

Mai 2019

EDITO

Le logement social change de modèle : quels impacts pour les entreprises et leurs salariés ?

Avec la loi de finances 2018 et la loi ELAN, le gouvernement a initié une refonte profonde du secteur du logement social. OPH, ESH, coopératives, SEM¹. Tous les acteurs du secteur sont concernés, et l'ensemble des salariés va connaître des changements importants.



Le logement social a fait la preuve de son utilité pour amortir les effets de la crise de 2008, par son rôle clé pour soutenir tout le secteur économique de la construction et maintenir le pouvoir d'achat des ménages. Mais, bien que la crise du logement perdure en France et que le logement social puisse apporter des solutions efficaces, le thème a été relativement absent du Grand Débat national. Le gouvernement a lancé fin 2017 la mutation à marche for-

cée du secteur sous un angle purement économique : il faut diminuer le montant des aides publiques au logement et le secteur doit avancer vers l'« autoportage » financier. D'une manière quelque peu injuste (pas de contributions des bailleurs privés), et partielle – rien n'est dit sur l'apport du secteur au modèle social français –, aucune piste d'amélioration du secteur n'est avancée.

Deux grandes dynamiques sont ainsi à l'œuvre. D'une part, une mutation du modèle économique avec un assèchement des ressources des bailleurs sociaux (RLS, APL², etc.) à compenser par des ventes de logements. D'autre part, une réorganisation de grande ampleur des opérateurs du secteur, contraints de se regrouper par la loi (seuil des 12 000 logements) et par le choc économique, dans un

SOMMAIRE

- Edito : Le logement social change de modèle : quels impacts pour les entreprises et leurs salariés ?
- Un modèle économique à réinventer
- Les opérateurs se rapprochent et se réorganisent
- Points de vigilance pour les élus

1. OPH : offices publics de l'habitat ; ESH : entreprises sociales pour l'habitat ; SEM : sociétés d'économie mixte.

2. RLS : réduction de loyer de solidarité ; APL : aide personnalisée au logement.

objectif de rationalisation et de recherche d'économies d'échelle.

Ces deux dynamiques vont façonner la situation économique, la politique sociale et la stratégie des opérateurs de logement social, dans un contexte déjà lourd d'enjeux pour les représentants du personnel : des questions de modèles de compétences et de métiers se posent à tous les acteurs (numérisation, activités de promotion et de syndicat, etc.), à quoi s'ajoute le passage au CSE.

Comment se préparer aux transformations à venir ? Quels risques et quels enjeux pour les représentants du personnel des acteurs du secteur ? Quelle place pour l'action revendicative des IRP du secteur ? Mise en lumière des points de vigilance pour l'année à venir.

UN ACTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE, SOCIALEMENT EFFICACE



Le secteur du logement social représente 17 milliards d'euros d'investissement par an. Sur les 45 milliards du PNRU 1 (Programme national pour la rénovation urbaine), 30 ont été apportés par les opérateurs. Le secteur du logement rapporte 74,4 milliards à la collectivité publique, principalement en taxes, à comparer aux 42 milliards investis au titre de la politique du logement.

En 2011, le ministère chargé du logement a estimé le gain de pouvoir d'achat permis par le logement social à 13 milliards d'euros, grâce à des loyers inférieurs au marché privé de 40% en moyenne.

Ainsi, le taux d'effort des ménages pour payer leur loyer est considérablement plus bas dans le logement social que dans le privé. La comparaison européenne (Cour des comptes, 2015) montre un taux d'effort brut – avant toute aide – des ménages français, pour le parc privé, de « 24 %, soit un niveau comparable à ceux de l'Allemagne, de l'Italie ou des Pays-Bas. Pour le parc social, il est en revanche, avec 18 %, plutôt inférieur à ceux de ces mêmes pays. Grâce aux aides personnelles, la France atteint le taux d'effort net moyen (après aide) le plus bas des pays européens. Dans le parc privé, ce taux s'élève à 20 % et dans le parc social à 11 % ».

Un modèle économique à réinventer

Entre 2010 et 2018, l'effort national pour le logement est passé de 2% du PIB à 1,7%. Poursuivre cette diminution est le principal objectif du gouvernement. Les récentes mesures prises à cette fin vont peser de tout leur poids sur les acteurs du secteur.

Les mesures intégrées aux différents textes de loi suivent les recommandations de la Commission européenne et de la Cour des comptes. Elles visent à normaliser le secteur en le rendant moins dépendant de la dépense publique et plus « auto-porté ».

La réduction de loyer de solidarité, ou RLS, est une pièce centrale du dispositif. En ponctionnant 7,5 points d'autofinancement au secteur en moyenne, elle menace l'équilibre économique des acteurs situés sous cette moyenne. Cela se traduira par une baisse majeure des dépenses d'investissement, tant en travaux et rénovations qu'en opérations nou-

velles. Face à cela, l'allongement de la durée des prêts de la Caisse des Dépôts vise à redonner des marges de manœuvre aux opérateurs ; des allègements de cotisations patronales réduiront également la masse salariale non récupérable. Mais sans compenser la RLS ou la hausse de la TVA sur certaines opérations.

L'équilibre économique viendra donc d'efforts de rationalisation et de productivité et du développement de la vente de patrimoine. Objectif affiché du gouvernement, il s'agit d'un changement complet de philosophie pour le secteur. La Banque des Territoires estime que le modèle est pérenne à moyen terme

en cas de doublement du nombre de ventes, à plus-value stable.

Toutefois, un tel changement de modèle soulève de nombreuses questions : quels plans de financement si le patrimoine âgé – donc rentable – est voué à la vente ? qui achètera si les autres acteurs du secteur ne peuvent pas plus acheter ? comment reconstituer l'offre en zone tendue ? Il reste de nombreuses inconnues. L'adaptation stratégique en termes d'investissements, d'implantation et de politique de vente sera donc cruciale pour les opérateurs de logement social.

Les opérateurs se rapprochent et se réorganisent

Après plusieurs années d'incitation par les pouvoirs publics, le regroupement des opérateurs de logement social s'accélère, sous l'effet d'obligations légales récentes et de la contrainte économique nouvelle imposée au secteur.



Le dynamique de concentration du secteur s'accroît avec le basculement de l'incitatif au coercitif. Deux grands textes sont à l'œuvre : la réforme territoriale, qui concentre les opérateurs publics, et la loi ELAN, par laquelle le gouvernement a fixé à 12 000 logements le seuil à atteindre par les groupes d'organismes.

La pression s'accroît également fortement avec les réformes du modèle économique du secteur et l'impact majeur sur l'autofinancement. Le secteur est ainsi dans une recherche active d'économies d'échelle par des regroupements en grands groupes.

Plusieurs stratégies se distinguent. Certains acteurs se regroupent en

acteurs nationaux, adossés à des banques ou des assurances ; certains opérateurs choisissent de se regrouper pour former des groupes autonomes présents sur une ou plusieurs régions. D'autres acteurs optent pour une intégration sectorielle plus poussée, dans des grands ensembles également présents sur le logement privé classique. Enfin, et surtout parmi les OPH, la participation à une société de coordination se présente comme une option, mais avec des conséquences sur les organisations qui pourraient se rapprocher de l'intégration dans un groupe.

L'objectif de la réforme est de structurer des grands groupes fortement implantés sur leur territoire. Parmi les grands groupes qui s'organisent, CDC Habitat et Action Logement Immobilier font figure de privilégiés, avec un accès favorisé aux financements.

L'ensemble de ces opérations transforme en profondeur les structures de coûts, les équilibres et les politiques sociales au sein des acteurs du secteur. Les impacts sociaux et économiques s'annoncent lourds et

doivent être des enjeux de dialogue social.

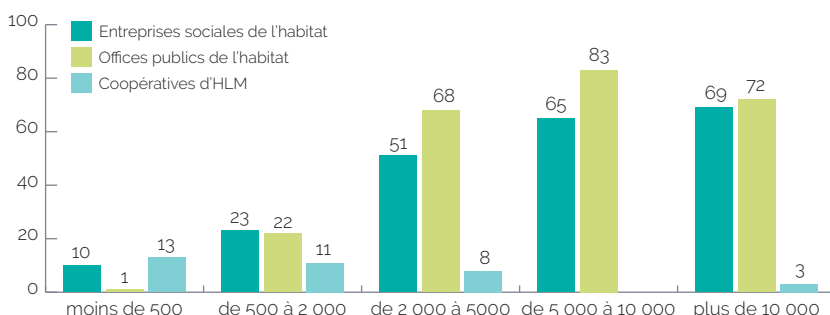
ADAPTER SES IRP AU CONTEXTE ACTUEL

La question des IRP chez les opérateurs se pose doublement : d'une part, les regroupements d'acteurs posent la question des périmètres de représentation du personnel, d'autre part le passage au CSE doit être effectué avant 2020, pour les ESH (les OPH en étant déjà tous dotés).

Cette année sera donc riche en négociations pour de nombreux élus du secteur. Quel est le bon niveau de représentation du personnel dans les groupes et les sociétés de coordination ? Comment organiser la continuité des IRP lorsque son entreprise est absorbée ? Comment s'assurer que les questions de conditions de travail, au cœur de l'impact social des réorganisations, ne passent pas à la trappe ? Autant d'enjeux à anticiper pour les équipes concernées.

Nombre d'organismes en fonction de la taille du parc

(source : RPLS 2017)



Le Mouvement HLM c'est :

12 000
administrateurs bénévoles

82 000
salariés

Points de vigilance pour les représentants du personnel

Enjeux	Risque, sujet à traiter
Réorganisation du secteur <ul style="list-style-type: none"> • Fusions • Rachats 	<ul style="list-style-type: none"> • RISQUES SOCIAUX : réductions d'effectifs • DÉMÉNAGEMENTS • RENÉGOCIATION DES ACCORDS COLLECTIFS • PÉRIMÈTRES DES IRP
Société de coordination	<ul style="list-style-type: none"> • GOUVERNANCE : poids relatif des différents membres de la société de coordination • MUTUALISATION : effets sur l'organisation et les marges de manœuvre des équipes
RLS et choc sur les loyers	<ul style="list-style-type: none"> • DIMINUTION DES DÉPENSES : impacts sociaux, modération salariale • POLITIQUE D'INVESTISSEMENT sur le patrimoine • QUALITÉ DE SERVICE rendu aux locataires et impact sur le personnel de proximité
Nécessité de vendre du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> • GPEC : évolution des compétences et impact métier
Diversification des activités	<ul style="list-style-type: none"> • IMPACTS SOCIAUX : compétences et métiers • IMPACTS ÉCONOMIQUES : équilibre entre activités, possibles taxations



À CHAQUE SITUATION UN ACCOMPAGNEMENT SYNDEX ADAPTÉ !

Expertise sur la situation économique et financière

Étude de la politique sociale

Analyse de la stratégie de l'entreprise ou du groupe

*Étude de l'impact sur les conditions de travail
(fusion, réorganisation, déménagement...)*

Accompagnement à la négociation : PSE, pactes sociaux...

Accompagnement à la négociation des IRP : passage au CSE

Vous voulez en savoir plus ? Contactez-nous !
01 44 79 13 00 - contact@syndex.fr