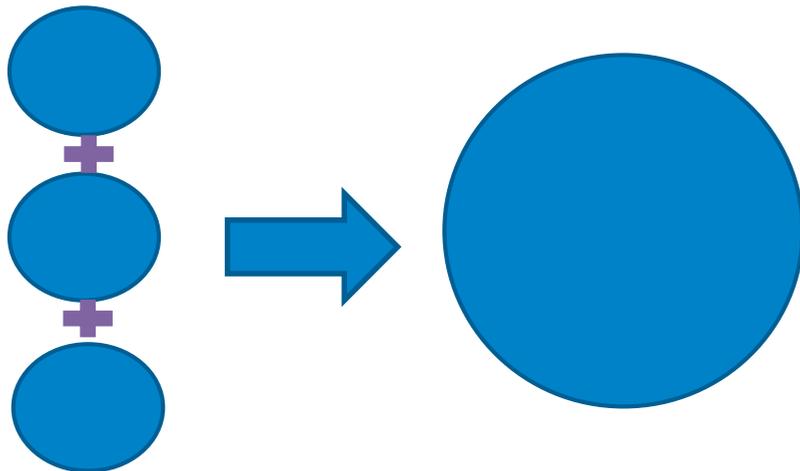
- Quel niveau d'autonomie et de capacité d'engagement des entités territoriales ?
  - Quelles stratégies pour les territoires ? Quelle complémentarité des marques ?
  - Quelle capacité des gouvernances locales à peser sur la politique du Groupe ?
- 
- Quelle capacité à peser sur la politique du Groupe ?
  - Quelle place des politiques locales dans les politiques Groupe ?
  - Quelle amplification des capacités d'action ? À quelle échelle territoriale mutualiser les expertises et les savoir faire ?

# Des articulations aux territoires à construire

Groupe  
horizontal



Fusion



- Quels équilibres au sein de la gouvernance de la société de coordination ?
  - Quel niveau de mutualisation et d'amplification des capacités d'action collectives ?
  - Quel modèle économique ?
- 
- Quels équilibres au sein de la gouvernance de l'entité fusionnée ?
  - Quelle organisation territoriale (dans le service aux locataires / dans le rapport aux collectivités locales) ?
  - Quel modèle économique ?

# Renouveler les formes de dialogue HLM – collectivités locales

- Des formes de dialogue à renouveler dans le cadre des politiques locales de l'habitat
  - Les formes traditionnelles (relations directes, instruments traditionnels de type PLH, CUS,...) vont devoir évoluer
  - De nouvelles modalités d'association sont à imaginer.
- Des formes émergent :
  - L'installation de nouvelles instances de dialogue qui associent bailleurs et collectivités locales : comité de développement territorial, comité des territoires, ...
  - La coordination des acteurs à l'échelle d'un territoire (à l'initiative des collectivités locales) : pôle public de l'habitat, plateforme territoriale de coopération HLM, ...
  - La contractualisation des objectifs entre bailleurs et collectivités locales qui peut faire avancer la formulation conjointe des politiques : contrats de proximité, convention d'objectifs, ...