

# Les emplois nouveaux ou en évolution



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

# Mouvement Hlm : qui sommes-nous ?

Présents sur tout le territoire, les organismes Hlm remplissent des missions d'intérêt général et participent, avec les élus locaux et leurs partenaires à la mise en œuvre des politiques locales de l'habitat, à la production d'une offre de logement adaptée, au développement durable, à l'aménagement du territoire et à la rénovation urbaine.

Le Mouvement Hlm représente 76 000 salariés répartis dans plusieurs grandes filières de métiers :

- la maîtrise d'ouvrage,
- la gestion locative et patrimoniale,
- la gestion de proximité,
- l'accession sociale et vente Hlm,
- les activités fonctionnelles : RH, affaires juridiques, achats, communication, finances, comptabilité, communication.
- les activités transverses : innovation, R&D, développement durable, marketing, Sécurité, Qualité,
- le management.

Le Mouvement Hlm, c'est aussi :

- 800 organismes Hlm,
- 4,2 millions de logements locatifs,
- 10 millions de résidents,
- des dizaines de milliers de familles qui accèdent à la propriété,
- 7,7 milliards d'investissements,
- 13 000 administrateurs bénévoles.

L'ensemble du secteur a renouvelé et renforcé ses engagements autour des objectifs suivants :

- Accroître la production locative,
- Développer l'accession sociale à la propriété,
- Assurer la mixité et la cohésion sociale,
- Faciliter les parcours résidentiels,
- Renforcer l'accueil dans le parc locatif et mettre en œuvre le droit au logement opposable,
- Promouvoir le développement durable,
- Maintenir la mobilisation sur les quartiers et la politique de la ville.

# Avant-propos

**D**éveloppement durable, Grenelle de l'environnement, Droit au logement opposable, convention d'utilité sociale, responsabilité sociétale des entreprises... Notre mouvement professionnel, engagé dans des relations étroites avec les collectivités territoriales et les autres acteurs de l'habitat et des territoires est confronté à des questions majeures.

Les évolutions de la société, la crise économique font que le rôle du mouvement Hlm évolue et nos métiers également !

Ce « répertoire des métiers nouveaux ou en évolution » est un outil d'information et de communication des métiers du logement social. Il a pour objet de faire connaître ces métiers à un large public ainsi qu'à l'ensemble des partenaires sociaux, institutions et organismes de formation d'orientation et de placement.

Le mouvement Hlm souhaite développer l'attractivité du secteur professionnel et mieux faire connaître ses métiers, pour répondre à plusieurs enjeux qui relèvent de nos politiques des ressources humaines :

- le recrutement de compétences de haut niveau,
- le besoin croissant de « managers » pour assurer l'encadrement,
- la reconnaissance du métier de chef de projet,
- les spécificités de la maîtrise d'ouvrage du logement social,
- l'évolution des profils de recrutement sur les métiers de proximité,
- l'émergence de nouveaux métiers d'accompagnement social des habitants, etc.

Attirer les talents, développer des parcours fidélisant, anticiper l'évolution des contenus des métiers, définir et mettre en œuvre des politiques et des actions de formation liées à la stratégie des organismes et prenant en compte les attentes des habitants et des partenaires, concevoir de nouveaux dispositifs de management... tels sont les grands défis auxquels sont confrontés les organismes Hlm.



# Sommaire

## Maîtrise d'ouvrage

Responsable de programme - Chargé d'opération	4
Chef de projet aménagement	6
Chef de projet Rénovation Urbaine	8
Développeur-négociateur foncier	10

## Gestion locative et patrimoniale

Chargé de mission Développement Social et Urbain	12
Conseiller clientèle	14
Conseiller social et familial	16
Analyste des charges locatives	18
Ingénieur Énergie	20

## Gestion de proximité

Agent de médiation	22
Gardien	24

## Accession sociale, vente Hlm et copropriétés

Conseiller commercial (accession et vente Hlm)	26
Syndic Hlm	28

## Management

Directeur général	30
Directeur/Responsable de territoire ou d'agence	32
Responsable de site ou de secteur	34
Directeur/Responsable de département ou de service	36
Directeur/Responsable d'activités fonctionnelles ou transverses	38
Chef de projet - Chargé de mission	40

## Activités fonctionnelles

Auditeur interne	42
Contrôleur de gestion RH	44

# Responsable de programme Chargé d'opération

**L'intégration du Grenelle de l'environnement et des enjeux liés au développement durable, la conjonction de nouveaux modes de production et le développement des certifications remettent les enjeux techniques au premier plan dans la conception des programmes et en renforcent la complexité. Le professionnel doit intégrer ces facteurs d'évolutions techniques, environnementaux et réglementaires dans son activité, tout en développant des compétences en management de projet.**

## ● Missions et activités principales

Le responsable de programme intervient en amont de la décision de construire et assure les études préalables : faisabilité, avant-projet, analyse économique, montage financier.

Le chargé d'opération assure l'ensemble des activités de montage et de suivi d'opération jusqu'à la livraison qu'il s'agisse de construction neuve, de réhabilitation ou de rénovation. Il pilote les études préalables de faisabilité ainsi que l'ensemble des activités de conception de l'opération (cahier des charges), assure son montage technique et financier ainsi que son suivi budgétaire, sollicite et organise les contributions des différents intervenants.

Il intervient sur tous les aspects : architecturaux, techniques, administratifs, financiers, juridiques, en direct ou en déterminant les personnes ressources en interne. Il assure le lien entre tous les acteurs : les services du bailleur (gestion locative, direction financière, patrimoine), les élus des collectivités territoriales, les architectes, les entreprises en charge des travaux et les financeurs. Pendant la réalisation du programme, il suit les travaux avec le maître d'œuvre et les entreprises. Il assure la coordination des acteurs jusqu'au parfait achèvement du programme, après l'emménagement des habitants dans les logements.

Compte tenu des évolutions réglementaires et des enjeux environnementaux, il intervient particulièrement sur les aspects énergétiques de la production (labels, bâtiments) et de l'exploitation.

Les opérations s'étalant sur plusieurs mois, il est amené à piloter plusieurs projets en même temps.

### ○ **Compétences et qualités attendues**

Les compétences générales métier : droit de l'urbanisme et de l'environnement, politiques locales de l'habitat, ingénierie financière (modes de financement), connaissance de base des techniques de construction, dispositifs réglementaires spécifiques (aménagement, construction, réhabilitation, rénovation) sont primordiales, ainsi que les compétences spécifiques au montage d'opérations : capacité à intégrer les objectifs de financeurs multiples, notamment en matière d'environnement et de maîtrise d'énergie, optimisation du montage technique et utilisation de nouveaux procédés constructifs, retours d'expérience des programmes livrés.

Les compétences en management de projet sont également recherchées : manager et animer des équipes projet, conduire des projets interservices, mobiliser les synergies autour des opérations. Capacité de coordination et de communication, qualité d'écoute et sens de la négociation sont indispensables.

”

### **Découvrez les expériences de :**



**Patrick Gullet,**  
Responsable de programme,  
Valophis



**Thierry Varisco,**  
Chargé d'opérations,  
Oph de la Savoie

[Revenir au sommaire](#)

# Chef de projet Aménagement

L'aménagement est l'ensemble des opérations visant à produire du foncier constructible après définition avec une collectivité d'un projet urbain, et généralement dans le cadre d'une procédure ad hoc (ZAC, permis d'aménager, PAE, PUP...).

Au stade opérationnel il inclut donc la réalisation d'équipement d'infrastructure (VRD, installations des réseaux de fluides et d'énergie, de communication et de superstructures...) ainsi que le cas échéant de superstructure (équipements communaux, scolaire...). En tant que "généralistes de l'habitat", les organismes Hlm participent aux politiques d'aménagement des collectivités territoriales et peuvent statutairement en être les opérateurs. À ce titre, ils doivent relever plusieurs défis liés aux coûts du foncier, à l'intégration des évolutions législatives, aux exigences environnementales et aux nouveaux modes de développement urbain comme les éco-quartiers.

## ● Missions et activités principales

Le chef de projet Aménagement participe à la conception et coordonne – en partenariat avec les collectivités territoriales – la réalisation d'opérations d'aménagement et de projet urbain, dans le cadre par exemple de concessions d'aménagement, ou encore de mandats pour la réalisation de constructions, d'infrastructures ou d'espaces publics. Il est souvent amené en amont à participer avec les collectivités territoriales à définir leurs choix en matière d'aménagement, d'urbanisme et de développement local afin de prévoir des actions cohérentes dans le domaine de l'habitat, des équipements, des espaces publics et des superstructures.

Il doit généralement répondre aux consultations et mises en concurrence auxquelles les collectivités sont dorénavant astreintes pour choisir leurs aménageurs.

Il analyse les potentialités du site (urbanisation nouvelle ou réhabilitation de site) et pilote les différentes phases de l'opération d'aménagement en amont de leur construction sur les aspects administratifs, juridiques, techniques, financiers et de commercialisation.

En responsabilité d'une équipe d'étude et opérationnelle, il peut avoir à coordonner la réalisation d'études préalables très diverses (par exemple : archéologiques, hydrologiques, études d'impact, études environnementales), et en tous cas celle

des études opérationnelles (optimisation du plan de zone, VRD, planning prévisionnel de travaux et de commercialisation, estimations prévisionnelles, etc.).

Il élabore le bilan financier prévisionnel de l'opération, le négocie avec la collectivité. Puis il élabore avec elle le document contractuel, cadre de sa mission (contrat de concession, mandat...). Il pilote ensuite la réalisation de l'opération, depuis la consultation des entreprises et le suivi des travaux d'aménagement jusqu'à leur réception, puis la commercialisation.

Il organise la coordination de l'ensemble des intervenants et partenaires (bureaux d'études, prestataires, services de ville, entreprises, administrations...) et peut organiser à la demande des élus ou des collectivités, l'information et la concertation sur les choix proposés ou retenus avec les publics concernés (habitants, commerçants, riverains).

### ● **Compétences et qualités attendues**

Le métier de chef de projet Aménagement nécessite les compétences techniques, juridiques, fiscales et financières inhérentes aux opérations d'aménagements : connaissance des réglementations des techniques et fonctionnements de l'aménagement et de l'urbanisme opérationnel, fiscalité,

## Découvrez l'expérience de :



**Delphine Roussel,**  
Chargée de projet  
Aménagement, Pas-  
de-Calais Habitat

[Revenir au sommaire](#)

politiques locales de l'habitat, ingénierie financière, dispositifs réglementaires spécifiques, en y intégrant les exigences environnementales telles que les normes et les innovations en matière de nouveaux modes de développement urbain (éco-quartiers par exemple).

Des capacités réelles de chef de projet sont surtout déterminantes pour mener à bien des projets évoluant dans la durée et impliquant des acteurs multiples : capacité à construire un système de décision, capacité à travailler en transversal, qualités de communication, de concertation, d'organisation, d'animation et de persévérance, d'adaptation aux cultures des différents acteurs impliqués dans le projet urbain.

# Chef de projet Rénovation urbaine

Suite à la mise en œuvre du Programme National de Rénovation Urbaine, les organismes ont adapté leurs modes d'organisation et de conduite d'opération. Le métier de chef de projet Rénovation Urbaine s'est développé afin de coordonner les actions nécessaires à la restructuration en profondeur des quartiers définis tout en les reliant davantage à la ville et en proposant une offre diversifiée de logements et de services.

La fin des premières conventions signées avec l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine font que dans certains quartiers les missions du chef de projet porteront plus vers la question du fonctionnement des quartiers rénovés et la gestion urbaine de proximité. Dans d'autres quartiers, la poursuite de la rénovation urbaine s'imposera. Il sera alors important de conduire des évaluations et d'en tirer les enseignements.

Le chef de projet devra être en capacité, dès l'amont de la définition des projets, et tout au long de leur mise en œuvre, de prendre en compte les contraintes de fonctionnement des sites, les nécessités du partenariat et les attentes des habitants. Il devra conduire ou participer à la conduite de la concertation avec les habitants.

## ○ Missions et activités principales

Conçu en partenariat avec tous les acteurs de la politique de la ville, un projet de Rénovation Urbaine englobe tout ou partie de ces objectifs : restructuration de quartiers, intégration à la ville, démolition/reconstruction, relogement des locataires, résidentialisation, développement de quartier, insertion économique et gestion urbaine de proximité.

En interne, le rôle de chef de projet RU est de faire le lien entre des services, et des personnes aux préoccupations et à la culture différente et de veiller à la bonne articulation entre les approches patrimoniales, sociales et de gestion. Il coordonne tout au long du projet, les actions de ses collègues impliqués dans la rénovation urbaine : services de la maîtrise d'ouvrage sur les aspects techniques, services de gestion locative, de l'action sociale et de la proximité pour la relation avec les loca-



taires et leur accompagnement avant et pendant les travaux, services juridiques pour les marchés, et services financiers pour la mobilisation et l'engagement des fonds alloués pour ces opérations.

En externe, il doit s'intégrer aux démarches partenariales, assurer le rôle de pivot entre l'organisme et les autres acteurs du projet : services des collectivités territoriales, riverains et associations d'habitants, équipements et acteurs de quartier. Il fait valoir le rôle de l'habitat social dans le développement local.

Enfin il assure le suivi de projet pour l'organisme : avancement du projet, planning des actions, respect du budget, coordination, communication, concertation, etc.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Les compétences métier relèvent des domaines de l'aménagement urbain, la gestion urbaine et le développement territorial, l'ingénierie financière, la politique de la ville, la démocratie participative et le développement durable.

Les compétences de chef de projet sont également déterminantes pour mener à bien des projets de changement dans la durée : capacité à construire un système de décision, capacité à travailler en transversal, qualités de communication, de concertation, d'organisation et d'adaptation aux cultures des différents acteurs impliqués dans la politique de la ville.

### **Découvrez l'expérience de :**



**Pascal Delan,**  
Chef de projet  
Rénovation Urbaine,  
Habitat du Littoral

[Revenir au sommaire](#)

# Développeur-négociateur foncier

En amont de toute opération, le développeur négociateur foncier intervient de plus en plus dans la conception de la ville durable, très en amont de la recherche de foncier. Il contribue à l'élaboration de la ville du futur et à une projection des nouveaux espaces urbains.

Les réalités territoriales sont extrêmement différentes mais la production est au cœur des préoccupations des bailleurs notamment dans les centres urbains. Les organismes Hlm ont d'ambitieux objectifs de construction et de mise en chantier, à la fois pour répondre aux enjeux législatifs du logement pour tous et pour satisfaire les besoins en logements locatifs ou en accession sociale à la propriété.

Dans un contexte de crise immobilière, l'augmentation du prix du foncier, associé à la rareté de celui-ci dans certaines zones, renforcent aussi son rôle de prospection, de négociation et d'acquisition des terrains.

## ● Missions et activités principales

Le rôle du développeur négociateur foncier est d'analyser en permanence les besoins de l'organisme en matière de foncier : quelles surfaces, dans quelles zones géographiques, pour quels projets, en réponse à quelle demande ?

Pour y parvenir, il développe et entretient un réseau autour du marché foncier et de ses acteurs locaux.

La prospection proprement dite (recherche de terrains à bâtir, de biens immobiliers à vendre, à louer ou à rénover) est l'activité de fond quotidienne auprès des nombreux acteurs de l'habitat : élus, grandes institutions propriétaires foncières, notaires, professionnels, propriétaires individuels, presse et tout autre professionnel, l'objectif étant de créer et de faire fonctionner un réseau d'apporteurs de foncier.

Il participe également avec les services de maîtrise d'ouvrage, à l'élaboration de projets de construction par ses études économiques afin d'assurer l'équilibre financier des futures opérations.

Avec des négociations parfois très longues, le développeur négociateur foncier assure le suivi d'affaires : information, relance, modification de projets, négociation, etc.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Les compétences métier du développeur-négociateur foncier couvrent le droit des sols, la réglementation et les documents d'urbanisme (Schéma de Cohérence Territoriale, Plan Local d'Urbanisme, Programme Local de l'Habitat...); il sait utiliser différentes techniques d'évaluation du foncier en fonction de la constructibilité du terrain et de ses caractéristiques environnementales, maîtrise les différents procédés et outils d'acquisition foncière.

Le goût d'entreprendre, les capacités de négociation des acquisitions avec les partenaires multiples et l'aisance relationnelle constituent le socle des compétences transverses indispensables.



## **Découvrez l'expérience de :**



**Jesson Attia,**  
Développeur-  
négociateur foncier,  
Sogemac Habitat

[Revenir au sommaire](#)

# Chargé de mission Développement Social et Urbain

Les missions traditionnelles de construction et de gestion des logements ne permettent plus de répondre à la diversité et à la fragilité croissante de parcours de vie des locataires. Le « cœur de métier » des organismes a progressivement évolué, s'est adapté et enrichi de nouveaux objectifs et de nouvelles compétences. Le secteur renforce ses procédures d'intervention, propose de nouveaux services et accompagnements, s'engage plus fortement dans les réseaux locaux. Les organismes adaptent leurs modes d'organisation et développent des métiers comme celui de chargé de mission Développement Social et Urbain, métier qui vise par une approche transversale l'amélioration de certains quartiers et le mieux être de ses habitants.

## ● Missions et activités principales

Le chargé de mission DSU intervient en appui des équipes de proximité pour initier et mettre en œuvre un programme d'actions adapté aux caractéristiques des territoires à partir d'une analyse du fonctionnement social et urbain.

Ainsi il assure gestion et veille sociale, organise des actions de proximité avec les associations et organismes sociaux favorisant l'émergence de projets collectifs locaux, encourage la participation des habitants afin de développer le lien social (charte de bon voisinage par exemple), impulse des actions d'insertion favorisant l'employabilité des habitants (clauses

d'insertion dans les marchés de travaux, chantiers éducatifs, entreprise d'insertion, Pôle Emploi, etc.), soutient les actions d'animation de quartier menées par des associations ou groupes locaux et déploie toute autre modalité de gestion sociale appropriée aux territoires d'intervention.

Il peut aussi piloter un programme d'actions visant à faire émerger et accompagner des projets de quartiers qu'il s'agisse de relogement (consultations prestataires, suivi des enquêtes sociales, élaboration des plans de relogement), de soutien technique aux équipes opérationnelles (appui au montage de projet), ou encore de la coordination de la Gestion Urbaine de

Proximité ou d'actions significatives visant à renforcer la concertation avec les locataires.

Il gère des partenariats variés et multiples tant associatifs que publics (villes, associations, centres sociaux, régies de quartier...), réalise les diagnostics de fonctionnement social et spatial en amont des projets de rénovation, visant à orienter la programmation des travaux, organise et anime des réunions de travail thématiques avec les autres professionnels de la fonction sociale.

### ● **Compétences et qualités attendues**

L'ingénierie, la conduite et la gestion de projets de développement social nécessitent une connaissance approfondie de l'environnement institutionnel et associatif des différents dispositifs de la politique de la ville et des politiques locales de l'habitat.

Il s'agit aussi de maîtriser la méthodologie de projet au service du développement social local intégré à un projet urbain plus global. Enfin, le chargé de mission Développement Social et Urbain se positionne en force de propositions auprès des différents acteurs et collaborateurs du bailleur comme auprès des partenaires du territoire et acteurs de la ville et habitants.

## Découvrez l'expérience de :



**Romain Barrès,**  
Chargé de mission  
Développement  
Social et Urbain,  
ICF La Sablière

[Revenir au sommaire](#)

# Conseiller clientèle

**Les organismes Hlm sont amenés à porter une attention accrue aux difficultés des locataires et à développer une capacité nouvelle à prendre en compte des particularités individuelles au sein d'une gestion collective.**

**Pour répondre à ces enjeux, ils organisent une montée en compétences de l'ensemble des personnels et mettent en place de nouveaux métiers, ainsi les conseillers clientèle, qui constituent l'un des premiers maillons de la chaîne d'intervention, deviennent pour certains spécialisés par problématique sociale (vieillesse, isolement, handicap, santé mentale, mutations, etc.) afin d'augmenter la capacité à apporter des réponses ou actionner des partenariats locaux.**

## ○ Missions et activités principales

Le conseiller clientèle a en charge l'optimisation de la location (relance des réservataires, signature et accueil des nouveaux locataires, étude des candidatures, etc.), le suivi de la vie courante du locataire (information et prise en charge des demandes, saisie de données administratives, participation à l'activité de précontentieux...) et la préparation de la sortie du locataire (enregistrement de congé, préparation du compte de sortie...).

Il exerce ces missions en prenant en compte les besoins spécifiques des locataires comme l'adaptation du logement au handicap, la création de services dédiés aux aînés, la mise en place de guichet unique pour les mutations, etc. Il analyse et traite les demandes spécifiques et les réclamations en lien avec les services compétents du bailleur, réalise si nécessaire un diagnostic plus complet de leur situation, propose et négocie les solutions adaptées à leur demande (échange de logement, relogement temporaire ou définitif), monte les dossiers correspondants, recherche et oriente le cas échéant le locataire sur des partenaires (associations, services de ville ou autres organismes sociaux...) pour l'obtention d'aides spécifiques, et accompagne et conseille les clients par rapport à l'évolution de leur situation contractuelle.

Le conseiller clientèle, de par la variété des situations traitées, dispose d'une connaissance fine de la clientèle logée et de ses attentes, de l'offre de logement disponible et assure une veille sociale et marketing.

Il est ainsi également amené à sensibiliser en interne aux nouvelles attentes des clientèles spécifiques, à établir et à développer les partenariats de toute nature en fonction des projets à réaliser dans l'objectif d'adapter l'offre de service du bailleur social à des demandes nouvelles ou différentes.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Disposant de bonnes qualités relationnelles et d'un sens avéré du service rendu, le conseiller clientèle s'adapte aux différentes demandes des clients, sait les conseiller en fonction de leur situation particulière et de sa connaissance approfondie des dispositifs et mesures qui structurent son champ d'activités telles que gestion du bail, relogement, lois et réglementations relatives à l'accessibilité, etc.

Métier de contact et de dialogue, l'emploi de conseiller clientèle allie de fortes capacités d'écoute et de communication interpersonnelle, d'analyse et de synthèse avec pour objectif la satisfaction des attentes des habitants.



### **Découvrez les expériences de :**



**Martine Bouvier,**  
Chargée de  
mutation,  
Alliade Habitat



**Nathalie Deshayes,**  
Responsable Habitat  
et services des aînés,  
PluriHabitat  
Effort Rémois

[Revenir au sommaire](#)

# Conseiller social et familial

**Les fragilités économiques et sociales des locataires viennent réinterroger les modes de gestion des organismes qui doivent s'investir de manière croissante en tant qu'acteur de la lutte contre les exclusions. Sans pour autant se substituer aux acteurs spécialisés, il s'agit pour le bailleur social de penser autrement son rôle et ses missions.**

**Le conseiller social, disposant de compétences et savoir-faire dans le domaine du travail social et de la santé permet à l'organisme de développer des compétences spécifiques tout en facilitant le dialogue dans le cadre de partenariats locaux.**

## ● Missions et activités principales

Le conseiller social intervient auprès des familles logées pour analyser leurs difficultés économiques ou sociales et les aider à les résoudre en termes de conseils et d'accompagnements.

En partenariat avec les chargés des contentieux, il contribue à l'amélioration de la relation avec les locataires, notamment dans la gestion des impayés.

Il propose et met en œuvre les actions permettant de prévenir ces impayés (enquêtes auprès des familles, diagnostic social, étude du budget, orientation vers les services sociaux...), contribue à leur traitement en instruisant les dossiers adressés par le service contentieux (diagnostic des problèmes sociaux, orientation vers les services sociaux compétents, montage financier,

élaboration d'un plan d'apurement, dossier de surendettement, suivi), et entretient et anime les relations avec les partenaires dans ce domaine : Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL), commission locale d'impayés, Caisses d'Allocations Familiales, etc.

En collaboration avec les chargés d'attribution ou de relogement, le conseiller social intervient également dans l'analyse des situations des demandeurs, il contribue aux études de peuplement et d'attribution des logements et à la réalisation d'études sociales préalables aux réhabilitations ou aux opérations de rénovation urbaine. Il contribue à l'insertion par le logement des familles les plus fragiles et au maintien du lien social dans les quartiers en partenariat avec les travailleurs sociaux et autres intervenants du territoire.



Il appuie les équipes de terrain en leur apportant les outils et moyens nécessaires, pour prévenir les risques d'exclusion sociale et pour soutenir la mixité sociale. Il contribue à des projets transverses ayant une dimension sociale ; il développe un réseau des partenaires susceptibles de prendre en charge le suivi social de certains locataires et représente le bailleur dans les instances de concertation mobilisant les bailleurs et autres acteurs sur les questions sociales.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Le conseiller social connaît les différents dispositifs financiers et sociaux permettant de solvabiliser les locataires et dispose d'une forte capacité d'écoute distanciée.

Les qualités attendues mettent l'accent sur l'aptitude à prendre des initiatives, tout en cultivant les qualités relationnelles, le travail en équipe et un sens pédagogique avéré dans les relations professionnelles.

### **Découvrez l'expérience de :**



**Muriel Pérani,**  
Conseillère sociale,  
Emmaüs Habitat

[Revenir au sommaire](#)

# Analyste des charges locatives

**Compte tenu de l'enjeu majeur de maîtrise des coûts des charges locatives (eau, énergie, entretien, gestion des ordures ménagères) dans un contexte d'exigence accrue de qualité de service, de fragilisation sociale et économique de certains habitants, associé à une réglementation nouvelle en la matière (réforme du décret charges), le métier d'analyste des charges locatives prend toute sa place dans les organismes notamment pour accompagner les projets d'amélioration des équipements techniques liés au développement durable, proposer des modifications adaptées en réponse aux évolutions et associer davantage les représentants des locataires aux enjeux d'optimisation de la quittance ; le métier devient plus stratégique que comptable.**

## ● Missions et activités principales

Il contribue à la mise en œuvre de la politique des charges locatives définie par l'organisme en assurant sur le patrimoine, la gestion courante et le pilotage de ces charges en fonction du budget défini : définition des bases de répartition, vérification des imputations, préparation de la régularisation, suivi des provisions et de la facturation.

Il garantit la fiabilité et la régularité de la gestion des charges locatives récupérables auprès des locataires ou des copropriétaires, par la qualité des informations qu'il analyse et exploite, et le soin apporté à l'exactitude des documents produits dans le cadre de la régularisation annuelle.

Il peut être amené à conduire des projets d'amélioration impliquant l'ensemble des services du bailleur, réaliser ou faire réaliser des études techniques ou financières, solliciter des états comptables analytiques pour identifier certaines dépenses récupérables, formuler des propositions d'optimisation des charges locatives, assurer le contrôle des consommations et des prestations et leur refacturation aux locataires.

L'analyste des charges locatives organise la communication, répond aux demandes d'informations et aux éventuelles réclamations des locataires ou de leurs associations, et anime ou participe aux réunions d'informations avec ces derniers.

### ◉ **Compétences et qualités attendues**

Intervenant sur les aspects techniques et/ou comptables des charges locatives, l'analyste doit connaître la réglementation en vigueur et suivre ses évolutions ; il concilie une grande rigueur de gestion, avec une capacité d'écoute, de dialogue et de négociation avec les locataires, leurs représentants et les entreprises dans le cadre de projets d'amélioration des équipements techniques concourant aux charges locatives.

Des compétences en gestion de projet et l'intégration de réflexes qualité de service sont de plus en plus nécessaires pour mener à bien ses missions.

## Découvrez l'expérience de :



**Mathieu Peyrat,**  
Analyste économies  
de charges  
France Loire

[Revenir au sommaire](#)

# Ingénieur Énergie

**Le Grenelle de l'Environnement a mis en évidence les enjeux d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments neufs et anciens et l'intérêt d'intégrer les énergies renouvelables dès les processus de construction ou de maintenance.**

**Les organismes Hlm se dotent d'une politique énergétique dans le cadre de leur plan stratégique de patrimoine et font intervenir l'ingénieur énergie en phase de construction ou de rénovation pour intégrer, expérimenter et gérer dans la durée les solutions techniques disponibles (solaire, bois, géothermie, éolien, etc.).**

## ● Missions et activités principales

L'ingénieur énergie met en œuvre la politique énergétique du bailleur, intégrant les aspects de développement durable appliqué à la construction (Bâtiment Basse Consommation, labels énergétiques...) ainsi que les énergies renouvelables. Il élabore et pilote le plan de stratégie énergétique pluriannuel en l'articulant avec le Plan Stratégique de Patrimoine ; l'objectif étant d'atteindre les performances définies annuellement en lien avec la réglementation et les budgets afférents.

Il veille au respect des normes et obligations environnementales, propose une méthode permettant le diagnostic de la performance énergétique du patrimoine et supervise ces diagnostics énergétiques.

Il pilote la maintenance des équipements en lien avec les différents prestataires et fournisseurs, programme et contrôle les travaux, négocie ou actualise les contrats de maintenance. Il assure l'expertise de la thermique du bâtiment et des énergies (chauffage et climatisation, ventilation, énergies fossiles, renouvelables, etc.) et contribue ainsi à la maîtrise des consommations énergétiques.

En fonction de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance, il peut apporter sa contribution aux opérations neuves, tire les enseignements des procédés techniques durables mis en œuvre sur le patrimoine dans le cadre de réhabilitations tout en suivant l'exécution budgétaire et les travaux.



Il assure les relations avec les institutionnels de l'énergie et les organismes spécialisés (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, bureaux d'études techniques, réseaux d'experts...), et concours à valoriser les certificats d'énergie dans les meilleures conditions.

### ◉ **Compétences et qualités attendues**

L'ingénieur énergie possède les compétences techniques sur les énergies : le domaine thermique et les énergies renouvelables et des compétences en maîtrise d'ouvrage.

Il doit mobiliser également des capacités d'analyse et de diagnostic, d'animation d'équipes projet en transversal et de fortes capacités de communication et de négociation.

Ouvert à l'innovation technologique et à la recherche-développement dans le domaine de l'énergie, il dispose d'une sensibilité aux questions patrimoniales et environnementales.

### **Découvrez l'expérience de :**



**Nicolas Routaboul,**  
Responsable Énergie-  
Environnement,  
groupe SNI

[Revenir au sommaire](#)

# Agent de médiation

**Autour des vulnérabilités des ménages et des difficultés du « vivre ensemble » (difficultés à respecter les règles de l’habitat collectif, difficultés relationnelles, conflits de voisinage, mauvais usage du logement...), l’une des réponses possibles du bailleur est la médiation.**

**Seul ou en équipe, l’agent de médiation assure par une présence continue, la sécurité des biens et veille à la protection des personnes. Il prend en charge les actions relatives à la prévention et au traitement des troubles au sein des résidences et cherche à créer, recréer ou maintenir les liens sociaux.**

## ● Missions et activités principales

Constamment sur le terrain, l’agent de médiation est à l’écoute des locataires, suscite le dialogue dès l’apparition des problèmes et apaise les tensions ; il intervient en support auprès des personnels de proximité confrontés à des situations difficiles ou tendues ainsi qu’auprès des locataires subissant ou générant des troubles à la tranquillité ou aux relations de voisinage. Il règle les problèmes de voisinage et fait respecter les règlements des résidences.

Il diffuse les bons comportements à adopter et les règles de la vie en collectivité comme le tri sélectif, le bon usage des containers, les clauses du bail de location, etc. Aussi, il explique et rassure sur les travaux et les projets de l’organisme pour les habitants et est très actif lors d’activités favorisant le lien social entre les habitants.

Derrière ces missions d’entretien du climat de confiance, de médiation lors des conflits naissants, il mène un travail de fond d’observation, d’anticipation et d’analyse des problèmes émergents, relevant du fonctionnement social et urbain, de la cohabitation intergénérationnelle, de l’évolution de la délinquance, etc.



Il travaille en partenariat étroit avec tous les services de l'organisme : les personnels de proximité qu'il côtoie au quotidien (gardiens, agents d'entretien, ouvriers), les personnels de la gestion locative, du contentieux et du suivi social avec qui il échange sur les familles en difficultés, et plus largement avec tous les acteurs de quartiers, associatifs et institutionnels (centres sociaux, associations d'habitants, éducateurs spécialisés, etc.) avec qui il monte des projets de développement.

### ● **Compétences et qualités attendues**

L'agent de médiation doit connaître le cadre juridique de ses actions et les pratiques sociales, culturelles et les comportements à risque des populations logées sur son territoire d'intervention.

Conscient du cadre et de ses limites d'intervention, ses capacités relationnelles sont déterminantes pour procéder à la prévention, au diagnostic et à la résolution de situations difficiles : sens de l'écoute et du dialogue, communication interpersonnelle, empathie et distanciation dans le dialogue, capacité d'adaptation aux différentes personnes rencontrées et capacité de travail en réseaux avec de multiples partenaires.

### **Découvrez l'expérience de :**



**Karine Lebrigand,**  
Agent de médiation,  
Brest Métropole  
Habitat

[Revenir au sommaire](#)

# Gardien

**Le métier de gardien est en cours de revalorisation. C'est un métier de savoir-être et de services qui évolue fortement. Aujourd'hui 30% des gardiens sont polyvalents et ont des responsabilités mais 70% sont encore plutôt des agents d'entretien et de maintenance.**

**La culture de la qualité de service se diffuse et place les gardiens dans une chaîne de services qui se joue au plus près des sites : propreté, réactivité aux demandes et information quotidienne aux locataires, veille et sécurité technique...**

**À court terme, le principal enjeu sera de former les gardiens pour agir sur le comportement des locataires : pédagogie autour du développement durable et de l'habitat (BBC), nouveau rôle de conseil, animation (enfants), facilitateur, etc.**

## ○ Missions et activités principales

Les activités du gardien se diversifient de plus en plus ; il doit mobiliser des compétences multiples à la fois techniques, sociales, relationnelles, administratives, dans des situations complexes qui exigent une capacité à prendre des initiatives cohérentes avec la stratégie de son organisme.

L'attente des locataires porte sur la tenue de la propreté des immeubles : organisation et/ou réalisation du nettoyage, entretien et traitement des ordures ménagères. Le recueil, la remontée et le traitement des réclamations des locataires constituent l'une des autres activités principales du

gardien avec la surveillance du bon fonctionnement des équipements du patrimoine dans un souci de sécurité des biens et des personnes.

Mais le gardien se voit confier désormais des missions plus variées : organisation des visites des appartements à louer, réalisation des états des lieux, premières interventions pour réguler les relations de voisinage, encaissement de loyers, contrôle des travaux réalisés par les entreprises sur leur site ou groupe d'immeubles ou encore des actions de sensibilisation et d'information des locataires quant aux nouvelles technologies et au développement durable : tri sélectif, consommations d'eau, ventilation et isolation, chauffage...

L'emploi évolue ainsi vers la prise en charge de l'ensemble des services facilitant la vie quotidienne dans les immeubles et vers plus de réactivité et de remontée d'analyses qualitatives des demandes des locataires. Il contribue au maintien du lien social entre les locataires et avec le bailleur.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Le gardien mobilise des connaissances opérationnelles (contrat de location, rapports bailleurs - locataires, sécurité du patrimoine...), des savoir-faire spécifiques liés aux interventions techniques sur le patrimoine ou à l'entretien de propreté et de compétences liées aux nouveaux processus de travail, notamment la gestion informatisée des demandes des locataires, accès aux informations via Internet, etc.

Par ailleurs, les compétences relationnelles prennent de plus en plus d'importance. Les qualités de disponibilité, d'écoute et d'apaisement sont primordiales, ainsi que la capacité à travailler en équipe avec l'ensemble des services techniques ou sociaux de l'organisme.

Organisation du travail et gestion des priorités, sens des responsabilités et forte autonomie, culture du service rendu sont autant de qualités professionnelles que le gardien doit aujourd'hui mobiliser dans ses différentes activités.

## Découvrez l'expérience de :



**Chérifa Zaraoui,**  
Gardienne,  
Efidis

[Revenir au sommaire](#)

# Conseiller commercial (accession et vente Hlm)

**Permettre à des habitants aux revenus modestes d'acquérir un logement neuf ou vendre aux locataires les logements qu'ils occupent, constituent de nouveaux enjeux à relever pour les organismes Hlm.**

**Le métier de conseiller commercial se développe pour proposer aux habitants ou aux locataires un aboutissement dans leur parcours résidentiel, les aider à constituer un patrimoine tout en sécurisant leur achat, et permettre aux organismes de renouveler leur offre.**

## ○ Missions et activités principales

Sous l'angle marketing et commercial, le conseiller commercial participe, en relation avec les chargés d'opérations, les responsables de programme et l'équipe de concepteurs, à l'élaboration des programmes immobiliers neufs qui seront ensuite vendus aux habitants répondant aux critères de plafonds de ressources et qui souhaitent devenir propriétaires.

Il contribue à la prospection foncière en développant et en entretenant un réseau commercial avec les notaires, agences immobilières, entreprises, géomètres et auprès des futurs accédants (contacts, mailings, fichiers, outils commerciaux...). Il évalue en continu les tendances du marché et procède si nécessaire à des études sectorielles.

Il se tient informé de l'avancement de l'opération, reste à l'écoute de l'acquéreur jusqu'à la livraison du programme, notamment pour définir les éventuels travaux modificatifs, informer précisément les acquéreurs sur l'état d'avancement des travaux, la levée des réserves en lien avec l'équipe technique et contribue ainsi au service après-vente.

Il vend et commercialise les logements dans le respect de la réglementation juridique, administrative et fiscale et en fonction des objectifs définis par l'organisme (prix, délais, conditions de vente, etc.).



Il rencontre et conseille les prospects dans leur projet d'acquisition lors d'entretiens personnalisés : identification des attentes et besoins, évaluation des possibilités de financement en fonction des ressources, construction d'une proposition après détermination du budget, validation de l'offre, et ce jusqu'à la concrétisation de la vente par l'acquéreur.

Il peut aussi participer à la mise en place des copropriétés et à la désignation des syndics suite à la vente des logements.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Le conseiller commercial doit maîtriser les compétences métier de vente et relation client, connaître les bases du droit de la construction et de l'urbanisme, le droit des contrats et de la copropriété, et maîtriser les dispositifs de financements et les outils de l'accession sociale sécurisée et/ou de la vente Hlm.

Les qualités d'écoute, de disponibilité vis-à-vis des clients, de négociation et d'adaptabilité ainsi qu'une grande autonomie, caractérisent en plus ces professionnels.

### **Découvrez les expériences de :**



**Philippe Lerat,**  
Conseiller accession,  
Coopartois



**Gaëlle Duranton,**  
Responsable ventes,  
syndic, habitat  
spécialisé et  
immobilier  
d'entreprise, Grand  
Lyon Habitat

[Revenir au sommaire](#)

# Syndic Hlm

La vente de logements existants à leurs occupants ou la vente de programmes neufs en accession sociale à la propriété répondent aux attentes de la population tant en termes de parcours résidentiels que d'ascension sociale et plusieurs dizaines de milliers de familles accèdent chaque année à la propriété. Les organismes Hlm vont devoir élargir leur champ d'action en devenant gestionnaires de copropriétés. Pour garantir la sécurité financière et la continuité de service, la maîtrise des compétences du métier de syndic devient un enjeu essentiel.

Par ailleurs, les organismes Hlm ayant des logements en copropriété, sont amenés à se faire représenter au sein des conseils syndicaux et à gérer de façon spécifique ces logements ; ainsi des fonctions de chargés de copropriété se développent.

## ● Missions et activités principales

Le syndic pilote les moyens techniques et administratifs de conservation et d'amélioration des groupes immobiliers et résidences (gestion du patrimoine, prévision et suivi des travaux, entretien des parties communes et des abords...).

Il gère la relation avec les entreprises en concertation avec les propriétaires ; notamment il suit et renouvelle les contrats de maintenance, supervise les travaux au sein de la copropriété depuis la consultation des prestataires, leur sélection jusqu'à la réception des travaux, répartit et facture les prestations, intervient en cas de sinistres dans les parties communes.



Il assure la gestion comptable et budgétaire de la copropriété : budget annuel, appels de fonds, suivi des paiements, répartition des charges de copropriétés, gestion des éventuels personnels d'immeuble, met en œuvre les obligations réglementaires telles que l'organisation, l'animation et le compte-rendu des assemblées générales.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Métier technique et administratif, il est nécessaire de mobiliser des compétences techniques et réglementaires : vocabulaire du bâtiment, réglementation de la copropriété, techniques d'évaluation, commande et suivi des travaux, suivi comptable des charges, etc.

Également métier de contact et de communication auprès des nouveaux accédants, des propriétaires, des locataires de l'organisme, de la commune et du quartier, les capacités de communication interpersonnelle, d'animation et de négociation avec l'ensemble des parties prenantes de la copropriété sont importantes.

### **Découvrez l'expérience de :**



**Jean-Philippe Villard,**  
Chargé de copropriétés  
et syndic Hlm,  
Oph de l'Isère

[Revenir au sommaire](#)

# Directeur général

**Le repositionnement des collectivités et de l'État sur les territoires, l'intégration du Grenelle de l'environnement, le développement des logiques de coproduction, les stratégies d'alliance, l'essor du management de projets et de modes d'organisation plus transversaux font que le métier de directeur d'organisme évolue fortement.**

## ○ Missions et activités principales

Le directeur général propose une stratégie de développement et de fonctionnement de l'organisme. Nommé par le conseil d'administration ou directoire des organismes, il représente l'organisme et possède au même titre que le Président des pouvoirs qui lui ont été concédés par le conseil d'administration.

Il définit les orientations stratégiques et élabore avec le comité de direction le projet global de l'organisme. Il conçoit et propose des choix stratégiques en matière de développement patrimonial, gestion locative, qualité de service, stratégie financière et communication.

Le directeur général assure le rôle de l'organisme parmi les opérateurs locaux publics et privés. Il participe à la réflexion en matière de politique locale de l'habitat. Il propose un schéma de stratégie patrimoniale en forte proximité avec les élus (actions de construction, opérations de démolition, reconstruction, réhabilitation, optimisation des montages juridico-financiers).

Il impulse les projets stratégiques : Convention d'Utilité Sociale, Plan Stratégique de Patrimoine, Responsabilité Sociétale des Entreprises..., anime et pilote le comité de direction.

Il définit et est garant de la stratégie financière et économique ; il propose une stratégie financière prenant en compte les objectifs en matière d'intervention sur le parc existant et sur les projets de développement.

Il supervise le management du personnel en lien avec la fonction ressources humaines. Il définit une stratégie de communication et met en place le plan de concertation locative.

En fonction de son analyse stratégique des mutations de l'environnement et de ses impacts sur les métiers, il veille à mobiliser les synergies autour de projets, définit une démarche de changement et élabore un système d'évaluation. Plus la taille de l'organisme est importante, plus les fonctions transverses prennent le pas sur les technicités opérationnelles.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Le directeur général d'organisme possède une connaissance approfondie de la politique de l'habitat, de la législation et de la réglementation urbaine, de la construction et de l'environnement Hlm pour articuler politiques publiques, territoires, acteurs et demande sociale des habitants.

Il maîtrise les dimensions financières, comptables, juridiques et fiscales ainsi que les enjeux et les métiers de l'habitat social.

Il possède des capacités relationnelles pour dialoguer et jouer un rôle de conseil auprès des élus et pour prendre en charge la dimension conduite du changement liée à l'évolution permanente des organismes. Il a une forte capacité managériale.



## **Découvrez les expériences de :**



**Patrice Tillet,**  
Directeur général,  
Alliade Habitat



**Corinne Aubin Vasselin,** Directrice générale, Oph de Chambéry

[Revenir au sommaire](#)

# Directeur/Responsable de territoire ou d'agence

**Les opérateurs Hlm sont à la recherche de la bonne maille territoriale pour assurer un bon niveau de prestations ; ils ont besoin de structures agiles et de proximité pour être opérants. Le directeur/responsable de territoire doit à la fois porter les politiques de l'organisme tout en étant distant du siège et développer des services de proximité et des démarches visant à accroître la qualité des services rendus aux locataires au plus près des sites et des partenaires locaux. La maîtrise de l'articulation entre le territoire et le siège repose sur le management territorial.**

## ● Missions et activités principales

Manager d'équipes et de projets, le directeur/responsable d'agence décline et définit les objectifs de ses équipes en adéquation avec les orientations stratégiques du bailleur. Dans un objectif de qualité des services rendus et d'optimisation de la gestion immobilière de l'organisme, il rend compte régulièrement des actions engagées et des résultats obtenus.

Il gère les moyens, les méthodes de travail et les ressources (humaines, techniques, matérielles et financières) allouées pour optimiser les performances de gestion et de services. Il manage les équipes au quotidien sur les objectifs de performance de gestion locative, sociale et patrimoniale, fixés par secteur ou territoire, il évalue les services et les

équipes et il rend compte régulièrement des actions engagées et des résultats obtenus.

Sur son territoire, il organise les services notamment de la gestion locative et patrimoniale : traiter les demandes, apporter les réponses et assurer la veille technique du patrimoine et son entretien. Il peut également participer à la définition de la politique de peuplement de l'organisme et de la stratégie patrimoniale et appliquer ces politiques au territoire dont il a la responsabilité, sous les objectifs de qualité de service et économiques.

Il intervient pour conforter et relayer les orientations et la culture de service du bailleur, développe l'écoute et les relations avec les locataires et leurs représentants. Il participe à l'image de marque du bailleur, le représente au quotidien dans les relations avec les différents acteurs et partenaires du territoire et entretient les relations de coopération et de communication avec ces partenaires.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Manager de territoire, il dispose de compétences en matière d'animation d'équipes complétées par des capacités de conduite de projets transverses (rénovation urbaine, requalification de quartier, qualité de service), de pilotage et d'analyse de performances ainsi que d'une bonne connaissance des autres métiers de l'organisme.

L'aptitude à prendre en compte les paramètres politiques, stratégiques et sociaux du territoire dans la prise de décision et le positionnement des acteurs constitue une compétence clé du directeur/responsable de territoire ou d'agence.

Il possède des qualités professionnelles telles que le sens des responsabilités, l'aptitude à communiquer et à décider.

## Découvrez les expériences de :



**Maryse Rousseau,**  
Responsable  
territoriale Hauts-  
de-Seine, Efidis



**Jérôme Bouvet,**  
Directeur d'agence,  
Oph du Rhône

[Revenir au sommaire](#)

# Responsable de site ou de secteur

**Au cœur de la gestion humaine et technique des résidences, le responsable de site ou de secteur, occupe un emploi charnière de management de proximité entre les équipes terrain (gardiens, agents de médiation, agents d'entretien) et le Directeur/Responsable de territoire ou d'agence. Les organismes Hlm doivent répondre à un besoin croissant de managers pour assurer cet encadrement de proximité et développer une « posture client » par rapport notamment aux engagements de qualité de service. Ils souhaitent valoriser cet emploi et mieux le faire connaître en externe.**

## ● Missions et activités principales

Les missions du responsable de site sont de garantir la qualité de service et de valoriser le patrimoine avec l'appui d'une équipe qu'il manage et selon un budget défini. Il est le relais de l'organisme auprès des partenaires et institutionnels du secteur.

Le responsable de site ou de secteur est investi d'une responsabilité d'animation et de coordination d'équipes terrain : gestion des plannings d'astreinte et d'absence, communication, formation, soutien en vue de développer les services rendus et la qualité de vie résidentielle sur un ou plusieurs sites.

Il assure la gestion de la relation client (contrôle de la qualité du nettoyage des parties communes et des abords, gestion des réclamations des locataires, etc.). Il est le garant de l'entretien courant du patrimoine (surveillance technique des immeubles, suivi et contrôle des entreprises intervenant sur les sites...) et il gère un budget par l'analyse mensuelle des tableaux de bord et participe à l'évaluation de l'évolution des besoins.

Les opérations de gestion qu'il supervise, sont le suivi administratif et technique des sinistres, le recouvrement des loyers, la réalisation des visites chez les locataires, des états des lieux, le traitement des réclamations et des troubles de voisinage.

Il contribue au maintien en sécurité du patrimoine de son secteur et à la prévention des risques.

Il est de plus en plus souvent amené à animer des projets de site ou de résidence qui visent à mobiliser solidairement l'ensemble des acteurs de l'organisme autour d'une approche opérationnelle et globale de qualité du cadre de vie.

### ◉ **Compétences et qualités attendues**

Le responsable de site possède des compétences à la fois techniques (entretien du patrimoine, réglementation en matière de sécurité), administratives et juridiques (droits et devoirs du contrat de location), relationnelles (médiation), et managériales (encadrement et organisation).

La polyvalence de ce poste nécessite un fort degré d'autonomie et une grande rigueur dans l'organisation du travail.



## **Découvrez l'expérience de :**



**Laure Lemarchand,**  
Responsable  
de secteur,  
Hamoval

[Revenir au sommaire](#)

# Directeur/Responsable de département ou de service

**Le Directeur/Responsable de département ou de service a la responsabilité d'une activité « métier » : maîtrise d'ouvrage, gestion locative et patrimoniale, gestion de proximité, accession sociale et vente Hlm. Expert de son domaine, il voit son métier évoluer vers une fonction managériale accrue pour répondre aux attentes d'équipes plus exigeantes vis-à-vis du management : accompagnent du développement des métiers, capacité à faire émerger les talents et à fidéliser. Son rôle de « gestionnaire de ressources » et sa responsabilité pour concourir à la performance collective sont prépondérants. Il doit aussi accompagner le développement d'une culture de la transversalité auprès des managers hiérarchiques qu'il encadre.**

## ● Missions et activités principales

Le directeur/responsable de département ou de service organise son service et gère les ressources qui lui sont allouées pour atteindre les objectifs opérationnels. Il pilote les activités et manage les équipes de professionnels qui lui sont rattachées en diffusant une culture de service : définition des objectifs et suivi des performances individuelles et collectives, mise au point et accompagnement des délégations au sein de son unité, mise en œuvre et suivi du plan d'action en déclinaison du projet d'entreprise ou des orientations générales, animation du partenariat avec les différents intervenants et acteurs extérieurs à

l'organisme, impulsion des projets transversaux et/ou participation aux projets des autres directions, communication régulière sur l'avancement des actions et projets, information sur le sens et les orientations globales de l'organisme au regard des enjeux stratégiques portées par l'équipe de direction.

Son rôle stratégique lui demande d'être un observateur pertinent de l'évolution de son domaine et de l'impact des changements sur la marche de l'organisme. Les préconisations qu'il fait, les objectifs qu'il fixe sont une contribution déterminante au développement de la qualité de service et à son efficacité. Apporteurs d'idées et de

propositions auprès de la direction générale, il contribue à la mise en œuvre des politiques définies dans le cadre des orientations, assure régulièrement des retours d'information et d'évaluation des actions engagées et des résultats obtenus.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Le directeur/responsable de département ou de service dispose d'une connaissance maîtrisée d'un domaine d'activité ou d'expertise en matière réglementaire, administrative, financière, technique, pour lequel il intervient y compris en conseil auprès de la direction générale. Il met en œuvre des compétences en management : capacité à hiérarchiser les problématiques et à rendre des arbitrages, culture du résultat et de l'engagement (individuel et collectif), faculté à anticiper, capacité à faire émerger les talents.

Le directeur/responsable de département ou de service doit faire preuve de sens stratégique et d'aptitude à la négociation, de capacité à expliciter les enjeux tant en interne que dans ses traductions opérationnelles auprès des partenaires et de réactivité dans le traitement des situations complexes.



## **Découvrez les expériences de :**



**Annie Bras-Denis,**  
DGa  
« développement »  
Archipel habitat



**Alain Delaseux,**  
Directeur Habitat et  
Développement,  
Archipel habitat



**Daniel Duquesne,**  
Directeur du  
patrimoine,  
Habitat 35



**Mireille Ducarre-  
Dubouis,** Directrice  
du Département des  
Services aux Clients,  
Oph du Rhône

[Revenir au sommaire](#)

# Directeur/Responsable d'activités fonctionnelles ou transverses

**Les organismes mettent en place des organisations plus mobiles, plus matricielles, mêlant à tous les niveaux et dans tous les métiers un mode hiérarchique et un mode projet. Ce mode d'organisation se répercute d'une part sur les activités fonctionnelles telles que finances, ressources humaines, systèmes d'information, communication et d'autre part sur la mise en place de directions transverses orientées marketing, recherche & développement, développement durable, organisation, conduite du changement, qualité, innovation, sécurité...**

## ● Missions et activités principales

Quelles que soient ses activités, le directeur/responsable d'activité fonctionnelle ou transverse participe à l'élaboration de la stratégie de son domaine et la met en œuvre ; il décline les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la stratégie générale.

Il pilote ainsi les processus du changement et du management nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Force de proposition et acteur de la stratégie, il veille aux évolutions de son domaine et mesure leurs impacts sur l'organisme ; il évalue ses actions et y apporte les corrections nécessaires en cas de besoin.

Le directeur/responsable d'activité fonctionnelle ou transverse fédère et manage une équipe dédiée, apporte conseils, outils et expertises à sa direction comme à l'ensemble des services concernés par son action, formalise son activité et ses outils de reporting, met en œuvre des programmes innovants, dans une optique de recherche-développement, entretient une communication régulière et anime les partenariats internes et externes.

## • **Compétences et qualités attendues**

Outre les compétences techniques liées à son domaine d'activité, ainsi que la connaissance du secteur de l'habitat social et de ses enjeux, le directeur ou responsable d'activité fonctionnelle ou transverse développe des compétences de pilotage et de conduite de projet appliquées aux enjeux de son domaine.

Il travaille en mode projet et possède sens stratégique et aptitude à la négociation, capacité à expliciter les enjeux et le projet tant en interne que dans ses traductions opérationnelles auprès des partenaires, réactivité dans le traitement des situations complexes et reporting auprès de la direction générale. Il met en œuvre des qualités d'entraînement et de conduite du changement dans une logique d'amélioration permanente et de mobilisation des collaborateurs.



## **Découvrez les expériences de :**



**Jean-Denis Mège,**  
Directeur du développement et de la stratégie,  
Foyer Rémois



**Lionel Seignier,**  
Responsable Sécurité,  
Oph du Rhône



**Carole Lanselle,**  
Responsable Qualité,  
Batigère



**Jean-Roger Carcel,**  
Directeur Recherche et Développement Durable, SIA

[Revenir au sommaire](#)

# Chef de projet Chargé de mission

L'organisation hiérarchique des organismes évolue avec le développement du fonctionnement en mode projet, vecteur de transversalité où les logiques de management direct et hiérarchique doivent s'articuler avec celles indirectes de projet. L'enjeu pour le manager de projet est de trouver une légitimité hors pouvoir hiérarchique.

Il est chargé de mettre en place et d'animer un processus porteur de la stratégie : développement durable, qualité de service, innovation, organisation et conduite du changement, prévention, sécurité, Conventionnement d'Utilité Sociale...

## ● Missions et activités principales

Le chef de projet est chargé de concevoir et de déployer les processus et outils transverses au sein de l'organisme. Il est au cœur d'une démarche de conduite du changement et contribue ainsi activement à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Il assure l'animation et le pilotage des projets sur toutes les phases : analyse des enjeux et des besoins, conception et planification avec la formalisation des préconisations et de la trajectoire de déploiement, communication et promotion du projet en interne, animation du groupe de projet de conception et de mise en œuvre des solutions, suivi des actions et veille technologique, évaluation et clôture du projet.

Pour l'ensemble de ces activités, le chef de projet se positionne en interne comme un véritable facilitateur des évolutions, apportant méthodes et conseils, permettant aux collaborateurs de mieux comprendre les enjeux et d'adhérer aux projets dont il a la responsabilité, suscitant l'innovation et la prise d'initiative.

### ● **Compétences et qualités attendues**

La conduite de projet requiert des qualités de communication, d'animation, de persuasion, d'organisation, de pilotage et de persévérance pour mener à bien des projets de changement dans la durée.

Il s'agit d'emplois nécessitant une forte autonomie sans négliger toutefois l'aptitude aux comptes-rendus d'avancement et évaluations périodiques.

Il sait faire preuve de toute la rigueur et la diplomatie nécessaires pour évoluer transversalement dans les lignes hiérarchiques, et mobiliser les personnes ressources dont il a besoin pour faire avancer son projet étape par étape.



## **Découvrez les expériences de :**



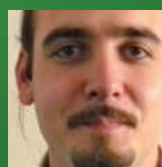
**Benoît Jehl,**  
Agitateur Animateur  
Environnement,  
Oph de l'Isère



**Youssef Chouaf,**  
Chargé de mission  
Prévention Sécurité,  
Vilogia



**Auryane Barrancos,**  
Chef de projet  
Ressources  
Humaines,  
Paris Habitat



**Laurent Melet,**  
Chef de projet  
PSP/CUS,  
Nantes Habitat

[Revenir au sommaire](#)

# Auditeur interne

**Le développement de la culture de l'évaluation et des objectifs conduit les organismes à mettre en place le métier d'auditeur interne. La multiplicité des réglementations du secteur, associé à un contexte de développement de la qualité, dans des organisations plus complexes et matricielles, font de l'auditeur interne un acteur clé du respect de l'efficacité des organismes, des processus, d'amélioration des méthodes de travail et d'une plus grande maîtrise des risques du métier de bailleur social.**

## ● Missions et activités principales

À partir d'une cartographie des processus et une hiérarchisation des risques par métier ou filière, l'auditeur interne s'assure de leur formalisation avec l'appui de groupes de travail ou de référents métier. Par exemple, un accueil des clients déficient constitue un risque, au même titre que des défauts de qualité ou le piratage informatique. L'auditeur examine donc les pratiques de tous les services : comptable, financier, commercial, juridique, achats, informatique, gestion locative, patrimoine, construction...

Il a également pour mission de fiabiliser les modes de fonctionnement et les procédures de l'organisme en conformité avec ses orientations. Ce qui signifie en termes d'activités l'analyse des procédures regroupées en processus, l'appui à leur formalisation et l'audit des activités en vérifiant leur conformité réglementaire, leur pertinence et leur efficacité.

À la demande de la direction, il définit et met en œuvre un plan annuel d'audit des activités (attributions de logement, traitement des impayés, gestion des marchés de travaux, construction et mise en service des logements neufs...), rédige les rapports d'audit et les préconisations visant à identifier les améliorations à apporter et actions correctives à engager, leur contrôle et l'organisation des services.

Il peut être également amené à assurer des fonctions élargies : audit interne qualité dans le cadre de certifications ou de labels, proposition de tableaux de bord permettant un meilleur pilotage de certaines activités peu formalisées jusqu'alors, formations à l'autocontrôle pour les responsables d'activités ou de service...

Sa fonction peut le mettre en relation fonctionnelle avec un commissaire aux comptes, voire un comité d'audit installé par le conseil d'administration.

### ● **Compétences et qualités attendues**

La fonction d'auditeur interne requiert non seulement de multiples compétences métier : méthodologie éprouvée d'audit des risques et des processus, capacités de gestion de projet, connaissance fine des activités du logement social et de leur organisation, mais aussi des qualités personnelles : aisance relationnelle et capacité à dialoguer avec l'ensemble des professionnels de l'organisme, curiosité et sens critique permettant d'explicitier ou d'approfondir les dysfonctionnements ou écarts identifiés, force de proposition et grande capacité de travail et sait s'attacher aux faits sans porter de jugement.



### **Découvrez l'expérience de :**



**Jérôme Levy,**  
Responsable de l'audit interne et Management des risques,  
Groupe 3F

[Revenir au sommaire](#)

# Contrôleur de gestion RH

L'accent étant mis de plus en plus souvent sur la visibilité de la performance qui concilie les dimensions sociale, environnementale et économique (RSE), certains organismes font le choix de renforcer le pilotage de leur politique Ressources Humaines avec la création d'une fonction de contrôleur de gestion RH se situant à la croisée des chemins de la gestion sociale, de la gestion financière et du contrôle de gestion mais opérant dans un autre environnement : les hommes, leurs activités, l'ensemble des relations établies dans l'entreprise.

## ● Missions et activités principales

Le contrôleur de gestion RH analyse et optimise les coûts des ressources humaines pour répondre aux objectifs suivants : aligner stratégie de l'organisme et stratégie des ressources humaines, maîtriser les critères de performance, mesurer la fidélisation et l'attractivité, maîtriser la masse salariale, diagnostiquer la non discrimination et la diversité, mesurer l'efficacité du plan de formation et des autres services RH (recrutement, paie), ou encore observer les évolutions du climat social (absentéisme, turn over, démission, satisfaction et implication), etc.

Ainsi, il propose et conçoit des tableaux de bord RH (stratégiques, opérationnels et de projet), des outils de reporting et de pilotage, et des indicateurs de gestion sociale (contrats, emplois, rémunérations et masse salariale, recrutements, formations...) pour le comité de direction et la direction des ressources humaines. Après validation, ces outils de pilotage RH intègrent les tableaux de bord existants et font ainsi l'objet d'un suivi régulier et d'adaptations par le management.

Il diffuse les états de pilotage, commente et analyse les performances obtenues, propose des mesures correctives, alerte en cas de besoin la direction, conçoit et met en place de nouveaux outils ou améliore les tableaux de bord existants, en s'assurant de leur intégration dans le système d'informations.

Il peut également piloter la réalisation d'études statistiques ou juridiques dans le cadre de la politique RH définie.

### ● **Compétences et qualités attendues**

Connaître les enjeux de la fonction Ressources Humaines, savoir intégrer les éléments juridiques et sociales dans les réflexions économiques, savoir mener des études de qualité pertinentes tant quantitativement que qualitativement, être rigoureux dans les analyses et la fiabilité de traitement, et la pertinence des propositions ou mesures correctives apportées, constituent des compétences métier clé pour cette fonction.

Ses capacités pédagogiques et de communication, l'aptitude à travailler en équipe, ses facultés à mobiliser le management de proximité, sa réactivité, son sens de l'écoute des interlocuteurs et sa capacité de prise de décision constituent des qualités personnelles recherchées pour cet emploi.

## Découvrez l'expérience de :



**Patrice Grenier,**  
Contrôleur de gestion sociale,  
Pas-de-Calais Habitat

[Revenir au sommaire](#)

Ce guide a été réalisé





Les contenus et les modes d'exercice des métiers du mouvement Hlm évoluent : repositionnement des collectivités et de l'État sur les territoires, réglementation plus complexe en matière de construction et d'urbanisme, intégration du Grenelle de l'environnement, enjeux renouvelés de la qualité technique et environnementale, chantiers de rénovation urbaine, accueil de nouvelles populations, fragilité sociale de certains habitants...

Le présent répertoire des emplois nouveaux ou en évolution porte une attention particulière sur des métiers directement concernés par ces évolutions en maîtrise d'ouvrage, gestion locative et patrimoniale, gestion de proximité, accession et vente, fonctions supports activités transverses, management ; chaque fiche reprend les missions, activités et compétences principales des métiers que l'expérience d'un ou plusieurs professionnels vient illustrer.

Ce répertoire ne constitue pas une liste exhaustive des emplois-types du secteur professionnel, celle-ci figure de façon plus détaillée sur le site Internet de l'Union sociale pour l'habitat [www.union-habitat.org/Emploi](http://www.union-habitat.org/Emploi) où l'ensemble des expériences des professionnels se retrouve également.



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

14, rue Lord Byron - 75384 Paris cedex 08  
Tél. : 01 40 75 78 00 - Fax : 01 40 75 79 83  
[www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)

