



UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION DE DELEGATION DE GESTION DES AIDES A LA PIERRE

RAPPORT DE SYNTHÈSE

AVERTISSEMENT

La délégation de la gestion des aides à la pierre instituée par la loi du 13 août 2004 relative aux Libertés et Responsabilités locales rencontre un succès grandissant auprès des collectivités locales : aujourd'hui, ce sont 73 EPCI (62 fin 2006) et 25 départements (20 fin 2006), qui sont délégataires, représentant plus de la moitié de la population métropolitaine et de la programmation des crédits affectés au parc social, hors crédits de l'ANRU (respectivement 40 % et 44 % fin 2006).

Dès 2005, alors que seize conventions étaient en cours de signature, L'Union sociale pour l'habitat a souhaité constituer des éléments de bilan de l'expérience acquise par les collectivités délégataires et les acteurs - organismes d'Hlm et services de l'Etat - qui mettaient en place ce dispositif, de manière à en tirer des enseignements pour contribuer à le parfaire.

Une première étude a été ainsi confiée début 2006 par L'Union sociale pour l'habitat à Habitat et Territoires Conseil auprès de six sites délégataires pour tirer un premier bilan.

Il a été jugé intéressant en 2007 de revenir sur ces six territoires, afin d'apprécier comment la prise de délégation s'installait dans le temps et était vécue par les acteurs mais aussi d'étendre l'étude à neuf nouveaux territoires.

Le présent rapport fait la synthèse de l'étude confiée à Habitat et Territoires Conseil auprès de quinze sites délégataires, dont les acteurs ont bien voulu apporter leur contribution à ce bilan. Des rapports propres à chaque site ont été élaborés et transmis à ces derniers.

INTRODUCTION

La présente étude avait pour objectif de faire un point des conditions de mise en œuvre des conventions de délégation des aides à la pierre sur quinze territoires, et d'en tirer des enseignements et des perspectives d'évolution au terme d'un ou deux ans d'expérience.

Le souhait était pour l'Union Sociale de l'Habitat de cerner les grandes tendances en la matière afin de qualifier au mieux les organismes Hlm sur le sujet d'une part, et de débattre, d'autre part, lors d'un séminaire de restitution des entretiens des pistes d'évolution avec l'ensemble des parties intéressées.

La présente synthèse est issue d'entretiens menés par Habitat et Territoires Conseil entre avril et juin 2007, avec les élus et techniciens de l'habitat, les services Habitat des DDE et les responsables d'organismes Hlm, sur quinze territoires.

Sites déjà visités en 2006 et revus en 2007 :

- Communauté Urbaine de Dunkerque Grand Littoral
- Communauté Urbaine de Brest Métropole Océane
- Communauté d'agglomération de Grenoble Alpes Métropole (La Métro)
- Communauté d'agglomération de Châlons en Champagne (Cités en Champagne)
- Conseil Général d'Indre et Loire
- Communauté d'agglomération de Tour(s) Plus

Nouveaux sites enquêtés en 2007 :

- La communauté d'agglomération de Cergy Pontoise
- La communauté d'agglomération du Grand Dijon
- La communauté d'agglomération de Seine Eure
- La communauté urbaine de Strasbourg
- La communauté d'agglomération du Pays d'Aix-en-Provence
- Le département de l'Ain
- Le département du Bas-Rhin
- Le département du Doubs
- La communauté de communes de l'Agglomération Annemassienne

Pour mieux libérer la parole, les entretiens ont été menés séparément avec chaque catégorie d'acteurs sur le terrain. Ils duraient environ 2 heures chacun. Compte tenu de ce temps forcément limité et de l'ampleur et de la diversité du sujet abordé, seuls les points jugés saillants de l'expérience de délégation ont été abordés avec les partenaires.

Les contacts avec les différents acteurs ont été facilités par les Directeurs et Directrices des Associations régionales concernées, certains entretiens avec les organismes Hlm ont d'ailleurs été menés collectivement dans le cadre d'une réunion organisée par l'Association régionale.

Nous saisissons ici l'occasion pour remercier l'ensemble des acteurs pour la réelle disponibilité dont ils ont fait preuve lors de ces entretiens.

Enfin, il est essentiel par ailleurs de rappeler que l'exercice de synthèse des sites visités présenté ici est quelque peu délicat :

- Même étendu par rapport à 2006, l'échantillon reste restreint : il ne concerne in fine que quinze territoires et l'expérience développée sur ces derniers renvoie inévitablement à une histoire, une configuration d'acteurs et une problématique qui leur sont souvent très spécifiques,
- L'expérience de délégation n'en est encore qu'à ses débuts et bon nombre de sujets évoqués ici (les dispositifs partenariaux, les systèmes d'aides financières...) sont parfois appelés à évoluer très fortement dans un terme plus ou moins proche.

Il serait ainsi un peu hâtif de céder à la tentation de vouloir tirer de cet essai de synthèse des conclusions à la fois définitives et de valeur nationale.

SOMMAIRE

1- LA PRATIQUE DE LA DELEGATION DE LA GESTION DES AIDES A LA PIERRE : LES DIFFERENTES SITUATIONS LOCALES RENCONTREES	6
PREAMBULE : DEUX GRANDES FAMILLES DE DELEGATAIRES PARMIS LES SITES ETUDIES	6
A- LE PROCESS DE PROGRAMMATION DES OPERATIONS DE LOGEMENT SOCIAL	9
B- L'INSTRUCTION DES DOSSIERS DE LOGEMENT SOCIAL	12
C- LES AIDES A L'HABITAT	14
D- LA CONTRACTUALISATION	17
E- LES MOYENS EN PERSONNELS DES SERVICES HABITAT DES COLLECTIVITES LOCALES	19
ENCART : LA MISE EN CONCURRENCE DES ORGANISMES HLM	21
2- SYNTHESE : LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'EXERCICE DE LA DELEGATION SELON LES ACTEURS	22
A- LA DELEGATION DE LA GESTION DES AIDES A LA PIERRE EST VUE GLOBALEMENT COMME UN REEL PROGRES	22
B- POUR AUTANT, LA DELEGATION DE LA GESTION DES AIDES A LA PIERRE EST GENERALEMENT VECUE COMME UN « ENTRE-DEUX »	24
C- UN « ENTRE-DEUX » QUI PLUS EST COMPLIQUE ET QUI, AU SURPLUS, SE TELESCOPE AVEC D'AUTRES DISPOSITIFS COMPLEXES ET QUI ONT DES LOGIQUES PARFOIS CONTRADICTOIRES	27
D- UN PROCESSUS DE DELEGATION ENCORE PLUS COMPLIQUE POUR LES ORGANISMES (ET LES SERVICES DE L'ÉTAT) QUAND ON TRAVAILLE A L'ÉCHELLE DE L'ENSEMBLE D'UN DEPARTEMENT VOIRE D'UNE REGION : LA QUESTION DE LA MULTIPLICATION DES DELEGATAIRES	28
E- DES EPCI ET DES CG DELEGATAIRES PARFOIS « NOUVEAUX » SUR LE SUJET DE L'HABITAT, DES DISPOSITIFS COMPLEXES, DES NOUVELLES RELATIONS ENTRE ACTEURS GENEREES PAR LA DELEGATION ; AU TOTAL, UN BESOIN REEL DE CONSTRUIRE UNE CULTURE COMMUNE ENTRE ACTEURS	29
3- CONCLUSION	31
4- ANNEXES	32
A- LA LISTE DES INTERVENANTS RENCONTRES	32
B- CARTE DES SITES DELEGATAIRES	36

1- LA PRATIQUE DE LA DELEGATION DE LA GESTION DES AIDES A LA PIERRE : LES DIFFERENTES SITUATIONS LOCALES RENCONTREES

PREAMBULE : DEUX GRANDES FAMILLES DE DELEGATAIRES PARMIS LES SITES ETUDIES

Suite aux entretiens menés sur les quinze territoires, il apparaît assez clairement que les délégataires peuvent se regrouper à grands traits en deux grandes familles.

Une première famille est constituée de territoires où la délégation est pleinement assumée par la collectivité locale. L'EPCI ou le Conseil Général délégataire est résolument chef de file et autorité organisatrice en matière d'habitat, et s'en est donné les moyens. La délégation est donc ici tout à la fois un processus politique et technique :

- La délégation est la consécration d'un engagement fort et/ou ancien de la collectivité locale en matière d'habitat. Sur certains sites, la prise de délégation a pu servir d'élément accélérateur en matière stratégique et financière
- L'ensemble de la chaîne est généralement fortement maîtrisé par la collectivité locale (programmation, voire même l'instruction des dossiers) qui s'impose comme un leader incontesté, avec des moyens humains assez souvent renforcés pour faire face à son obligation de résultat,
- Un système très étroit de suivi, de réunions, de relations avec les bailleurs et la DDE est mis en place par la collectivité,
- La « palette d'aides à l'habitat » est généralement très fournie et adaptée à différentes situations en termes de produits et / ou de sous-territoires ; les budgets dédiés à l'habitat sont souvent conséquents et en hausse (et en général supérieurs aux crédits d'Etat délégués).
- La tendance à contractualiser les objectifs et les moyens (avec les bailleurs sociaux, mais aussi avec les communes membres, voire le 1 %, la promotion privée, ...) est de plus en plus forte,
- Le système mis en place par la collectivité est en recherche constante de perfectionnement (en termes d'aides, d'outils de suivi, de modes de contractualisation, de calendriers et de process, ...).
- Les documents stratégiques (PLH) sont consistants, opérationnels et sont parfois mis en place des outils type observatoire.

A titre illustratif, on trouve dans cette famille :

- Des territoires ayant déjà une longue et forte expérience en matière d'intervention dans le domaine de l'habitat : la Communauté urbaine de Dunkerque Grand Littoral, le Conseil général du Bas-Rhin, la Communauté d'agglomération de Grenoble Alpes Métropole, la Communauté Urbaine de Brest Métropole Océane, le Conseil général du Doubs.
- Des territoires où la délégation est encore jeune mais bien vécue politiquement et techniquement assumée, où les outils se complètent et s'affinent régulièrement : la communauté d'agglomération du Grand Dijon, Communauté d'agglomération de Tour(s)plus, le Conseil Général d'Indre et Loire.

La seconde famille est constituée de territoires où la prise de délégation est ici, et à ce jour, d'abord un acte politique. Il s'agissait en premier lieu et avant tout de se positionner comme chef de file, voire parfois aussi de prendre la délégation de façon plus défensive, en réaction à la prise de position d'un autre délégataire.

La délégation prise et les grandes bases opérationnelles ayant été jetées, il reste ici encore à structurer et enrichir le dispositif, en termes de procédures, d'outils, de système d'aides adaptées, d'organisation des services, ...

A titre illustratif, on trouve dans cette famille :

- **La Communauté urbaine de Strasbourg** : il a été fait ici le choix politique de prendre la délégation en complément de l'action de l'action du Conseil Général sur le reste du territoire. Le premier exercice de délégation, en 2006, a été difficile car enclenché tardivement et a surtout été consacré à définir les règles du jeu avec la DDE. Dans la perspective du renouvellement de la convention en 2008, après avoir révisé son PLH et compte tenu de la réorganisation de l'ensemble de ses services, la volonté de la CU est de s'affirmer comme un véritable chef de file (notamment en prenant l'instruction logement social et ANAH).
- **Le Conseil général de l'Ain** : la volonté politique est assise sur la mise en place depuis 2000 d'une politique d'aides au logement, dans un contexte de fortes tensions de marché (enjeu économique du logement) et d'EPCI insuffisamment importants sur le territoire pour prendre la délégation. Se pose ici un enjeu de « stabilisation » de la compétence habitat (structuration des services, formation des élus).
- **La Communauté d'agglomération du Pays d'Aix** qui est très jeune administrativement en matière de politique locale de l'habitat (lancement du 1er PLH en 2002). La délégation a été prise dans la « suite logique » d'une montée en puissance de l'EPCI sur le champ de l'habitat, affirmant ainsi la volonté des élus d'assumer leurs responsabilités dans un marché très tendu. Les services de l'habitat sont en cours de structuration et des réflexions sont en cours sur l'amélioration de l'exercice de la délégation (observatoire,...).
- **La Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise** : la délégation est vécue ici comme un tremplin pour la mise en œuvre du PLH et pour participer à l'achèvement de l'urbanisation de la ville nouvelle après la dissolution du SAN et la création de l'agglomération. Elle doit permettre de garantir sur plusieurs années la disponibilité des financements pour l'habitat et de renforcer la compétence habitat de l'agglomération en maîtrisant l'ensemble du processus, du foncier à la construction.
- **La CASE** (Communauté d'agglomération Seine Eure) a pris la délégation de la gestion des aides à la pierre pour saisir l'opportunité offerte par l'Etat et donner une cohérence à la politique de l'habitat sur un territoire qui n'a cessé de progresser au fil des ans (l'intercommunalité est ainsi passée de 3 à 29 communes de 1998 à 2005) ; le socle des outils et des moyens est posé et il reste à les consolider et les affiner.
- **Cités en Champagne** (Communauté d'agglomération de Châlons en Champagne) : la prise de délégation a été un acte politique. Le PLH est encore à boucler, les moyens humains du service habitat restent à renforcer, le système d'aides doit être affiné (et surtout les dotations de l'Etat, en forte chute, sont à relancer). Un partage du « qui fait quoi » et un système de concertation avec les bailleurs et la DDE sont à (re)construire dans toutes les phases (programmation, instruction,...).
- **La communauté de communes de l'Agglomération Annemassienne** : La délégation constituait un échelon supplémentaire dans la maîtrise de la politique de l'habitat, le seul PLH n'autorisant qu'une entrée « logement ». A ce stade, la délégation constituait donc un bon outil technique pour décliner une véritable politique de l'habitat. Ce fort portage technique a conduit à l'ouverture de négociations avec l'Etat sur les conditions de la délégation, sans que les opérateurs ne soient, à ce stade, associés. La prise de délégation a été fortement portée par le chef de service habitat dans un premier temps. Après son départ, le processus a mis du temps à retrouver

techniquement ses marques et demanderait à être politiquement porté plus fortement (faible sensibilisation des élus, absence de rôle incitatif sur la production...).

De façon plus précise, ces deux familles de délégataires peuvent être décrites selon quelques éléments essentiels de la pratique de délégation :

- le process de programmation des opérations de logement social
- la démarche d'instruction des dossiers
- les aides à l'habitat
- la question de la contractualisation entre le délégataire et ses partenaires
- les moyens en personnel des services habitat des collectivités locales

On verra par ailleurs en encart la question de la mise en concurrence entre opérateurs HLM.

Pour chacun de ces thèmes, on verra apparaître très concrètement les différentes façons de faire vivre la délégation sur le terrain, en soulignant à chaque fois les lignes forces et les singularités.

Les pratiques sont assez diverses. L'exercice de la délégation renvoie en effet à l'histoire de la collectivité en matière d'habitat, à la volonté politique de s'emparer du sujet, la plus ou moins grande cohérence entre un EPCI et les communes membres, aux moyens humains et financiers qui y sont aujourd'hui consacrés.

On verra néanmoins qu'il existe des « constantes » que l'on peut tenter de regrouper en grands cas de figure selon les différentes situations locales. Toutefois, cette classification peut paraître parfois contestable, ne serait-ce parce que la situation sur le terrain peut évoluer très vite. Les pratiques sont encore en effet largement en cours d'évolution ; la délégation reste un phénomène récent, demandant selon les termes mêmes des acteurs « apprentissage et perfectionnement en marchant ».

A- LE PROCESS DE PROGRAMMATION DES OPERATIONS DE LOGEMENT SOCIAL

Trois situations peuvent être rencontrées sur le terrain.

Première situation : un processus de programmation qui est pris en charge fortement par le délégataire et qui se révèle très structuré (avec une forte anticipation de la démarche de programmation et un suivi très resserré dans son déroulé). Le but est de se donner les plus grandes chances de réussite dans l'atteinte des objectifs.

C'est ici à l'évidence le cas de :

- **La CU de Dunkerque Grand Littoral** : le lancement de la démarche de programmation se fait de plus en plus tôt dans le temps, en n-1, avec le but de boucler le processus en juin de l'année n. Un suivi très régulier de la programmation est instauré entre l'EPCI et les bailleurs (réunions régulières, suivi mail instantané en cas de souci, mise en place de chargés d'opération de la CU en relation directe avec les chargés d'opération des bailleurs). Le souhait est de passer à une programmation en continu. A noter qu'on évite autant que ce peut les dossiers sur estimatifs et que l'on est très exigeant sur le degré de faisabilité de l'opération (foncier maîtrisé, permis de construire obtenu, ...). Enfin, le système d'enveloppes CU / Etat globalisées par bailleur assure lisibilité et souplesse aux organismes qui n'ont plus à raisonner opération par opération.
- **La CA du Grand Dijon** : la programmation annuelle, « acte stratégique et politique, est du ressort du délégataire ». La CA se charge donc de préparer la programmation et en assume la responsabilité. L'Etat y est toutefois associé « pour avis » et apporte les éclairages qu'il juge nécessaires (vigilance notamment sur le nombre de PLAI, la mixité des opérations,...). En revanche, l'Etat reste responsable de la mise en œuvre des objectifs pour les communes relevant de l'article 55 de la loi SRU. A ce titre, il mène des actions autonomes, mais « en bonne intelligence » avec les services du Grand Dijon, auprès des communes afin de faire le point sur leurs engagements, leurs actions pour atteindre les objectifs,... Des réunions bilatérales EPCI / organismes (sur les modalités de mise en œuvre, la tenue des objectifs) et collectives (sur les objectifs stratégiques de la programmation) et EPCI / bailleurs en présence de l'Etat sont organisées.
- **Le CG du Bas-Rhin**. Le lancement de la démarche de programmation se fait mi n-1, copie des dossiers est remise à l'automne n-1. Les dossiers font l'objet d'une validation en janvier de l'année n avec une seule délibération validant les aides Etat et celles du CG. A noter qu'on travaille sur des devis estimatifs, et qu'on se contente d'un engagement fort en matière de foncier et d'un dépôt du dossier de permis de construire afin ne pas ralentir le processus. Selon les termes du CG, celui-ci opère un véritable « harcèlement » téléphonique auprès des bailleurs pour le bon suivi de la mise en route des opérations et des points réguliers sont faits avec eux. Une revue de projets mensuelle est organisée avec les principaux bailleurs du Département.
- **La CA du Pays d'Aix** : la programmation annuelle relève du délégataire. La Communauté d'agglomération se charge donc de préparer la programmation et en assume la responsabilité, via des rencontres bilatérales avec les bailleurs sociaux. La programmation est regardée « au fond » par le délégataire : chaque projet est ainsi regardé par le délégataire qui juge de l'opportunité de l'inscrire ou non dans la programmation. La programmation est élaborée suite à la consultation des bailleurs (n-1) puis est adressée aux communes pour validation en février de l'année n. C'est l'occasion pour les communes de transmettre leurs remarques (connaissance des projets, état du PC,...). L'Etat est ensuite destinataire de la programmation consolidée « pour avis » et apporte les éclairages qu'il juge nécessaires.

- **La CA de Grenoble Alpes Métropole** : il existe un processus de programmation triennale initiale et complémentaire (lancé en juillet) désormais bien rodé avec les organismes et les communes. Des points mensuels bilatéraux (« chronogramme ») sur la mise en œuvre de la programmation sont organisés. Il existe un comité des financeurs dont les processus de fonctionnement sont désormais « bien huilés ». Des pistes de progression sont encore envisagées : il s'agit surtout de mieux faire le lien avec les services d'urbanisme de chaque commune qui doit donner son feu vert préalable aux opérations. A ce titre, la Métro envisage de développer ses moyens internes pour apporter conseil en amont aux communes, mais aussi aux opérateurs, sur les projets et l'aménagement. La Métro pense qu'elle évoluera ensuite logiquement vers une contractualisation avec les communes.
- **La CA Tour(s)plus** : l'exercice de programmation est engagé très tôt (juin / juillet de l'année n-1) en lien avec les communes. Trois critères d'inscription en programmation ont été retenus (l'accord de la commune, un foncier titré ou titrable, un PC déposable au cours de l'exercice). Un point trimestriel est réalisé avec chaque bailleur en présence de la DDE sous la forme d'une revue de projets, et des points sont effectués en bilatéral entre la CA et les bailleurs sur des opérations complexes. L'association CERQUAL rencontre trimestriellement tous les bailleurs et la CA. Outre les contacts téléphoniques réguliers et presque quotidiens avec la CA, tous les échanges de mail entre la DDE et les bailleurs font l'objet d'une copie à l'agglomération. In fine, ce système de suivi permet à la CA d'être en capacité de superviser la programmation.
- **Le CG 37** : la programmation s'effectue dans le cadre d'un protocole signé entre le Conseil Général et les 23 EPCI (dont 21 sont dotés d'un PLH). Le process est engagé très tôt (en juin de l'année n-1). Les projets doivent concerner des terrains ayant au minimum fait l'objet d'un compromis de vente signé, sauf en cas de VEFA où les règles sont plus souples. Après examen des demandes d'inscription en programmation, le CG est en mesure de notifier celle-ci en janvier mais l'enveloppe déléguée n'est pas encore arrêtée et l'oblige à retarder la notification. Le suivi de la mise en œuvre de la programmation a été affiné en 2006. Deux moments politiques associant les présidents d'EPCI, les CIL, la CDC, les organismes et le PACT-ARIM sont organisés (en octobre, pour partager la réalisation des objectifs de l'année en cours ; en janvier pour partager le bilan de l'année et les objectifs de l'année à venir). Parallèlement, le CG a instauré une réunion bilatérale avec chaque bailleur tous les deux mois et demi pour assurer le suivi de la programmation et examiner les points de blocage. Le CG souhaite que les demandes de financement ne concernent que les projets dont le PC a été déposé et dont l'appel d'offres est lancé ou prêt à être lancé. L'absence de PC dans le dossier est réservée aux dossiers de toute fin d'année. Enfin, on notera que la DRE a également décentralisé dans les départements les réunions du comité de suivi du PCS.
- **La CU de Brest Métropole Océane** : la programmation est arrêtée en octobre / novembre de l'année n -1 et comprend trois listes (la liste principale avec des opérations sûres, qui pourront être déposées dans un délai maîtrisé, la liste optionnelle avec des opérations sûres également mais à horizon n+1 et le « vivier » avec des opérations devant se faire plutôt en n+2). La phase de programmation (appel à projets, mise au point et arrêt de la programmation) dure environ six mois (à partir de mai/juin). La programmation puis ses ajustements éventuels sont présentés et validés dans la Commission Habitat Cadre de vie qui se réunit régulièrement et où tous les maires sont présents. Le système de suivi donne lieu à des tableaux de bord pour l'ensemble de la chaîne (tableau de bord BMO / organismes pour le dépôt des dossiers, tableau de bord BMO / DDE pour l'instruction, tableau de bord / droit des sols pour la délivrance des permis de construire). C'est dans la CIL que se déroulent les discussions, validations et points d'étape. Organismes et BMO s'entendent sur le fait qu'aucun agrément ne saurait être accordé sans permis de construire. Dans le même esprit, des dossiers sur simple estimatif ne sont réservés qu'à des cas exceptionnels, en fin d'année (la pratique de la DDE est à ce sujet différente sur le reste du département).

Seconde situation : un processus de programmation qui est encore en construction

- **La CU de Strasbourg** : le premier exercice de délégation en 2006 a été délicat. La prise de délégation effective a été très tardive, en milieu d'année, beaucoup de temps ayant été passé à discuter entre la DDE et la CUS sur les modes de fonctionnement respectifs, « le qui fait quoi » en matière de programmation et d'instruction, les pièces nécessaires au dossier et leur exigence de fourniture à quel moment du processus, ... Au final, l'exercice de programmation s'est mis en place tardivement, la quasi-totalité des dossiers ont été à instruire en quelques jours en fin d'année 2006. Les bases d'un nouveau système ont été construites pour 2007 et les prochaines années, avec un processus d'instruction découpé en trois phases, avec pour chacune d'entre elles, des exigences de documents de plus en plus fortes. Le but est de fluidifier au mieux la chaîne d'instruction et d'agrément pour ne pas ralentir la production (on a ainsi une exigence d'un dossier simplifié au départ pour permettre de calculer la subvention d'Etat, une seconde phase où sont adjoints au dossier le permis de construire et une offre de prêt de la CDC pour la garantie d'emprunt, le tout pour soumettre le dossier à la délibération du conseil communautaire et enfin une troisième phase, où le dossier est complété définitivement avec la convention APL, les plans détaillés, le prix de revient définitif, autres financements).
- **Le CG de l'Ain** : la phase collective de programmation se fait en début de l'année n (c'est l'occasion de faire le bilan de l'année n-1), des échanges bilatéraux ont bien lieu mais la clé d'entrée reste encore très « quantitative » selon les bailleurs ; la réflexion sur la « qualité » et la stratégie de la programmation reste encore faible. Dans la pratique quotidienne, la première année de délégation ne constitue pas un bouleversement dans les pratiques (modalités de transmission des dossiers, échanges techniques,...), un interlocuteur se substituant à un autre, selon les acteurs.
- **La CC de l'Agglomération Annemassienne** : la première année de mise en œuvre de la délégation s'est avérée assez difficile avec un engagement de la programmation trop tardif, une structuration du service habitat et un portage politique insuffisants, une absence de formalisation des rencontres entre bailleurs et CC et au final un double circuit EPCI / DDE jugé complexe. Toutefois, le début d'année 2007 semble augurer d'une nouvelle organisation même si les bailleurs s'interrogent toujours sur le retour sur investissement de la délégation : est-ce qu'une prise de délégation avec 250 logements à produire annuellement est pertinente au regard de la complexité des circuits induite ?

Troisième situation : un processus de programmation qui ne semble pas avoir beaucoup évolué depuis la prise de délégation

- **Le CG du Doubs** : la mise à disposition des services de la DDE pour le parc public porte notamment sur l'assistance à la programmation des opérations (recensement des opérations, aide à la négociation avec les opérateurs et à la mise au point des montages financiers). La programmation pour 2006 a été tardive, notamment du fait des contraintes propres au Département : temps de la décision politique, temps de la signature, ... Le calage des rôles et responsabilités entre le délégataire et l'Etat reste à préciser dans la mesure où des interférences existent aujourd'hui, la demande de programmation 2007 émanant de la DDE.
- **La CASE** (Communauté d'agglomération Seine Eure) : le process est resté à peu près le même qu'avant délégation : en fin d'année n-1, la DDE interroge les bailleurs sur leur programmation, en présente la synthèse à la CA en début d'année n. Les bailleurs déposent ensuite leurs dossiers à la DDE pour instruction. Des réunions de suivi de programmation sont tenues chaque mois et regroupent la DDE, les bailleurs et la CASE ; il y est suivi le tableau de bord programmatique et fait un état des difficultés. La CA a pour ambition prochaine d'être beaucoup plus en amont du process de programmation et notamment de faire un lien plus fort avec les communes.
- **Cités en Champagne** : fin n-1, la DDE et la CA interrogent séparément les bailleurs sur leur programmation, la DDE rassemble les informations, présente la synthèse à la CA qui délibère en février / mars ; les bailleurs déposent leurs dossiers tardivement en fin d'année à la seule DDE. Aucune réunion de suivi de la programmation ne s'est tenue en 2006, mais deux étaient prévues en 2007.

- **La CA de Cergy-Pontoise** est un cas particulier : l'exercice de programmation était encore largement initié et réalisé par la DDEA 95 en 2006, même si la CA a connaissance de ces projets en amont et en suit l'avancement avec une grande attention. La DDEA collecte ainsi les intentions à 3 ans et les soumet à la CA et aux communes. La programmation a en fait une valeur stratégique toute relative : la production de logements sociaux est en effet réalisée essentiellement en ZAC dont la CA est aménageur, la CA connaît donc déjà en amont la programmation. Les évolutions les plus sensibles en matière de process concernent surtout le parc privé avec un travail de recensement exhaustif de la vacance, comme étape préalable à la programmation des interventions (acquisition amélioration). A noter que les dossiers logement social peuvent être déposés sur estimatif, sans permis de construire nécessairement obtenus, avec au minimum une promesse de vente signée. Pour la DDEA, ces souplesses introduites récemment ont permis de gagner du temps sur l'étape de financement mais pas dans la production proprement dite.

B- L'INSTRUCTION DES DOSSIERS DE LOGEMENT SOCIAL

Trois situations peuvent là aussi être rencontrées.

Première situation : la prise en charge par l'EPCI ou le CG de l'instruction, avec pour objectif d'être maître de la totalité de la chaîne de financement

On trouve ici :

- **La CU de Dunkerque Grand Littoral** (instruction prise le 01/01/2006 pour le logement social et l'instruction ANAH depuis le 01/01/2007). A noter que la CU a engagé le développement de ses propres outils de gestion (instruction, agrément, analyse statistique des dossiers financés), en lien avec l'expérience de Grenoble.
- **Le CG du Bas-Rhin** (instruction prise le 01/01/2006 pour le logement social, l'instruction ANAH est visée au 01/01/2008). Le CG utilise partiellement ses propres outils de suivi et est intéressé par des outils de gestion rénovés.
- **La CA de Grenoble Alpes Métropole** : l'instruction du parc public uniquement est faite depuis le 01/01/2006 avec ses propres outils de gestion (en évolution partagée avec la CU de Dunkerque). L'instruction ANAH n'est absolument pas envisagée : ce secteur est jugé beaucoup trop complexe – surtout au regard du faible nombre de dossiers à traiter – et au surplus avec un outil OP@LE jugé non performant et peu adapté à une logique de guichet unique.

Seconde situation : l'instruction est souhaitée ou considérée comme envisageable par la collectivité, à moyen terme, une fois le socle de la délégation posé

- **La CU de Strasbourg** : l'instruction est souhaitée au 01/01/08 (y compris ANAH) par la CUS pour être totalement autonome ; il est à noter que ce point de vue est partagé totalement par la DDE qui ne vit pas très bien la mise à disposition actuelle.
- **La CA du Grand Dijon** : une réflexion préalable doit être engagée lors du renouvellement du PLH, avant fin 2008. La prise de l'instruction se place toutefois dans l'ordre naturel des choses selon la CA.
- **La CA du Pays d'Aix** : les dossiers sont adressés aujourd'hui à la CPA qui se charge de les transmettre aux services déconcentrés de l'Etat pour instruction. A partir de ce moment-là, un dialogue à trois s'instaure entre le délégataire, l'Etat et l'opérateur sur l'instruction du dossier (production de pièces,...). Toutefois, ce dialogue est aujourd'hui informel, dans la mesure où il ne

s'inscrit pas dans une procédure formalisée et similaire entre les opérateurs. Les arrêtés de financement sont ensuite transmis à la CPA pour signature. Les techniciens, comme les élus, se prononcent à terme pour l'instruction directe par la CPA des financements, source à leurs yeux de simplification, de rapprochement des problématiques de terrain, de souplesse, de bonne connaissance des organismes. A ce stade, la question de l'instruction en direct est conditionnée selon les acteurs par un renforcement des moyens mis à disposition.

- **Le CG de l'Ain** : l'instruction à court terme n'est pas envisagée même si elle est déjà perçue comme une nécessité à moyen terme (à noter que l'instruction ANAH est acquise depuis le début).
- **La CA de Cergy-Pontoise** : la CA s'interrogera probablement (à moyen terme) sur l'opportunité de prendre l'instruction pour apporter le plus de cohérence possible à l'ensemble du processus de financement du logement social.
- **La CASE** (Communauté d'agglomération Seine Eure) reconnaît que l'instruction est un domaine lourd, complexe et suppose des compétences qu'elle n'a pas à ce jour. Pour autant, elle considère qu'il serait à terme souhaitable et utile de l'exercer ; cela permettrait de mieux connaître le secteur (équilibre d'opérations, questions des marges locales, ...) et de s'afficher vis-à-vis des organismes comme « le véritable et unique patron ». En tout état de cause, la CASE considère que tout transfert de charges doit s'accompagner d'un transfert de moyens équivalents.

Troisième situation : l'instruction qui, dans l'ordre actuel des choses, ne devrait pas être sollicitée par la collectivité

- **La CU de Brest Métropole Océane** : BMO maintient son choix à court terme de ne pas prendre l'instruction des dossiers et préfère orienter aujourd'hui ses moyens vers l'effort d'investissement plutôt que vers un surcroît de dépenses de fonctionnement. Pour BMO, les clefs de la politique locale de l'habitat sont plus à rechercher dans l'exercice de programmation et le travail d'ingénierie globale que dans l'instruction technique proprement dite.
- **Cités en Champagne** ne souhaite pas l'instruction, la DDE de son côté désirent aussi la conserver, pour garder la main sur le sujet.
- **La CC de l'Agglomération Annemassienne** : il n'y a pas de la part de la CC de demande à se sujet ; l'enjeu premier est de structurer la répartition actuelle des compétences.
- **La CA de Tour(s)plus et le CG 37** : l'instruction n'est pas à l'ordre du jour actuellement, même si elle n'est pas totalement exclue a priori.
- **Le CG du Doubs** : l'instruction des dossiers continue de relever de l'Etat, même si les dossiers de demande de financement et d'agrément sont déposés, pour le parc public, auprès du Conseil Général en deux exemplaires, qui se charge ensuite de la transmission d'un exemplaire à l'Etat. Les acteurs envisagent l'évolution de la délégation sous l'angle d'une alternative : soit l'Etat conserve la compétence du financement des aides à la pierre, soit les collectivités locales délégataires se voient transférer la compétence. Même si cela relève de leur bon vouloir, les acteurs pointent le coût que cela engendrerait pour le délégataire.

C- LES AIDES A L'HABITAT

On rencontre ici deux principaux cas de figure, en simplifiant à grands traits.

Première situation : *les délégataires ont mis en place un système d'aides complet et très élaboré (une architecture qui vise à optimiser la dépense et assurer les équilibres des opérations qui en ont le plus besoin, des systèmes qui cherchent à orienter le développement de certains produits ou territoires, ...). Généralement ces systèmes d'aides s'accompagnent de budgets conséquents et souvent en forte hausse.*

- **La CU de Dunkerque Grand Littoral** a mis en place une politique foncière très volontariste, basée notamment sur les baux emphytéotiques. Un système d'aides très fouillé et adapté aux différents produits et cas de figure, notamment selon l'alimentation en foncier, a été créé. Les aides couvrent aussi bien le neuf, l'acquisition-amélioration, la réhabilitation que la démolition. Des adaptations locales ont été mises en œuvre pour fléchir au mieux la production selon les objectifs de la CU (majoration du taux de subvention de 5 points en secteur de renouvellement urbain et majoration de 5 points également mais non cumulable pour les communes ayant moins de 25 % de logement social). A noter qu'un gros accent est porté sur la dimension HQE qui devient désormais « la norme ».
- **Le CG du Bas-Rhin** : a mis en place un système très fouillé et adapté aux différents cas de figure. Des adaptations locales sont également mises en œuvre pour autoriser les déplaçonnements de loyer compte tenu du coût du foncier et du classement en zone 3. Un catalogue très complet des aides est régulièrement actualisé et présenté aux partenaires. A noter que pour les organismes qui ont signé une convention d'objectifs avec le CG, les subventions sont majorées de 20 % pour chaque logement produit en sus des objectifs annuels fixés à la convention. Un EPFL est à l'étude. On notera par ailleurs que les communes font l'objet d'un appui pour leurs aménagements urbains, point important dans une logique de « donnant – donnant » afin de mieux faire passer l'idée du logement social.
- **La CA de Grenoble Alpes Métropole** : il a été mis en place un système d'aides à l'équilibre, important et construit sur une analyse des conditions de production et modulé en fonction des segments de production (AA-Neuf, PLUS-PLAI/PLS), et couplé avec une aide au foncier. Des barèmes de majoration locale ont été révisés en 2007 autour de la question de l'énergie, en partenariat avec les organismes. L'espoir pour la Métro est que le référentiel soit repris par le Conseil Général et le Conseil Régional. Selon elle, l'avenir est néanmoins plutôt la certification à l'échelle des organismes.
- **La CA du Pays d'Aix** participe au soutien du logement social : subvention octroyée aux opérations en centre ancien, pour les opérations d'acquisition amélioration, participation à la surcharge foncière, achat dans certains cas et portage foncier de terrains revendus ensuite à des organismes HLM, aide à la réhabilitation, aide à l'accession sociale, garantie d'emprunt à hauteur de 55%. Le chantier des majorations locales en lien avec la certification Habitat et Environnement devrait être lancé courant 2007. Par ailleurs, il est apporté une assistance aux communes pour la mise en œuvre de leur PLH.
- **Le Grand Dijon** a mis en place des actions incitatives : la garantie totale des emprunts, la prise en charge des déficits d'opération (à parité avec la commune concernée), le portage foncier et la création d'un EPFL en 2004, ainsi que le financement d'études de faisabilité de développement de nouveaux quartiers d'habitat sur une commune dans le cadre de la modification ou de la révision d'un document d'urbanisme. Le Grand Dijon a aussi engagé une étude sur l'observation des coûts de production, étude qui pourrait déboucher sur une refonte de la politique d'aides. Le chantier de la refonte des marges locales a été ouvert et devrait déboucher mi-2007 sur une nouvelle grille permettant de valoriser la maîtrise des charges et donc la réduction du bas de quittance, la qualité environnementale (énergies renouvelables), et de dépasser la RT 2005, pour faire de la RT 2010 le « standard » de construction.

- **La CA de Tour(s)plus** a mis en place un système d'aides à l'équilibre (revalorisé en 2007) qui a été construit de façon partenariale, sur une analyse des conditions de production et modulé en fonction des segments de production (AA-Neuf, PLUS / PLAI / PLS) et des territoires (SRU). Le système est couplé avec une aide au foncier. Les barèmes de majoration locale ont été révisés en 2007, fortement en lien avec préoccupations énergétiques et environnementales. Une articulation du nouveau système d'aide de l'agglomération est en cours avec le 1%.
- **Le CG de l'Ain** : initialement, l'aide du CG ciblait essentiellement la production de logements neufs, via une subvention forfaitaire. Aujourd'hui, la politique d'aide est « plus globale », axée sur une aide, revalorisée et affinée, à la production de logement avec notamment une bonification pour les produits PLAI, les logements adaptés ainsi que certaines zones géographiques. Les aides sont élargies à la réhabilitation et la démolition, le foncier (avec la création d'un EPFL en décembre 2006) et l'accession sociale (PSLA / accession sociale PTZ). Concernant les marges locales, un nouveau barème est entré en vigueur en 2007. Construit avec les organismes, il cible notamment l'utilisation des marges locales pour le financement du surcoût HQE. En revanche, il n'y a pas d'intervention envisagée sur les plafonds de ressources.
- **Le CG du Doubs** fonde sa politique du logement sur quatre axes prioritaires : i) un engagement auprès des associations qui œuvrent dans le domaine de l'habitat sur la base de contrats d'objectifs ii) la production accrue de logements sociaux qui bénéficie de la mise en œuvre de réserves foncières, de l'élargissement du dispositif de garanties d'emprunt et de la création d'un programme d'aide à la requalification urbaine et à l'habitat social en milieu rural. Au surplus, les marges locales devraient être revues prochainement, de manière concertée entre les trois délégataires du département, pour plus de cohérence et de lisibilité vis-à-vis des opérateurs. Sont également mis en œuvre : iii) le pilotage du PDAPLD avec la prise de maîtrise d'ouvrage des dispositifs FSL, PST et Gens du Voyage et le soutien à la création de logements adaptés et très sociaux, et enfin iv) l'encouragement à la production qualitative de l'offre privée (dispositif d'aide au locatif en centre-bourg conditionné au conventionnement des loyers, PIG de maîtrise des charges, soutien accru pour l'adaptation du logement pour les personnes handicapées et/ou âgées).
- **La CC de l'Agglomération Annemassienne** : les aides versées par la 2C2A sur son budget propre ont évolué vers plus de lisibilité, selon les acteurs. Initialement, les aides étaient différenciées selon les communes ; le système était donc complexe, le niveau de l'aide variant selon la localisation, le type de financement, la qualité des opérations. Au 1^{er} janvier 2007, une refonte du système d'aides est intervenue (pas de différenciation entre les communes, prise en charge à 75% de l'aide par l'EPCI et à 25% sur budget communal, aide dorénavant versée selon une entrée « produit » avec éventuellement une bonification pour la VEFA). Via le fonds de portage foncier intercommunal, l'EPCI peut se substituer à la commune, à la demande du Maire, pour préempter un terrain. Le barème des majorations locales « loyer » a été révisé et a conduit à supprimer le critère « ascenseur », distinguer les communes SRU et hors SRU, privilégier la Certification Habitat et Environnement. En 2007, en lien avec la nouvelle réglementation thermique, des groupes de travail avec les bailleurs devraient être organisés afin de réfléchir à une nouvelle évolution des barèmes.

Seconde situation : des territoires où le système d'aides reste, dans l'état actuel des choses, plutôt «forfaitaire » et construit en accompagnement des aides de l'Etat ou directement issu du passé « d'avant délégation ». Mais ces systèmes d'aides pourraient sur de nombreux sites, et dans un proche avenir, être revisités.

- **Le CG 37** : les aides directes forfaitaires et modulées selon les territoires et les produits préexistaient à la délégation. Elles ont été complétées en 2007 par une aide aux opérations Habitat et environnement et une aide au foncier pour les communes (pour la mobilisation à court terme du foncier nécessaire à la réalisation d'opérations de logements locatifs sociaux ou d'accession sociale à la propriété (PSLA). Le Conseil Général garantit également auprès des bailleurs sociaux les prêts relatifs au portage foncier de la CDC. Le barème de majorations locales doit être revu (un premier «aménagement» du barème des majorations locales a été effectué pour tenir compte de la RT 2005; un deuxième travail plus approfondi sera prochainement engagé en partenariat avec les bailleurs et basé sur une observation de l'économie de la production). Il est à noter qu'en dehors des aides relevant de la politique sociale (PLAI, accessibilité), les aides du Conseil Général ne sont pas cumulables avec celles de l'agglomération de Tours.
- **La CU de Strasbourg** a instauré un système forfaitaire des aides de l'Etat et de la collectivité locale différent selon que l'on est en PLUS ou PLAI et en construction neuve ou en acquisition - amélioration (à noter toutefois un bonus de la collectivité locale sur deux segments particuliers : les très grands logements réputés manquants sur le territoire et les logements adaptés). L'aide à la surcharge foncière de la part de la CUS a été abandonnée car elle conduisait, selon elle, à renchérir le prix du terrain et favorisait ainsi les bailleurs les mieux nantis en fonds propres.
- Dans le cadre de son PLH, **la CA Seine Eure** a défini un système de points par grand critère (taille de l'opération, financement, typologies, diversification, certification environnementale) qui fonde ses aides à l'habitat. Un système similaire est adopté pour la réhabilitation (% croissant d'aides en % du montant HT des travaux, selon la localisation et leur nature). Les garanties d'emprunt sont partagées (même si la CASE en assure l'essentiel - 70 % - le solde étant assumé par les communes et le Conseil général). Par contre, sont encore à l'étude la question des adaptations locales, un Plan d'action foncière et la mise en place d'un fonds de minoration foncière.
- **Cités en en Champagne** : sont en place des aides forfaitaires de l'Etat et de la collectivité (avec une forte baisse des premières, ce qui est le souci principal du territoire). La collectivité envisage de réfléchir plus tard à un système d'aides plus fouillé.
- **La CU de Brest Métropole Océane** avait mis en place une aide à la surcharge foncière antérieure à la délégation et une aide directe au PLAI. Une aide forfaitaire à la réhabilitation est versée annuellement au principal bailleur concerné. Les communes n'interviennent pas dans le financement du logement social. Les barèmes de majorations locales n'ont pas été révisés ; les organismes y seraient favorables. La révision en cours du PLH sera peut-être l'occasion d'une reformulation des aides directes de la Communauté urbaine. La création d'un comité des financeurs, pour optimiser les plans de financement pourrait être envisagée également.
- **La CA de Cergy-Pontoise** : les aides financières de l'agglomération sont aujourd'hui apportées sous la forme d'une bonification des charges foncières cédées aux opérateurs. L'aide est valorisée par le différentiel entre le prix de cession du marché et celui réellement pratiqué. La possibilité offerte par la délégation de réviser les barèmes de majorations locales pour le calcul des aides et pour la fixation des aides de l'Etat n'a pas été utilisée à ce jour mais ce dossier pourra être ouvert ultérieurement. Les emprunts sont aujourd'hui garantis par les communes. Au total, la Communauté d'agglomération n'est pas aujourd'hui convaincue de la pertinence de son système d'aides et souhaiterait le faire évoluer pour le rendre plus visible. Elle s'orienterait vers la mise en place d'une aide directe modulable en fonction des produits.

D- LA CONTRACTUALISATION

Trois situations peuvent être rencontrées :

Première situation : des délégataires qui au vu de ce qui précède, se sont engagés dans un processus fort de contractualisation avec les partenaires, pour garantir et formaliser l'ensemble des engagements pris :

- **La CA de Grenoble Alpes Métropole** : la contractualisation est très forte et multiple :
 - une contractualisation est passée avec les organismes comme support aux LGFP de la CDC,
 - contractualisation avec la Région,
 - mise en place d'un guichet unique. Un accord avec l'UESL a été adopté, avec indication de son apport budgétaire sur le territoire Metro ce qui rend lisible son effort).
 - la ville de Grenoble a passé un accord-cadre avec les promoteurs avec une obligation de 10, 20 ou 30 % de logements sociaux selon les secteurs, un engagement sur des prix plafonds (PLUS) et de valorisation de la charge foncière. Cet accord-cadre pourrait servir de base à un référentiel sur l'ensemble de l'agglomération.
 - un accord avec la Foncière est prévu également (avec des objectifs globaux de production et une définition du mode opératoire, l'idée étant que la Métro puisse donner un accord préalable sur la localisation de la production, lui permettant ainsi de cadrer le travail des promoteurs en lien avec les objectifs du PLH).
 - à noter enfin que La Métro pense qu'elle évoluera également vers une contractualisation avec les communes.

- **Le CG du Bas-Rhin**, contractualisation là aussi multiple et très aboutie :
 - des contrats de territoire sont en cours de signature avec les communes (le CG aide des aménagements urbains, apporte son ingénierie et en contrepartie, les communes s'engagent à prendre leur part des objectifs quantitatifs de production, à débloquer certaines opérations).
 - une convention triennale d'objectif très consistante est signée avec chaque bailleur. Elle reprend entre autres les LGFP. Contre un régime plus intéressant en termes de subventions, notamment dans le domaine de la minoration du coût du foncier, les organismes s'engagent ainsi sur une production soutenue de logements aidés, la mise en œuvre du droit au logement conformément aux orientations retenues dans le cadre du PDALPD, l'amélioration de la sécurité des locataires, l'application des prescriptions relatives au développement durable, l'accessibilité pour les personnes âgées et/ou handicapées, l'adaptation ou adaptabilité des logements neufs aux personnes âgées et/ou handicapées, la maîtrise des charges locatives.
 - signature d'un contrat d'objectif annuel avec les bailleurs souhaitant contractualiser leurs objectifs pour l'année en cours.

- **La CU de Dunkerque Grand Littoral** : des conventions globales d'objectif (liées aux LGFP de la CDC) sont signées pour une durée de trois ans avec les bailleurs, un accord (non écrit) mais respecté est passé avec le 1%

- **La CU de Brest Métropole Océane** : on note une contractualisation avec BMH (support de la LGFP), principal bailleur du territoire, ainsi qu'une contractualisation avec la CDC et avec le 1%.

Seconde situation : une contractualisation qui reste encore partielle et en construction :

- **La CA du Grand Dijon** : les contrats d'objectifs Etat / bailleurs initiés sur la base de deux grands territoires (Grand Dijon / hors Grand Dijon) ont constitué un socle de réflexion dans l'élaboration de la convention. Celle-ci est donc en cohérence avec ceux-là. Les moyens du 1% Relance ont été augmentés et concentrés sur le territoire du Grand Dijon et les Lignes Globales de Financement Pluriannuel (LGFP) ont été généralisées entre la Caisse des Dépôts et Consignations et les bailleurs, permettant une sécurisation et une amélioration de la visibilité des opérateurs.
- **La CA du Pays d'Aix** : un seul opérateur bénéficie d'une LGFP. Quant au partenaire « 1% », c'est le maillon manquant selon les opérateurs : ses moyens et marges de manœuvre sont de plus en plus limités ce qui rend peu probable sa volonté de s'inscrire dans une nouvelle relation avec un acteur vis-à-vis duquel il entre potentiellement en concurrence sur les réservations. L'utilisation du 1% est jugée par ailleurs trop contrainte.
- **Le CG 37** : une contractualisation entre le Conseil Général et les EPCI du territoire.
- **Le CG de l'Ain** : il est envisagé la mise en place de contrats de développement entre organismes et le Conseil Général (cf. OPAC de l'Ain/Grand Lyon sur dépenses/recettes/objet social), de même que la garantie des emprunts des quatre organismes principaux à 100% par le Conseil Général (sachant que l'obtention de la garantie par une commune devient de plus en plus compliquée).
- **Le CG du Doubs** : concernant le 1%, un accord régional est intervenu entre les partenaires Etat / USH / 1% / CDC / SEM sur les objectifs PCS. C'est un partenaire relativement présent aux dires des acteurs ; il est notamment associé aux instances de suivi du PCS. Des conventions particulières avec les collectivités délégataires ont été signées.
- **La CA de Tour(s)plus** : la CA est signataire des contrats d'objectifs. Une articulation du nouveau système d'aide de l'agglomération est en cours avec le 1%.
- **La CU de Strasbourg** : un contrat d'objectif quantitatif avec chaque bailleur.

Troisième situation : aucune contractualisation effectuée

C'est a priori le cas de la Communauté d'agglomération Seine Eure, Cités en Champagne, la CC Annemasse, CA Cergy-Pontoise (à noter que pour cette agglomération, les relations avec le 1% demeurent complexes et « opaques » du fait de la multiplicité des collecteurs. Un travail doit être engagé pour améliorer le processus de programmation avec les collecteurs).

E- LES MOYENS EN PERSONNELS DES SERVICES HABITAT DES COLLECTIVITES LOCALES

Trois situations peuvent être rencontrées, qui reflètent souvent le plus ou moins grand engagement, et de plus ou moins longue date, du délégataire.

Première situation : un fort renforcement des moyens des services habitat, lié notamment à la prise en charge de l'instruction des dossiers:

- **La CU de Dunkerque Grand Littoral** : les moyens ont été encore renforcés pour faire face à la prise en charge de l'instruction (2 ETP mis en place pour l'instruction du logement social, 1 pour les dossiers ANAH). En matière d'organisation, désormais un chargé d'opération à la CU suit particulièrement un bailleur et ses opérations « de A à Z ».
- **Le CG du Bas-Rhin** : des moyens importants ont été mis en place sur le logement social, avec le recrutement de cinq personnes (un adjoint au chef de service, deux chargés de Développement Habitat, deux chargées de l'instruction, du financement dont une personne détachée de la DDE et une chargée de gestion et du conventionnement APL). Le métier de chargé de développement habitat est nouveau : ils assurent un lien entre le bailleur, les communes, les intercommunalités et le Département. Ils ont en charge de promouvoir le logement social auprès de ces collectivités tant en maîtrise d'ouvrage directe (PALULOS communale) qu'indirecte par la mise à disposition du bien auprès d'un bailleur social sous forme de bail emphytéotique ou de vente à prix réduit. Ils interviennent en amont des montages opérationnels et travaillent en partenariat avec les services de planification urbaine.
- **La CA de Grenoble Alpes Métropole** : à l'équipe déjà en place, a été adjoint par recrutement un ETP supplémentaire pour l'encadrement du pôle programmation-production. La Métro considère comme difficile de trouver des agents qui maîtrisent les caractéristiques économiques des opérations, ont une capacité de négociation avec les acteurs mais aussi de bonnes dispositions informatiques (la Métro développe ses propres outils d'observation, d'instruction ce qui suppose des outils performants et fiables et beaucoup de sens des responsabilités de la part des agents, les sommes en jeu étant particulièrement importantes). A noter que La Métro envisage de développer ses moyens internes pour apporter conseil en amont aux communes, mais aussi aux opérateurs, sur les projets et l'aménagement.
- **Le CG 37** : fort de 5 agents (2 agents de catégorie A et 2 agents de catégorie B à mi-temps et 1 agent catégorie C), le Conseil Général assure, outre la mise en œuvre de la délégation, un rôle d'animation / information / observation auprès des EPCI, constatant que leurs équipes habitat sont souvent restées insuffisantes. A cet effet, son bilan dressé sur la mise en œuvre de la programmation au regard des objectifs du PLH participe de ce rôle.

Seconde situation : un renforcement modéré ou en cours, ou bien encore en questionnement.

- **La CA de Tour(s)plus** : La mise en place de la direction du développement urbain dans sa forme actuelle va de pair avec la volonté de placer l'agglomération dans un rôle d'accompagnateur (8 personnes : un directeur, quatre chargés de mission - habitat social, privé, rénovation urbaine, emploi/insertion - trois assistantes). Les services de l'agglomération souhaitent faire évoluer les relations avec les communes (renforcer leur capacité à faire à travers l'apport d'une ingénierie et d'une assistance renforcée, et se positionner à terme dans une véritable fonction d'autorité organisatrice).
- **Le CG du Doubs** : le Conseil général est en cours de structuration de son service habitat, en lien avec la délégation. Un chargé de mission habitat a été recruté afin de faire le lien avec les bailleurs (tableau de suivi PSP, rencontre personnalisée des bailleurs,...) et la DDE (interface dans le cadre de l'instruction des dossiers). La délégation occupe actuellement 2 ETP (3 personnes).

- **Le CG de l'Ain** : la délégation de compétences a été prise sans qu'un service habitat soit structuré en interne, ce dernier se construit donc « en avançant ». Le service logement, créé en janvier 2006, est « en devenir ». Il se compose d'un chef de service, venant de la DDE, ce recrutement en externe étant justifié par l'absence de compétence logement au Conseil Général et d'agents du Conseil Général de l'Ain, soit 4 personnes (2 pour le parc public et 2 pour l'instruction directe du parc privé), redéployées depuis d'autres services.
- **La CA du Pays d'Aix** : il a été créé un pôle « aides à la pierre » mais celui-ci n'est doté que d'un seul agent en lien avec la délégation (suivi et contacts avec les bailleurs et les services de l'Etat pour l'organisation et la gestion du cycle de financement). Il se trouve sous la supervision du chef de service du « service opérationnel habitat », lui aussi partie prenante de la gestion de la délégation. Le transfert de compétences entre Etat et délégataire n'a pas été à la hauteur des attentes : l'effet bénéfique attendu du transfert de compétences (technicité, connaissance du financement du logement social) n'a pas été au rendez-vous, faute de déconcentration d'agents « sachants » en matière de financement du logement social. L'agent de la CPA a toutefois bénéficié d'une formation au sein des services de la DDE, ce qui lui a permis de nouer des contacts avec les instructeurs ; la question du positionnement et de la formation des agents instructeurs de l'Etat est posée par le délégataire, notamment dans l'hypothèse où les services du délégataire seraient à terme mieux formés que ceux de l'Etat.
- **La CA Seine Eure** : suite à la prise de la délégation, la CASE a augmenté ses moyens ; aux côtés de la responsable Habitat, a été recrutée une chargée de mission, plus spécialement dédiée aux questions de l'habitat privé. Pour autant, la CASE reconnaît que ces moyens restent encore insuffisants, compte tenu notamment du nombre d'autres gros dossiers très preneurs de temps (la responsable Habitat suit également les aspects opérationnels des chantiers des aires des gens du voyage, les grosses réhabilitations des logements foyers, ...).

Troisième situation : des moyens restés à l'identique.

- **La CA du Grand Dijon** : la délégation a pu être assumée au niveau du service Habitat à effectif constant. Les fiches de postes des agents (un de catégorie A, trois de catégorie C) ont été toutefois actualisées pour prendre en compte les nouvelles tâches induites tant au niveau du parc privé ancien que du parc locatif public (suivi des programmations, instruction des dossiers, gestion des financements, organisation des réunions de travail, relations avec les services de l'Etat DDE et ANAH).
- **La CC de l'Agglomération Annemassienne** : la délégation questionne l'organisation de la 2C2A en termes de surcharge de travail à effectif constant (le service « habitat et aménagement » est composé d'un chef de service avec l'appui de deux chargés de mission, un sur le logement, l'autre sur l'aménagement) et de formation des personnels en matière de connaissance du logement social (les agents administratifs ne sont pas encore familiers des procédures propres au logement social ; un point de vue de la 2C2A reste à constituer sur de nombreux sujets, notamment sur celui de l'équilibre d'opération (logiciel LOLA en cours d'acquisition, base de données en cours de formalisation pour suivre l'évolution des coûts,...)).
- **Cités en Champagne** (une seule personne pour l'ensemble du service habitat et qui s'occupe en outre des transports et de la politique de la ville; le projet de renforcement du service est remis à plus tard),
- **La CU de Brest Métropole Océane** dispose de deux personnes seulement sur le dossier « délégation des aides à la pierre », le Directeur du service habitat et son chef de service. La mise en place d'une nouvelle organisation du service, avec recrutements et formation au montage d'opération en cas de désengagement de la DDE dans la phase d'instruction pourrait être envisagée, ainsi que pour intensifier les relations tant avec les maires qu'avec les organismes.

Une situation particulière :

- **La CU de Strasbourg** est en pleine réflexion sur la réorganisation de l'ensemble de ses services et de leur articulation (logement social, Anah, RU, hébergement, handicapés, ...).

ENCART : LA MISE EN CONCURRENCE DES ORGANISMES HLM

Trois situations peuvent être rencontrées :

Première situation : *une mise en concurrence (quasi) systématique et organisée par le délégataire.*

- C'est le cas de la CU de Dunkerque Grand Littoral qui prépare un cahier des charges, rembourse les frais d'étude aux organismes. Le choix de l'opérateur est fait par la commune en bonne intelligence avec la CU. La mise en concurrence n'est pas remise en cause en tant que telle par les bailleurs mais il est souhaité que des règles du jeu soient plus clairement établies (dates de remise des plis non remises en cause, nombre de compétiteurs qui ne varie pas pendant la procédure, ...).
- La CA seine Eure a tenté une première expérience de jury entre organismes. Jugée perfectible tant par les bailleurs que la CA, celle-ci souhaite envisager de nouveau la question en affinant son approche.

Seconde situation : *le choix des opérateurs revient à la commune mais il peut être régulé par le délégataire.*

- Le CG du Bas-Rhin : si une commune prend contact avec un chargé de développement du CG quant à l'opportunité d'une opération, celui-ci l'oriente vers 2 ou 3 bailleurs ayant déjà du patrimoine sur la commune ou aux alentours afin que les frais de gestion ne soient pas prohibitifs pour les bailleurs. S'il n'y a aucun bailleur sur la place, le chargé de développement oriente la commune vers un bailleur du pôle départemental. On notera que le CG tend à dissuader les opérateurs qui se livreraient à de la surenchère foncière en les prévenant que, dans le cas où le prix du foncier s'éloignerait trop de l'estimation des Domaines, l'opérateur ne pourrait espérer du CG que les aides de droit commun.
- La CU de Strasbourg donne aux bailleurs une information systématique sur les DIA en les appelant à faire une note d'opportunité, s'ils se montrent intéressés. Dans ce cas, les organismes produisent une étude de faisabilité avec une note d'engagement ; le choix est opéré par le maire de la commune en liaison avec la CUS après « auto-régulation » par les bailleurs (ceux-ci opèrent un « à tour de rôle » en bonne intelligence).

Troisième situation : *le choix des opérateurs effectué par les communes et non régulé par le délégataire.*

- La CA de Grenoble Alpes Métropole : le sentiment des organismes est que plus les opérations sont petites, plus la tendance à la mise en concurrence par les communes est forte. Une intervention de l'inter-organismes vis-à-vis de la Ville de Grenoble a permis en tout cas d'éviter la mise en concurrence sur Grenoble, après l'avoir interpellée sur la nécessité de rembourser les frais d'étude ; la Ville depuis 2006 contractualise ainsi avec chaque organisme - une fois celui-ci désigné au vu de la programmation - les objectifs quantifiés, les niveaux de loyers, la qualité HQE.
- A Châlons en Champagne, Cergy Pontoise, Annemasse, Tours, dans le département d'Indre et Loire, le choix des opérateurs reste du ressort des communes. Dans la CU de Brest Métropole Océane, la mise en concurrence n'est pas souhaitée.

2- SYNTHÈSE : LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'EXERCICE DE LA DELEGATION SELON LES ACTEURS

De prime abord, tous les acteurs s'accordent à reconnaître que la délégation est encore beaucoup trop récente pour être en mesure de formuler un jugement complet et pertinent. Certains EPCI, et en conséquence leurs partenaires, « cherchent encore leurs marques ».

Par ailleurs, pour certains organismes et EPCI, la question « délégation / pas délégation » ou celle des conditions locales de sa mise en place n'est pas le cœur du problème. Ce qui leur importe avant tout, c'est la capacité de l'Etat à faire produire, par la règle et ses abondements financiers, du logement abordable et de fournir aux organismes les conditions minimales pour assurer efficacement leur métier (du foncier accessible, des opérations équilibrées sans mise de fonds propres excessive, des règlements et procédures, notamment ANRU, stabilisés et des « standards », des « exigences » qui restent réalistes : cf. les contraintes imposées au relogement, en matière de normes et de réglementations environnementales, ...)

Cela étant, les observations des différents acteurs rencontrés (collectivités locales, DDE et organismes) tendent à converger très largement au sujet de la délégation.

A- LA DELEGATION DE LA GESTION DES AIDES A LA PIERRE EST VUE GLOBALEMENT COMME UN REEL PROGRES

Tous les acteurs - collectivités, organismes mais aussi services de l'Etat - s'accordent peu ou prou à considérer que la délégation représente globalement un réel progrès :

- La délégation assure **la visibilité des interventions** de chacun dans le temps ; elle permet de construire une stratégie locale de l'habitat (ce qui pour l'Etat a le grand mérite de territorialiser les objectifs) en s'appuyant sur la garantie d'un système organisé sur six ans, avec des enveloppes définies annuellement.
- Les collectivités locales ont **une forte exigence de résultat**, compte tenu de l'enjeu politique que représente le logement. Il y aurait ainsi « un effet d'entraînement des acteurs, dès lors que la délégation est portée par des élus, mis devant leurs responsabilités ». La délégation a entraîné aussi une **démultiplication des budgets** des collectivités locales sur certains territoires qui représentent un véritable effet de levier très apprécié des organismes, même si on le verra, certains collectivités considèrent que ces budgets en plus viennent en compensation d'un retrait de l'Etat et que ce phénomène trouvera certainement ses limites, les finances locales n'étant pas extensibles à l'infini.
- Au total, un peu partout, **la production de logement est en hausse**, ce qui selon les acteurs était bien le but recherché par les initiateurs de la délégation de compétence. **La proximité du terrain** est un véritable atout en ce sens qu'elle permet une meilleure estimation des besoins, un suivi plus resserré de la programmation, des relations plus étroites avec les bailleurs et les propriétaires privés, une meilleure connaissance de leurs difficultés, ... Le délégataire est aussi souvent perçu comme un facilitateur pour la production (intervention auprès des communes, auprès de la DDE, appui en matière d'ingénierie, ..., pour débloquer des situations). Selon certains, on est ainsi passé avec la délégation « d'une programmation administrative, qui tenait en partie à un certain affichage, à une programmation véritablement opérationnelle » ; « l'EPCI entre plus dans le cœur du projet, ayant une instruction sur le fond des projets, alors qu'avant l'Etat donnait l'impression d'être plus positionné dans la régulation et la gestion des enveloppes ».

- La délégation peut être un plus, selon certains organismes, en ce sens qu'être délégataire permet à celui-ci de « **positiver le logement social** vis-à-vis des communes qui y sont réfractaires ». Cela suppose toutefois un EPCI fort, et avec des moyens, notamment financiers, importants comme on le verra plus loin.
- La possibilité est donnée à la collectivité délégataire de **refondre sa politique d'aide au logement** et d'adapter les aides de l'Etat au contexte local (marges locales). Le délégataire peut ainsi mieux orienter le développement, et notamment dans des secteurs ou sur des produits où les opérateurs n'iraient pas naturellement. La manière de travailler a également favorablement évolué, les bailleurs étant généralement associés aux réflexions de la collectivité délégataire pour la mise au point des aides et des marges locales.
- La délégation représente généralement **une simplification et un gain de temps**, via le guichet unique « a minima » que constitue la fusion des moyens du délégataire et de l'Etat. Deux éléments tendent toutefois à nuancer passablement ce constat :
 - **Quand l'EPCI n'est pas un chef de file à part entière**, les systèmes de dépôt de dossier, de concertation tendent à être doublés pour les organismes et les délais s'allongent. Une instruction déconnectée de la chaîne de financement revient par ailleurs, selon les acteurs, à un exercice purement formel alors qu'elle doit « nourrir la politique de l'habitat » par son retour d'expérience. Au surplus, la nécessité de former des agents dans deux structures du fait des nombreux allers retours entre délégataire et délégant conduit à un surcoût et à un éparpillement des moyens
 - **L'imbrication des partenaires** (EPCI mais aussi communes, Conseil Général, Conseil Régional, Etat, 1%,¹), encore très rarement réunis dans un guichet unique pose une vraie difficulté. Pour beaucoup, « l'intérêt de la délégation est moindre dès lors que le guichet unique n'est pas complet : l'enjeu de la délégation doit être d'entrer dans des logiques de contractualisation, de sécurisation et de lisibilité des plans de financement ». Certains organismes, à défaut de parier sur un guichet unique, plaident pour limiter les cofinancements en espérant voir définir des grands blocs de compétence. L'objectif serait d'avoir ainsi un maître d'ouvrage principal avec au maximum deux cofinanceurs, afin d'éviter un système trop compliqué et des superpositions de compétences et d'exigences de contreparties parfois contradictoires, en matière de HQE notamment.

¹ Le 1 % est généralement décrit comme le « maillon manquant » de la chaîne selon les collectivités locales, les bailleurs et les DDE ; il semble le plus souvent absent des programmations, des processus de contractualisation, son intervention – pourtant souvent importante – se faisant ainsi au coup par coup.

B- POUR AUTANT, LA DELEGATION DE LA GESTION DES AIDES A LA PIERRE EST GENERALEMENT VECUE COMME UN « ENTRE-DEUX »

Ni totale décentralisation, ni évidemment poursuite du système antérieur, le système de délégation ne satisfait pas de ce fait la quasi-totalité des sites et des acteurs.

Pour les délégataires :

- Il persiste une **vraie contradiction** : comment formuler une stratégie de l'habitat, véritable expression d'une volonté politique locale et de besoins issus du terrain, si celle-ci est très largement sur déterminée par des objectifs du PCS considérés comme « venus d'en haut », « peu adaptés et pas ou peu négociés » ?
 - Comment concilier et articuler les objectifs du **PCS** et ceux du **PLH** ?
 - La question se pose particulièrement pour les objectifs de **l'ANAH** - souvent considérés comme inatteignables - et les PLS souvent budgétés en grand nombre et sans grande pertinence locale selon les acteurs.
 - La **Palulos** pose aussi problème : elle semble demeurer un « tabou » pour les DDE selon certains EPCI ou à tout le moins « la variable d'ajustement de la délégation alors même que 90% des attributions sont réalisées dans le parc existant et rendent impératif le maintien à niveau du parc ». Cet état de fait bloque toute discussion stratégique sur la réhabilitation et les possibilités de fongibilité entre offre nouvelle / Palulos / MOUS, ...
 - Il est à noter à ce sujet que la **fongibilité** parc public / parc privé qui est de droit, semble résulter d'un « système de négociation non sécurisé avec l'ANAH » sur certains territoires ; sur d'autres, la fongibilité avec le parc privé ne peut pas être tout simplement activée car si les objectifs ne sont pas réalisés en volume sur le parc privé, la cherté des opérations « loyers maîtrisés » contribue néanmoins à consommer la totalité de l'enveloppe. La règle des 10% apparaît insuffisante aujourd'hui pour certains.
 - Enfin, les objectifs du PCS entrent en concurrence avec les objectifs fixés par **l'ANRU** dans la mesure où les capacités à faire des opérateurs ne sont pas extensibles et que les conditions de production sur les territoires sont contraintes (recherche de foncier, affectation des subventions,...)
- Pour certains EPCI, le seul objectif de l'Etat semble être ainsi « la statistique de production neuve ». A cet égard, ils dénoncent une réelle perversité du système à raisonner en termes de logements agréés plutôt qu'en termes de logements mis en service, qui est pourtant la seule notion qui compte aux yeux des élus pour apprécier la satisfaction des besoins du marché. De ce fait, « on tend à agréer des opérations de plus en plus tôt dans le temps, sans permis de construire, sur estimatifs ». Au total, compte tenu de la forte tension des marchés, « les prix dérapent, remettant ainsi en cause les équilibres d'opérations, en exigeant des organismes des fonds propres croissants ». Pour répondre à la tension du marché, la question ne se pose donc pas seulement dans la capacité à « **produire plus** » mais, peut - être aussi et surtout, « **plus vite** ». Le calendrier de notification des enveloppes délégués et de négociation des avenants est jugé à cet égard beaucoup trop lent, ce qui montre bien que « l'on est encore, du point de vue de l'Etat, plus dans une logique administrative qu'opérationnelle ».

- Les délégataires, comme leurs partenaires, fondent aussi la réussite de la délégation sur la **mise en place d'outils** et ce, à tous les stades du cycle de financement. Les délégataires doivent donc accompagner la délégation par la mise en place d'outils d'observation, de gestion et de pilotage propres à analyser plus finement les conditions de production et le cas échéant, adapter la politique locale et leurs aides.
- Il est grand temps selon les délégataires (et les organismes aussi) de **simplifier et de stabiliser les textes législatifs et réglementaires** en matière de logement qui se sont stratifiés dans le temps (certains s'inquiètent par ailleurs de la fragilité du système d'aide fiscale – la TVA à 5,5% - qui est encore très largement dépendant de l'évolution de la réglementation européenne). Ce souci de simplification et de pause réglementaire est selon eux encore plus vrai aujourd'hui, avec la montée en puissance des intercommunalités, si l'on souhaite « digérer les textes » et forger progressivement une politique locale de l'habitat. La remarque vaut également en ce qui concerne l'ANAH : comment, selon les élus, « convaincre des propriétaires privés de s'engager si les textes sont très compliqués et changent tout le temps ? ».
- La délégation est de plus en plus vécue par des élus et des techniciens comme **une décentralisation de fait** avec la stagnation (voire le recul) des financements directs de l'Etat et un accroissement concomitant des financements des délégataires. Cela légitime encore plus de réinterroger selon eux l'ensemble du système (qui a la vraie main sur la programmation, les financements, la réglementation, les outils de suivi, l'instruction des dossiers ... ?).
- On notera à ce sujet **que l'instruction en direct** fait débat au sein des délégataires ; pour certains, c'est un moyen de parfaire son autonomie. D'autres pointent le coût que cela engendre pour le délégataire, notamment en termes de formation. En tout état de cause, bon nombre de délégataires considèrent que la prise de l'instruction est à relier à la question du transfert de moyens et de personnels par l'Etat en conséquence, au motif que « tout transfert de charges doit s'accompagner d'un transfert de moyens équivalents ».

Nombre de DDE considère également qu'avec la délégation, on est dans un « entre-deux » qui est difficile à vivre pour leurs services :

- Elles sont intéressées par leur **nouveau rôle de partenaire** (définition du cadre d'intervention, évaluation, fournisseur d'expertises, garant des politiques nationales) mais considère toutefois qu'avec la délégation, il y a perte de substance, de pans entiers de connaissance. Les DDE inscrivent donc leur positionnement dans un rôle, à terme, plus stratégique qu'il ne l'est aujourd'hui (rôle actuel de gestionnaire plus accentué). Certains acteurs, et pas seulement les DDE, soulignent ainsi la nécessité de voir l'Etat garantir un traitement équitable des opérateurs sur l'ensemble des territoires : ils pointent des contradictions entre une décentralisation poussée à l'extrême et une garantie de cohérence et d'homogénéité territoriale. « Si l'Etat n'instruit plus, il n'entrera plus dans la « mécanique » du financement et son rôle de contrôle en sera plus compliqué ; il aura plus de difficulté à maintenir sa connaissance de sujets complexes, et donc de rendre des avis éclairés ».
- La délégation, contrairement à ce qui aurait été une totale décentralisation, tend pour certaines DDE à « doubler tous les circuits » et à **augmenter la charge de travail** alors que les moyens restent au mieux constants (il y a plus d'échanges lors de la phase de programmation et d'instruction des dossiers, les réunions sont multipliées du fait qu'il peut y avoir plusieurs délégataires sur le département, la gestion ANAH au nom de l'EPCI demande un travail « sur mesure », le travail d'avenants est lourd, sans compter le temps passé sur la complexité croissante de l'ANRU, ...).
- Il y a une certaine inquiétude quant à la **pérennité des effectifs** (départs non remplacés, transfert vers les collectivités locales), d'autant que les DDE ont conscience de leur rôle de « formateur » des collectivités délégataires dans le cadre du transfert de compétences. Or, elles déplorent aujourd'hui de ne pouvoir assurer cette fonction.

La grande majorité des DDE rencontrées milite ainsi pour un **transfert complet de l'habitat vers les délégataires** (et donc de l'instruction) **pour se concentrer sur des tâches de veille et de contrôle du respect des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs** (les différents segments de production). Elles sont toutefois conscientes que ce rôle ne peut être pleinement assuré que si l'on pèse avec de gros budgets. Or l'intervention financière de l'Etat est en retrait ou à tout le moins souvent sous estimée car perçue comme un « avantage acquis devenu indolore » et / ou peu visible car elle est exprimée pour beaucoup non pas en moyens supplémentaires apportés mais comme en non dépenses des organismes (cf les abattements ou exonérations de TFPB, TVA à 5,5 %).

Pour les bailleurs, la délégation peut rester aussi un « entre-deux » en ce sens que, ici où là, il y a encore conjonctuellement un doublement des circuits entre EPCI et Etat, le temps que la pratique de la délégation s'installe et que le délégataire trouve toutes ses marques et se dote de moyens et procédures adaptés ².

Mais plus fondamentalement, il y a sur certains territoires, un dilemme beaucoup plus handicapant pour les organismes. En effet, si la stratégie d'habitat est de plus en plus du ressort de l'EPCI au travers de son PLH, le droit des sols et l'urbanisme reste très largement dans les mains des communes. En termes de travail partenarial, plutôt que de « triangle » EPCI / Etat / organismes il convient plutôt de parler de « **carré** » **EPCI / communes / Etat / organismes** avec des positionnements qui restent parfois délicats pour les organismes, là où l'EPCI est encore jeune et/ou sans moyens forts.

Sur certains territoires, les organismes attendaient ainsi que les délégataires interviennent, comme annoncé au départ lors de la prise de délégation, plus en amont et soient de véritables chefs de file, particulièrement dans des contextes de petites communes rurales où la propension à faire de l'accession est très forte. Dans l'état actuel des choses, la prise de délégation représente sur ces sites une certaine complexification pour les bailleurs. La situation était claire en effet auparavant, les bailleurs ayant des contacts directs avec les communes et celles-ci seulement. Ils sont aujourd'hui dans un « entre-deux », ne sachant pas trop s'il faut aller voir en premier lieu l'agglomération, puis la commune ou bien l'inverse, et ne perçoivent pas trop comment se forge au final la décision.

Pour certains, le rôle de lobbying des l'EPCI pour « vendre » les organismes auprès des communes ne produit pas ainsi encore les effets escomptés par rapport aux démarches individuelles directes que menaient auparavant ceux-ci. Pour d'autres organismes, ou des EPCI d'ailleurs, il convient de ne pas brouiller les responsabilités : « la collectivité délégataire ne doit pas se substituer aux opérateurs sociaux, dont elle n'est pas le porte-parole auprès des communes ».

En tout état de cause, il est regretté que les PLH qui devaient sur l'ensemble des agglomérations déterminer précisément des zones de construction restent trop flous. De facto, les organismes souhaiteraient ainsi « a minima » :

- une **sectorisation des objectifs des PLH** à la commune,
- une **contractualisation entre EPCI et communes membres** ; celle-ci permettrait d'obliger certaines d'entre elles à accepter le logement social dans une logique de donnant - donnant (appui conseil au PLU, à l'aménagement, ...)

² Sur de rares territoires enquêtés, se pose par ailleurs la question de la taille critique de l'agglomération pour faire vivre correctement la délégation. Le système y est jugé bien trop complexe au regard d'un nombre de logements annuel à produire somme toute assez réduit. De surcroît, une petite taille rend complexes les négociations avec les partenaires financeurs dans la reconnaissance des besoins du territoire, le rapport de force étant jugé par trop défavorable.

Faute de tels outils notamment, le recours des élus au secteur privé se multiplie selon certains organismes (ce qui n'est pas un gage de qualité et tend par ailleurs à faire monter les prix du foncier) et par voie de conséquence, la VEFA gagne du terrain (alors qu'elle étiole les capacités de maîtrise d'ouvrage des organismes).

On voit bien à cet égard que certains EPCI sont allés dans le sens désiré par les bailleurs (contractualisation avec les communes, appui en ingénierie auprès de celles-ci, PLU intercommunaux, voire même accord avec la promotion privée pour réguler et encadrer les obligations de mixité sociale et la VEFA, ...).

C- UN « ENTRE-DEUX » QUI PLUS EST COMPLIQUE ET QUI, AU SURPLUS, SE TELESCOPE AVEC D'AUTRES DISPOSITIFS COMPLEXES ET QUI ONT DES LOGIQUES PARFOIS CONTRADICTOIRES

- La logique PLH / PCS se télescope avec celle de l'ANRU. A la grande unanimité des acteurs, **les dispositifs ANRU** sont « trop complexes, changent tout le temps », sont étanches par rapport à la logique de la construction neuve et du PLH, sources de contradictions (« le PLH, c'est l'EPCI, le RU, c'est le maire ») et de conflits (les acteurs déplorent une concurrence sur le foncier et les fonds propres des organismes entre le PCS et l'ANRU).
- Il y a difficulté, voire réticence, de la part de l'Etat à **fusionner les outils ANRU et PCS** selon certains. Les élus souhaitant disposer à juste titre d'une vision globale de ce qui se fait en habitat, les EPCI sont ainsi amenés à réaliser un travail très lourd de collationnement et de mise en cohérence des différentes actions faites au travers du PCS, de l'ANRU et de la Foncière. Le travail est de surcroît compliqué par les changements incessants dans la réglementation et les procédures ANRU qui tendent à modifier la consistance même des programmes des projets ANRU ; les fréquentes « bascules » ANRU qui rentrent ainsi dans le droit commun rendent toute prévision très délicate et donnent aux élus une impression de navigation à vue.
- Il y a aujourd'hui **un manque de lisibilité du champ délégué et de ce qui ne l'est pas**, notamment dans le cadre des ZUS hors ANRU. Ce flou sur les périmètres tend à accréditer selon les acteurs un flou sur les responsabilités.

D- UN PROCESSUS DE DELEGATION ENCORE PLUS COMPLIQUE POUR LES ORGANISMES (ET LES SERVICES DE L'ÉTAT) QUAND ON TRAVAILLE A L'ECHELLE DE L'ENSEMBLE D'UN DEPARTEMENT VOIRE D'UNE REGION : LA QUESTION DE LA MULTIPLICATION DES DELEGATAIRES

Le nombre de délégataires se multiplie sur certains territoires. Cette évolution pose de multiples questions aux acteurs :

- La question du suivi par les DDE et de la **charge de travail** afférente, surtout en matière de dossiers ANAH. A effectifs constants, nombre de DDE pense qu'elles auront beaucoup de mal à assurer cette tâche.
- Il y a, toujours selon les DDE, **un risque de « vitrification des crédits »** sur un territoire qui comprend plusieurs délégataires. Des expériences sont en cours pour y remédier, comme dans le Nord où il y a rediscussion du solde à verser chaque année aux EPCI avec possibilité de péréquation entre territoires.
- **La concurrence** entre territoires ; les organismes reconnaissent généralement qu'ils seront, toutes choses égales par ailleurs, de plus en plus attirés par les territoires qui apportent les plus fortes aides pour faire du développement. Cela est source d'inégalités territoriales mais aussi entre organismes, tous n'ayant pas la même faculté à travailler sur des sites différents.
- **La nécessaire coordination des politiques de l'habitat** (certains territoires pourraient faire beaucoup de PLAI et peu de PLS, d'autres inversement, ...) qui est d'autant plus délicate à mener pour l'Etat que l'on est sur fond de restriction budgétaire. Les nouveaux PDH pourraient selon certains être l'occasion d'une mise en cohérence des différentes politiques locales.
- Les bailleurs doivent « jongler entre **différents systèmes d'aides, de barèmes et de pièces à produire ce qui est un facteur de complexité et de perte de temps** ». Les organismes jugent les systèmes d'aides parfois beaucoup trop « usines à gaz pour simplement produire trois logements » ce qui demande une forte ingénierie en termes de ressources humaines et de systèmes informatiques (certains bailleurs doivent spécialiser leurs monteurs d'opérations par secteur géographique, les outils informatiques de montage d'opérations sont à adapter pour coller aux spécificités de chaque délégataire). Ce travers est selon les bailleurs inhérent au système de délégation, qui à l'expérience, remarquent que « la première année, l'agglomération délégataire tend à observer, l'année 2, elle commence à caler son propre système d'aides et dès l'année 3, rentre dans un cycle d'améliorations permanentes ». Certes, ce système permet de coller aux réalités du terrain, de suivre l'évolution des réglementations et des événements économiques locaux mais est perturbant par ses changements incessants. A cet égard, les bailleurs sont demandeurs :
 - de catalogues d'aides sous formes de fiches régulièrement actualisées de la part des délégataires, ce qui permettrait de gagner du temps et de faire face aux rotations du personnel au sein des organismes,
 - d'outils de gestion rénovés et harmonisés entre les délégataires ; les opérateurs souhaitent ainsi la mise en place d'un seul et même outil (90% des informations à renseigner étant de fait communes). Ils insistent sur la nécessité de ne pas multiplier les outils. Selon eux, la simplification du dispositif passe également par la mise en ligne des dossiers.
 - de guichets uniques, comprenant les différents partenaires : EPCI, Etat, Conseil Général, Conseil Régional ; « cela obligerait les partenaires à aligner leurs règles de mise en place des fonds, certains raisonnant selon l'ordre de service, d'autres par tranches, ...et à harmoniser les différents référentiels » (on notera à ce sujet le rôle que peuvent avoir les AROHLM : cf le référentiel développement durable dans le Nord).

E- DES EPCI ET DES CG DELEGATAIRES PARFOIS « NOUVEAUX » SUR LE SUJET DE L'HABITAT, DES DISPOSITIFS COMPLEXES, DES NOUVELLES RELATIONS ENTRE ACTEURS GENEREES PAR LA DELEGATION ; AU TOTAL, UN BESOIN REEL DE CONSTRUIRE UNE CULTURE COMMUNE ENTRE ACTEURS

Les acteurs s'accordent à dire que la délégation demande à être « digérée », dans sa première phase de mise en œuvre, avant de pouvoir venir sur des phases de réflexion propres à en modifier les contours et les pratiques.

Les délégataires s'emparant de la question, les DDE étant appelés à changer de rôle et les organismes à modifier leur positionnement, il y a à l'évidence de part et d'autre un véritable besoin de mieux cerner les enjeux de chacun, les réalités et contraintes du logement social, d'échanger de l'information et de travailler dans la transparence.

Plus précisément, **le souhait des délégataires**, très régulièrement exprimé, est ainsi de disposer :

- des PSP actualisés (souhait d'ailleurs partagé par les DDE),
- des informations des organismes permettant d'objectiver les conditions de montage d'opération pour mieux calibrer et flécher les aides,
- des programmes de réhabilitation, pour construire une politique locale cohérente et caler un système d'aides adapté ; la priorité a été donnée jusqu'ici à la refonte de systèmes d'aides à la construction neuve, PCS et crise du logement obligeant, mais les collectivités locales perçoivent bien que le maintien du parc ancien, notamment hors ANRU et compte tenu de la raréfaction de la PALULOS, est un gros enjeu, technique, financier, social et donc politique,
- et vis-à-vis des DDE, des lieux et des outils d'échanges sur l'évolution des textes ; le besoin est aussi exprimé de disposer d'informations et des bases de données territorialisées (OPS, EPLS, accès fichiers SITADEL, ECLN et FILOCOM, sans avoir à les payer comme c'est parfois le cas aujourd'hui).

Au-delà, pour faciliter une meilleure compréhension et coordination entre acteurs (entre délégataires d'un même territoire d'une part, entre maires et EPCI d'autre part, et entre EPCI et organismes enfin, sans oublier l'Etat), **des ateliers / réunions de travail étroites et régulières** entre élus et techniciens du côté collectivités locales et directeurs et techniciens du côté organismes et Etat, sont souvent jugés indispensables.

Deux pistes de travail sont principalement souhaitées :

- la recherche d'une meilleure cohérence entre les objectifs « sur le fond » recherchés entre Etat et territoires d'une part et une « plus grande fluidité dans la mécanique de la délégation » d'autre part (des dates d'arrêt des enveloppes déléguées plus précoces pour faciliter le travail de programmation, un travail d'avenant accéléré, une plus grande souplesse dans les possibilités de fongibilité particulièrement).

- la fabrication d'une culture commune sur le logement social. Des ateliers permettraient selon les acteurs, et au-delà des réunions mensuelles de suivi de la programmation et des instances de type CRH³, de construire en partenariat des politiques de l'habitat renouvelées et efficaces. Ces réunions pourraient ainsi porter sur les conditions de mise en concurrence, le foncier, les aides à l'habitat, la réhabilitation, le conventionnement global de patrimoine, le droit au logement opposable, etc ... et permettre aux organismes de transmettre leur « expertise métier et territoires ». Ces réunions ont tout à gagner à être objectivées selon certains par un socle de connaissance commun qui peut prendre la forme, comme cela se fait déjà sur certains territoires, d'un observatoire de l'économie de la production des bailleurs⁴.

- Pour autant, il existe chez les organismes à ce sujet **une triple crainte** :
 - § celle d'être quelque peu « dépossédés » par les collectivités locales. Selon des organismes, certains délégataires rentrent beaucoup dans le détail des équilibres d'opérations, les hypothèses de gestion, des projets de réhabilitation ou de construction neuve. Les nouveaux chantiers que les collectivités locales envisagent ici ou là d'ouvrir comme le conventionnement global, les politiques d'attribution, la certification sont parfois sources d'inquiétude pour les bailleurs qui y voient une volonté de la part des collectivités de maîtriser l'ensemble de la chaîne de la production et de gestion des organismes : se pose pour eux la question des marges de manœuvre restantes à terme aux bailleurs dans la mise en œuvre de leur politique,

 - § celle d'une exigence inconsidérée sur le HQE et sur les critères environnementaux de la part de certaines collectivités locales,

 - § celle, enfin d'une évolution permanente dans les systèmes d'aides et a fortiori, comme on l'a vu, pas forcément harmonisés entre délégataires.

³ L'avis est très largement partagé sur les CRH : ils sont des « grand-messes, une chambre de présentation de grands sujets ou de résultats, d'enregistrement et de validation et en aucun cas, un lieu d'échanges et de débat ». Les bureaux du CRH et les commissions spécialisées sont plus appréciés car ils permettent de contourner ces difficultés. On tend souvent à regretter la structure CDH dans la mesure où elle travaillait à une échelle moins globalisante et moins institutionnelle. Selon certains, les PDH pourraient être l'occasion de retrouver cet esprit, à travers la création de « section locale du PDH ».

⁴ Le besoin d'observation semble particulièrement sensible aux échelles départementales. La dynamique d'étude générée par les nouveaux PDH pourrait apporter une réponse en ce sens.

3- CONCLUSION

De 2006 à 2007, entre les deux campagnes d'entretiens menés auprès des différents délégataires, quelques lignes forces d'évolution apparaissent clairement :

Même si cela se fait à des degrés divers, selon leur implication plus ou moins forte et ancienne dans le domaine de l'habitat, les délégataires affirment très largement leur prise en charge du « dossier habitat ». Les évolutions sont fortes et rapides :

- § ils mettent en place des systèmes de programmation de plus en plus resserrés et partant, plus efficaces,
- § certains réfléchissent déjà à leurs propres outils d'instruction, de gestion et d'observation,
- § les systèmes d'aides s'affinent, se complexifient et les budgets d'intervention sont en hausse pour relancer la production de logements ; les équipes des services habitat s'étoffent,
- § la contractualisation progresse fortement ; un nouveau chapitre sera certainement la recherche d'une plus forte intégration avec les communes membres sur les questions d'habitat.

Les délégataires s'imposent ainsi comme de véritables chefs de file et s'en donnent les moyens. Cette évolution pose de plus en plus une triple question :

- § celle de la redéfinition des **rôles respectifs de l'Etat et des collectivités locales** en matière d'habitat ; compte tenu de la forte montée en puissance des collectivités locales sur le sujet, pour beaucoup il est grand temps de :
 - reconsidérer la logique actuelle de la détermination des besoins jugée trop « descendante », l'articulation des dispositifs nationaux de type ANRU et des politiques locales de l'habitat,
 - poser la question de la nécessaire simplification des textes, des règlements et des process mêmes de délégation (cf la question des avenants par exemple ou des outils de gestion et d'instruction).

Cette évolution pose également et plus globalement la question de la place de l'Etat - dans un contexte de raréfaction budgétaire et des effectifs - dans le circuit de la programmation et de l'instruction, de sa capacité à jouer son rôle de garant des grands enjeux du logement et de la nécessaire coordination des politiques locales sur un territoire.

- § celle de la **complexité du paysage et des dispositifs** qui demeure ; les délégataires émergent en tant que chefs de file mais les partenaires institutionnels et financiers nécessaires pour « fabriquer du logement » (Conseil Général, Conseil Régional, Etat, 1%, sans oublier les communes membres des EPCI) restent nombreux et suivent encore parfois des logiques propres. Une simplification (sous la forme de guichet unique, de comité des financeurs par exemple) est attendue, si l'on souhaite produire plus et surtout plus vite.
- § celle enfin, locale du **positionnement des organismes** et des nouveaux modes de travail qui s'esquissent avec les collectivités locales. Les bailleurs devront à l'évidence adapter leurs stratégies (patrimoniales, de développement, de loyers, de peuplement, de réhabilitation, de qualité de service,...) aux politiques territoriales. Pour ce faire, organismes et collectivités locales devront faire preuve d'une grande pédagogie pour intégrer les enjeux et contraintes propres à chacun. Par ailleurs, le fait que les collectivités locales apparaissent comme chefs de file poussera très certainement et sur de nombreux sujets à des démarches beaucoup plus inter-organismes que par le passé où les bailleurs discutaient directement et quasi exclusivement avec les services de l'Etat.

4- ANNEXES

A- LA LISTE DES INTERVENANTS RENCONTRES

Communauté Urbaine de Dunkerque Grand Littoral

Communauté Urbaine

- § M. Henri LOORIUS, Vice-Président en charge du Logement
- § Mlle Vanessa BENOIT, Directrice du Service Habitat

DDE du Nord :

- § M. Michel MAZANGUE, Directeur du Service Habitat

Organismes HLM :

- § Entretien téléphonique avec M. Jacques BEDEL, Directeur Général de la SA HLM MAISON FLAMANDE, représentant les organismes qui se sont réunis sur le sujet lors d'une réunion préalable,
- § Entretien réalisé le 21 février 2007 avec les bailleurs sur la Communauté Urbaine de Dunkerque (SIA Habitat, La Maison Flamande, Partenord Habitat, Le Cottage social des Flandres, Habitat 62/59) sur la question spécifique des outils de pilotage et de coordination de la délégation de gestion des aides à la pierre.

Communauté Urbaine de Brest Métropole Océane

Communauté Urbaine :

- § M. Jean-Pierre CAROFF, Vice-président au logement
- § M. Yves QUEGUINER, Responsable Service Programmation et Pilotage de la Direction Habitat (excusé dernière minute)

DDE du Finistère :

- § M. Jean-Pierre GUILLOU, Chef de Service Habitat Ville
- § M. BOSSENEC

Organismes HLM (rencontres séparément) :

- § M. Yves QUINIOU, Directeur général de BREST METROPOLE HABITAT
- § M. Régis ROYER, Directeur Financier d'ARMORIQUE HABITAT (entretien téléphonique)
- § M. Yves-Marie ROLLAND, Directeur général du LOGIS BRETON
- § Madame Cécile BELARD DU PLANTYS, Directrice territoires et clientèles AIGUILLON CONSTRUCTION

Communauté d'agglomération de Grenoble Alpes Métropole (La Métro)

Communauté d'agglomération :

- § M. Jean-Michel REMANDE, Vice-Président en charge du Logement
- § Mme Juliette BRUMELOT, Responsable du Service Habitat

DDE de l'Isère :

- § M. Bernard IMBERTON, Directeur du Service Habitat

Organismes HLM :

- § M. Pierre MENDOUSSE, Directeur du Pôle Métier de l'Habitat, OPAC 38
- § Mme Joëlle LIEGOIS, Responsable Service Investissement, ACTIS
- § M. Alain BICH, Directeur du Développement, PLURALIS
- § Mme Catherine GRIZAUD, Responsable de Développement, Société Dauphinoise pour l'Habitat

Communauté d'agglomération de Cités en Champagne***Communauté d'agglomération :***

- ⊗ M. Pierre DELLON, Vice-Président chargé du Logement et du Foncier
- ⊗ Mme Roxanne BLONDY, Responsable du Service Habitat

DDE de la Marne :

- ⊗ M. Nicolas HARDOUIN, Chef de service Aménagement et cohésion sociale
- ⊗ Mme Virginie GOGIOSO, Qualité et financement de l'habitat

Organismes HLM :

- ⊗ M. Fabrice LONCOL, Directeur Général de l'OPAC de Châlons en Champagne
- ⊗ M. Alain MARJOLET, Directeur Général Délégué de la Renaissance Immobilière Châlonnaise (entretien téléphonique)

Conseil Général d'Indre et Loire et Communauté d'agglomération de Tour(s)plus***Conseil Général :***

- ⊗ Serge GAROT, Conseiller général en charge du logement
- ⊗ Thierry MISPOULET, Chef du Service Habitat

Communauté d'agglomération :

- ⊗ Alain MICHEL, Vice-président au logement
- ⊗ Frédéric JULIAN, Directeur du développement urbain
- ⊗ Kristell JAOUEN, chargée de mission habitat social

DDE de l'Indre et Loire (consultation écrite) :

- ⊗ Monsieur CROMBE, Directeur de l'équipement
- ⊗ Marie-Odile THORETTE, Responsable du service Logement

Organismes HLM (rencontrés ensemble) :

- ⊗ Didier LOUBET, Directeur général de l'OPAC de Tours et de La Tourangelle Hlm
- ⊗ Jacques LEBLANC, Directeur général, Gérard GOUJON, Jean-Pierre BEZIER de l'OPAC 37
- ⊗ Yolande DE LA CRUZ, Directrice général de Touraine Logement
- ⊗ Madame , Directrice d'Atlantique Logement
- ⊗ Claude HAROUT, Directeur du Nouveau Logis Centre Limousin (excusé)

Communauté d'agglomération de Cergy Pontoise***Communauté d'agglomération :***

- ⊗ Dominique LEFEBVRE, Président et Nadia COURTY, Vice-présidente au logement
- ⊗ Marie GEROUDET-DALLE, Responsable du Service Habitat et Politique de la Ville

DDEA du Val d'Oise :

- ⊗ Monsieur Ladislav SEVESTRE, Service Habitat Logement, Bureau du Financement du Logement

Organismes HLM (rencontrés ensemble) :

- ⊗ Val d'Oise Habitat : Jean-Pierre LEBLOND, Directeur Général et Catherine RENAUD, Directeur du Développement
- ⊗ OPIEVO : Dominique DURET, Directeur du Développement
- ⊗ LSVO : Jean-Claude CUVELIER, Directeur Général
- ⊗ SAVO : Yves BURGEAT, Directeur Général
- ⊗ VALESTIS : Denis BONNETIN, Directeur Général
- ⊗ OSICA : Alain DUMOUCHEL, Directeur Général Adjoint
- ⊗ Logement Français : Stéphanie BERRANGER, Responsable développement foncier

Communauté d'agglomération du Grand Dijon***Communauté d'agglomération :***

- ⊗ M. Pierre PRIBETICH, Vice-président en charge du logement
- ⊗ Mme Myriam GUERMONPREZ, Responsable du Service Habitat

DDE de la Côte d'Or :

- ⊗ M. Laurent BRESSON, Chef du Service Habitat et cadre de vie

Organismes HLM :

- § Mme Marie ORDAS MONOT, Directrice générale et Mme Cécile VUILLEMIN, Directrice du développement - SCIC Habitat Bourgogne Champagne
- § M. Emmanuel BOUET, Directeur, Mme Anne MOURLON, Chargée de mission, USH Bourgogne
- § M. Rémy COMBRIE, Directeur service investissement - OPH 21
- § M. Alain GERMAIN, Directeur financier et comptable, OPAC de Dijon
- § M. Denis MOGIS, Directeur agence Bourgogne Franche-Comté, ICF Sud-Est Méditerranée
- § M. Emmanuel PICARD, Directeur, Foyer dijonnais

Communauté d'agglomération de Seine Eure**Communauté d'agglomération :**

- § M. Dominique JACHIMIACK, Vice-Président chargé du Logement, Maire de Pont de l'Arche,
- § Mme Karen LIGONESCHE, Responsable Service Habitat
- § Mme Aurélie CANU, Chargée de mission Habitat

DDE de l'Eure :

- § M. Alain NAVE, Directeur Service Aménagement, Urbanisme, Habitat et Développement Durable ; M. Grégory FAYE, Service Construction et amélioration de l'habitat

Organismes HLM :

- § Mme Marie-Lorraine HIBON, Directrice de l'ARO HLM Haute-Normandie
- § Mlle Claudine BLANCHET, Directrice Générale de la Siloge,
- § M. Jean-Claude QUEMIN, Directeur Général du Logement Familial de l'Eure et de la Société Coopérative d'Hlm de l'Eure,
- § M. Philippe Van HUMBEECK, Directeur du Développement et de la Construction d'Eure Habitat,
- § M. Alain DAVOINE, Directeur du Foyer Stéphanois,
- § M. Jean-Yves JOUMAS, Chef de projet d'Immobilier Basse Seine.

Communauté d'agglomération du Pays d'Aix-en-Provence**Communauté d'agglomération :**

- § M. Bruno GENZANA, Vice-président de la CPA, délégué à l'habitat et à la politique de la ville, Adjoint au Maire d'Aix-en-Provence,
- § M. Frédéric GUINIERI, Vice-président de la CPA, délégué à l'habitat, Maire de Puyloubier
- § M. Serge LERDA, Chef du Service Habitat et Cadre de vie
- § Mme Isabelle BURNET, Service Habitat, en charge du suivi du financement.

DDE des Bouches du Rhône :

- § Mme Bénédicte MOISSON DE VAUX, Chef du Service Habitat

Organismes HLM :

- § Mme Christine RICHARD, DAF, M. Frédéric MOROSI, Maîtrise d'ouvrage, HMP,
- § Mme Nicole. SCOTTO, Adjointe au directeur financier, Mme Jessica RAMPENOT, Responsable service foncier Pays d'Aix Habitat,
- § Mme BEDDER-FERIEL, ICF, Responsable financière
- § M. Grégory ALLIX, UNICIL, Contrôle de gestion
- § M. Henri de LOMBARDON, LOGIREM, Responsable pôle financements
- § M. BORZILLO, OPAC Sud, Chargé de programmation, M. RODIES
- § M. Pascal GALLARD, ARHLM PACA Corse

Conseil général de l'Ain**Conseil général ::**

- § M. OURNAC, Responsable du Service Habitat

DDE de l'Ain :

- § M. Jean-Albert MARTIN – Chef du service Ville Habitat et Planification
- § M. Jean-Louis DESBORDES

Organismes HLM :

- § M. Georges BULLION – Directeur Général OPAC de l'Ain

- § M. Gérald BICHET - LOGIDIA

Conseil général du Bas-Rhin et Communauté urbaine de Strasbourg

Conseil Général :

- § M. MAURER, élu en charge du Logement, retenu en dernière minute,
- § M. TROCME, Pôle Aménagement du Territoire, Direction de l'Habitat et de la Construction, Service de l'Habitat et du Logement Aidé, Chef du service,
- § Véronique CHARLIER, Pôle Aménagement du Territoire, Direction de l'Habitat et de la Construction, Service de l'Habitat et du Logement Aidé, Chargée d'opérations.

Communauté Urbaine :

- § M. François Muckensturm, élu en charge du Logement, Président de CUS Habitat
- § M. Michel Reverdy, Directeur du Développement Urbain
- § Madame Cathy Gebhart-Lévy, Chargée de mission auprès de la Direction générale des services
- § M. Vincent Kutsch, Adjoint au chef de service du Développement de l'habitat

DDE 67 :

- § M. Romain Leboube, adjoint au chef du service Habitat

Conseil général du Doubs

Conseil général

- § M. RONDOT, Vice-président Conseil Général du Doubs – Président Habitat 25
- § M. MARGUET, Responsable Service Habitat et aides aux Collectivités Locales, Direction Economie, Environnement et Collectivités Locales

DDE du Doubs :

- § M. COULOT, Chef du service Habitat
- § Mme POTIN, Responsable Bureau Gestion aides à la pierre (parcs public et privé)

Organismes HLM :

- § Mme GAULARD Béatrice, NEOLIA, Directeur Patrimoine Locatif
- § Mme MOUGE Sandrine, HABITAT 25, Directeur de la Construction
- § Mme DOUCHEZ-CATTIN Elise, Union Sociale pour l'Habitat de Franche Comté, Directrice
- § Mme BAUMLIN Madeline, USH Franche Comté GBSD, Chargée de mission
- § M. LABOUREY Jean-Luc, HABITAT 25, DGA

Communauté de communes de l'Agglomération Annemassienne

Communauté de communes :

- § M. BOUCHER, Vice-président en charge du logement
- § Mme MAS, Responsable du Service Habitat

DDE de la Haute Savoie :

- § M. GOYENECHÉ, Responsable bureau de financement du logement (parc public et privé) – Service Habitat.

Organismes HLM :

- § M. ANTRAS, Directeur, M. BOUCHEZ, Responsable Service Construction et développement – OPAC de Haute-Savoie
- § M. BENOISTON, Directeur – HALPADES
- § M. VIDAL, Président du Directoire – SOLLAR
- § M. MURGAT, Directeur – S.A. MONT BLANC
- § M. CORANI, Directeur – SIGEM

B- CARTE DES SITES DELEGATAIRES

Délégations d'attribution des aides à la pierre (mars 2007)

