



club maîtrise d'ouvrage *actualité régionale*



PROGRAMME

**L'actualité régionale « maîtrise d'ouvrage » :
résultats de la programmation 2019, perspectives 2020**

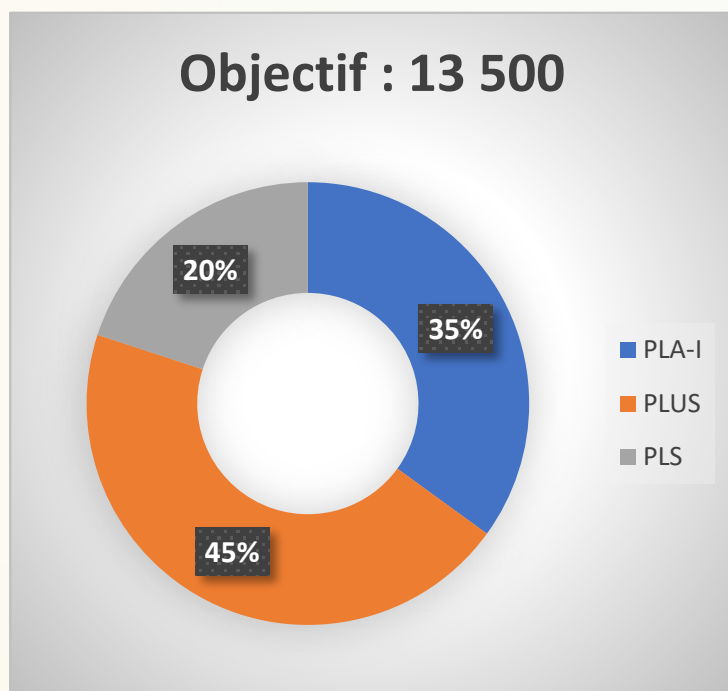
**Nouveaux modes de faire maîtres d'ouvrage / acteurs de la
construction : *contribution de la région à la démarche nationale
engagée par l'Ush***

1 état des lieux régional

2 quel positionnement dans la recomposition de la chaîne de production ?

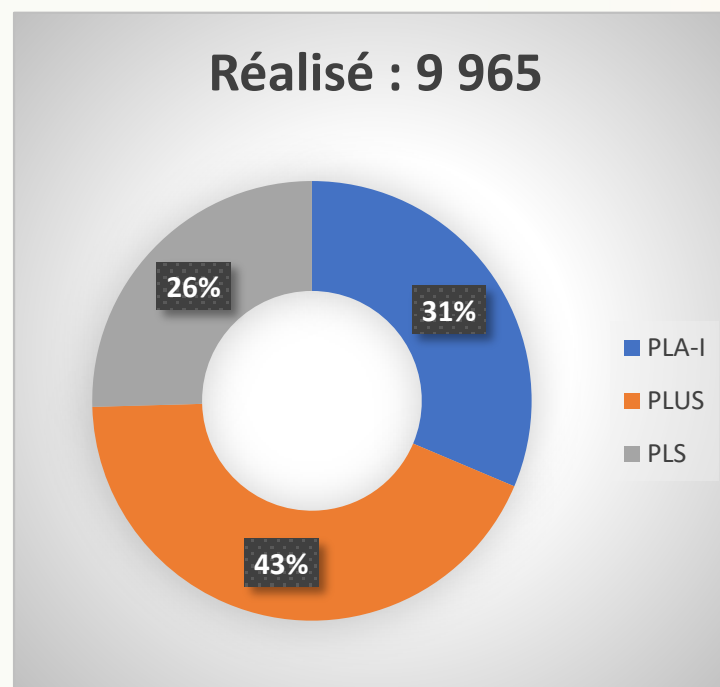
3 échange-débat avec les organisations professionnelles et des partenaires

Programmation 2019



4 725 PLA-I * – 6 078 PLUS – 2 697 PLS

*dont 269 adaptés



3 125 PLA-I** – 4 301 PLUS – 2 535 PLS

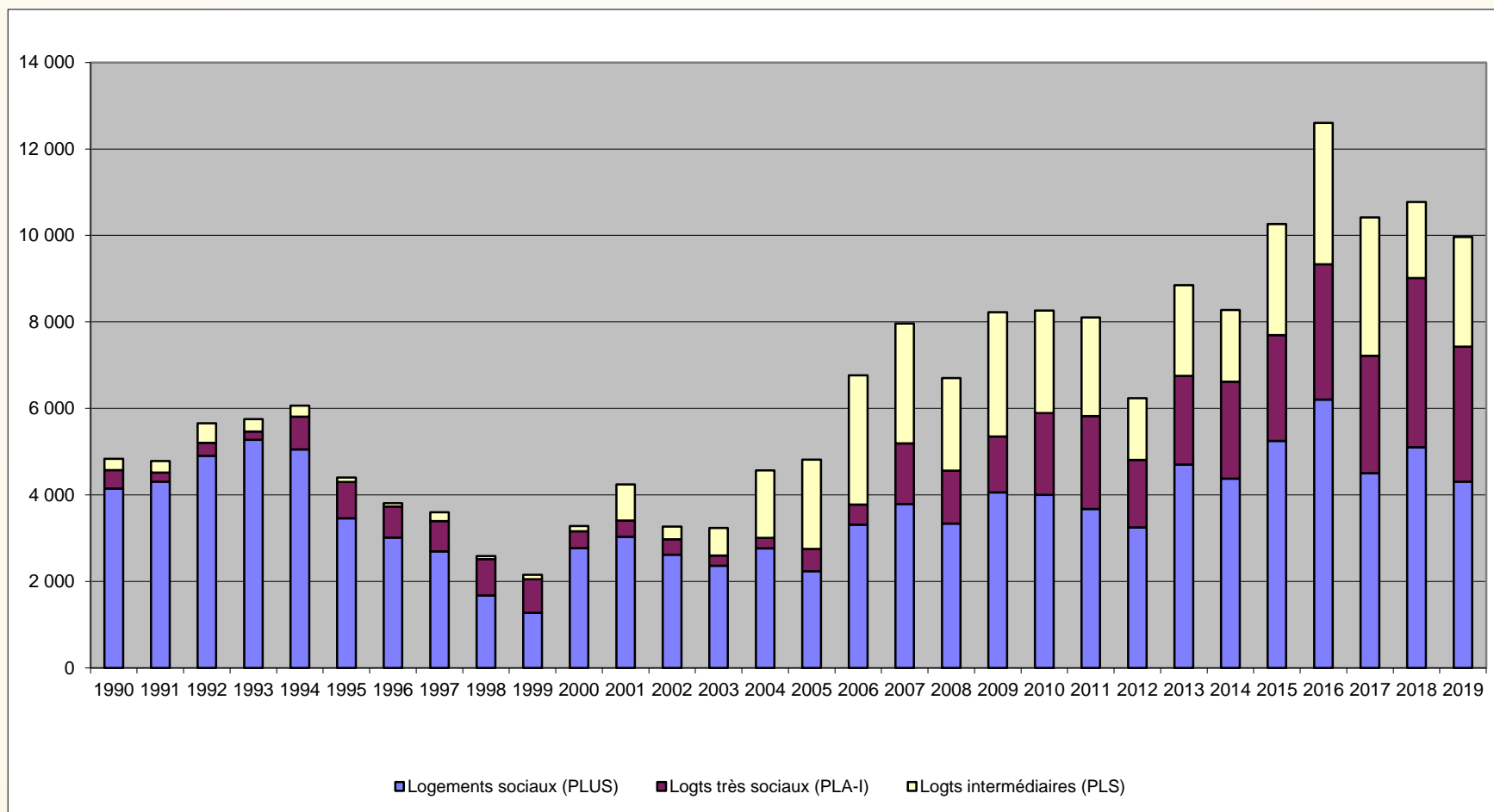
** dont 119 adaptés



club maitrise d'ouvrage *actualité régionale*



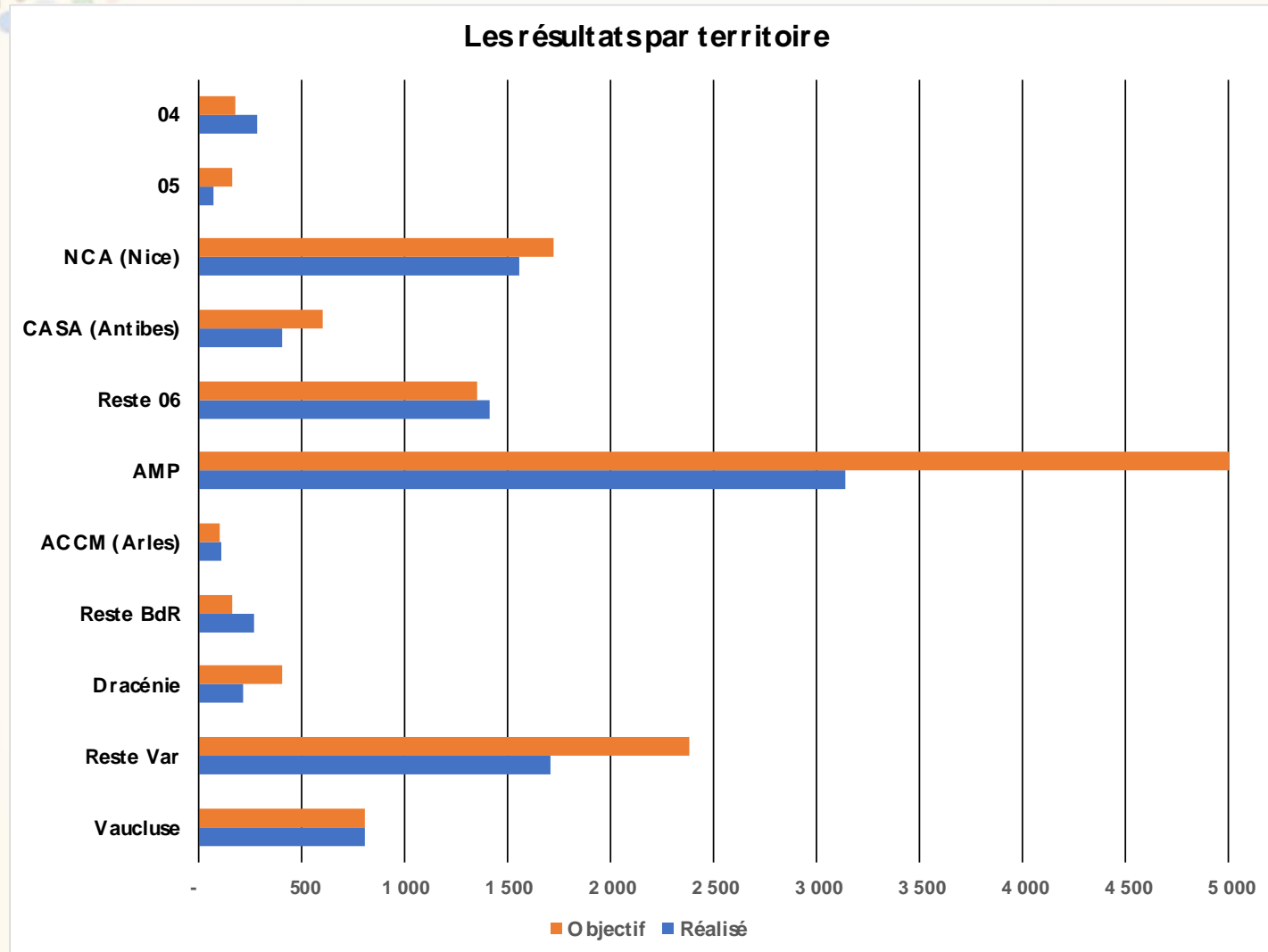
2019 : 9 965 logements locatifs agréés (- 8%)
376 PSLA (+ 87%)





club maitrise d'ouvrage

actualité régionale



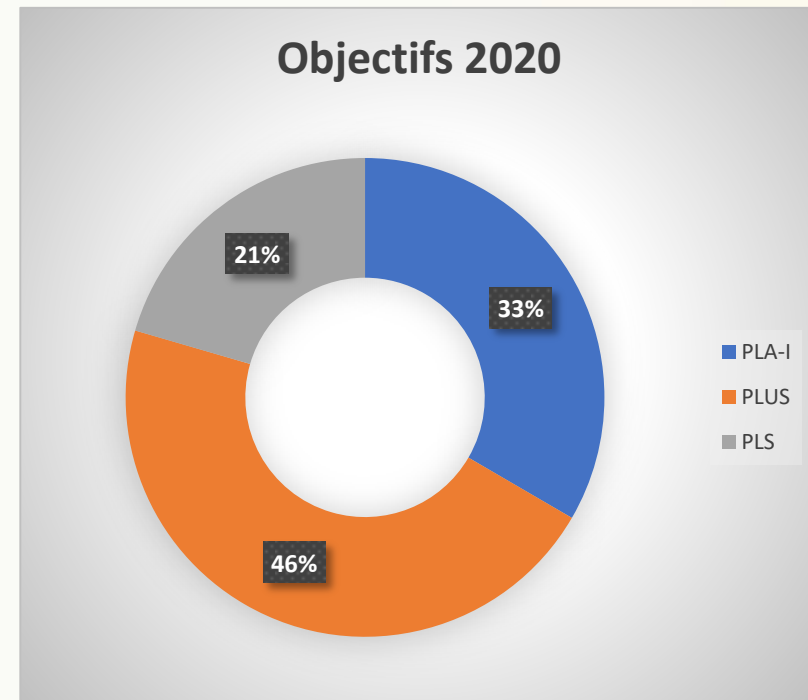


Programmation 2020

Objectifs 1^{ère} tranche :

- 13 175 logements locatifs (- 2 %)
- . 4 400 PLA-I (264 adaptés) – 7%
- . 6 075 PLUS
- . 2 700 PLS

mêmes conditions financières
TVA à taux réduit en PLA-I,
en PLUS ANRU, et/ou AA.





club maitrise d'ouvrage
actualité régionale

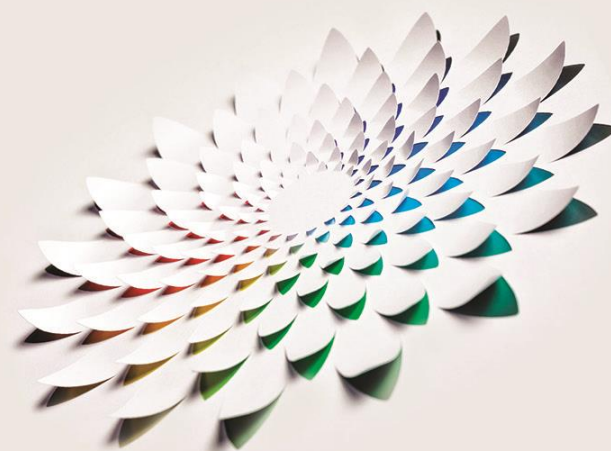


MERCI

Animation d'ateliers en région auprès des organismes HLM pour organiser des contributions au débat national sur les nouveaux modes de faire entre maîtres d'ouvrages et maîtres d'œuvre à la suite de la loi ELAN

RENCONTRE AUPRES DU CLUB MAÎTRISE D'OUVRAGE – PACA & Corse

24 janvier 2020



Ordre du jour

1. Cadre et objectifs de la démarche d'ateliers en région
2. La problématique de travail (10h05-10h10)
3. Séquence #1 : état des lieux des pratiques et des modes d'organisation (10h10-10h35)
4. Séquence #2 : la recomposition de la chaîne de production, quels regards à l'échelle régionale ? (10h35-11h15)
5. Séquence#3 [ouverte aux partenaires] (11h30-13h)

La mise en place d'un cycle d'ateliers avec les AR : cadre et objectifs

Le cadre général :

- Fin septembre 2019, les trois Ministères de la transition écologique, de la cohésion territoriale et de la culture ont annoncé la mise en place d'un groupe de travail national piloté par M. Pierre-René LEMAS afin de débattre des nouvelles relations entre MOA et MOE dans le champs du logement social, à la suite de la loi ELAN.
- L'USH siège au groupe de pilotage restreint consacré à cette mission, aux côtés notamment du CNOA et des ministères.
- Le calendrier annoncé du groupe de travail fait état d'un cycle de réunions de janvier à fin mai 2020. Les conclusions de cette mission seront ainsi communiquées à la fin du premier semestre 2020.
- L'USH souhaite pouvoir appuyer sa participation au groupe de travail sur des éclairages et contributions issues des organismes présents au sein des 12 régions métropolitaines. A cet égard, il est attendu de pouvoir travailler avec la FNAR, les AR et avec l'appui de l'AMO constitué du groupement ENEIS by KPMG/Métrologis, pour organiser et animer ce cycle d'ateliers.

La mise en place d'un cycle d'ateliers avec les AR : cadre et objectifs

La problématique de travail à débattre dans le cadre des ateliers

- Les ateliers en région ont pour ambition de nourrir les contributions de l'USH au débat national. Il s'agit d'exposer la capacité des organismes HLM, à travers l'évolution de leur positionnement et pratiques, dans le but d'accroître la performance du processus de construction et de gestion, suivant les 3 registres clefs rappelés durant notre Congrès de Paris : produire du logement abordable, durable et responsable.
- Les dispositions de la loi ELAN, ouvrant de nouvelles voies dans la relation entre MOA et MOE (choix du maître d'œuvre, conception-réalisation, allotissement...), sont à l'origine de questionnements – alimentés par ailleurs par d'autres mouvements de fond sur la recomposition de la chaîne de production - sur la capacité et la responsabilité des organismes HLM pour garantir tout au long de la chaîne de production et d'exploitation des logements l'atteinte des principaux objectifs clefs de chaque programme :

Economiques

Préserver la viabilité économique et la valeur du logement

Maîtriser les coûts de production et d'exploitation

Maîtriser le coût résidentiel pour le locataire

Environnementaux

Garantir la performance de gestion

Maîtriser le bilan carbone sur toute la vie du bâtiment

Contribuer à la valorisation des territoires

Sociaux

Améliorer la satisfaction de l'utilisateur

Accompagner les évolutions sociétales

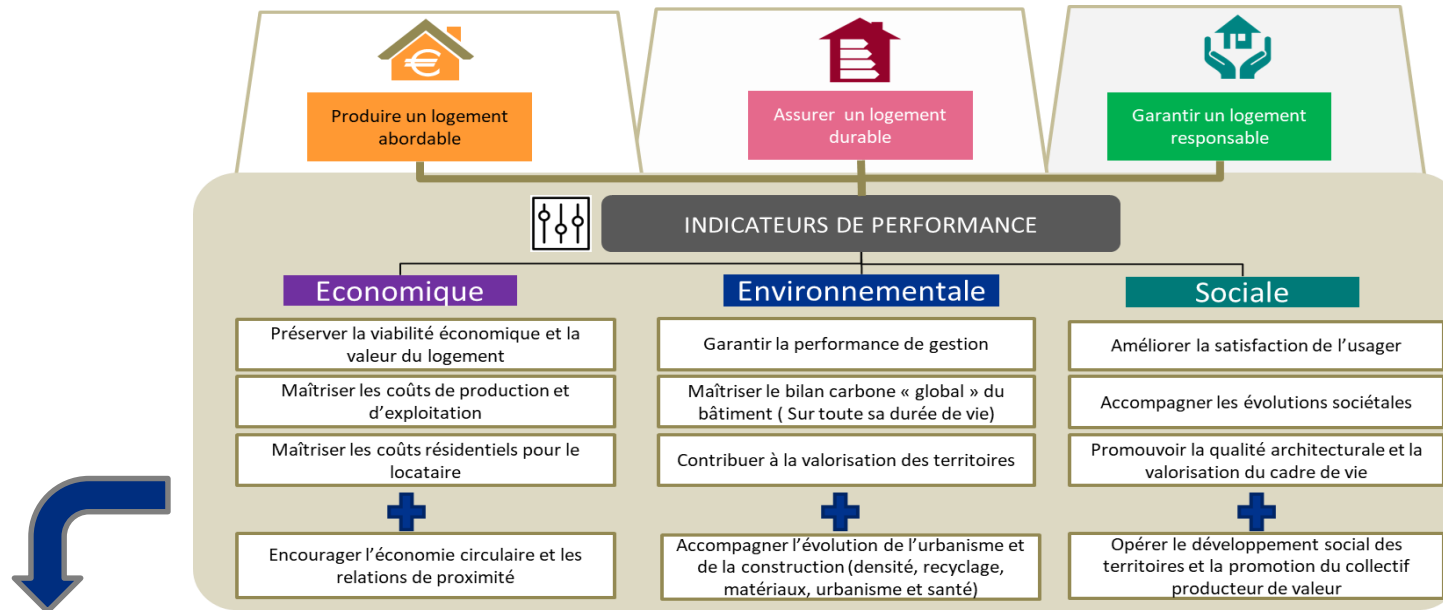
Promouvoir la qualité architecturale et la valorisation du cadre de vie

Exemples d'attendus

La problématique de travail

La problématique de travail

Le développement du logement social répond à trois impératifs qui le différencient du secteur de la promotion privée, et doit justifier de sa performance selon plusieurs indicateurs



- Atteindre ces objectifs implique une **intégration plus forte en amont** (phases faisabilité-programmation)
- de nouvelles cibles à définir par la MOA et à vérifier tout au long du process.
- **Cibles qui se positionnent toujours plus en aval** du cycle de vie : exploitation, fin de cycle

Tout cela doit être intégré dans la commande confiée à la MOE, en droite ligne avec les objectifs de durabilité, abordabilité et responsabilité, et nouveaux objectifs tels que :

- La **maîtrise du cycle carbone** et l'anticipation du recyclage du programme
- L'utilisation du **BIM** et plus généralement de la data et son emploi en phase gestion
- L'**évolutivité** nécessaire du programme construit
- Le **caractère inclusif du programme** (insertion économique, soutien social, accompagnement)

Ces démarches impliquent pour la MOA de disposer d'une meilleure visibilité sur les conditions d'exploitation future du programme livré afin de **garantir la « valeur »** de l'opération HLM. Au-delà du coût prévisionnel d'exploitation, fondé sur le REX des OLS, il s'agit de pouvoir intégrer des objectifs de gestion sociale à impact

La problématique de travail

L'affirmation des critères de performance d'une opération HLM pose la question de l'intégration de ses critères et de l'engagement des acteurs intervenant sur la chaîne de production à atteindre les objectifs fixés



Impératifs économiques

Des objectifs de performance devant être intégrés dans des outils de mesure et de rétribution de la valeur / normes ou réglementations en place

Préserver la viabilité économique et la valeur du logement

Maîtriser les coûts de production et d'exploitation

Maîtriser les coûts résidentiels pour le locataire

Maîtriser le coût du projet au plus tôt

Impératifs environnementaux

Garantir la performance de gestion

Maîtriser le bilan carbone « global » du bâtiment (Sur toute sa durée de vie)

Impératifs sociaux

Améliorer la satisfaction de l'utilisateur

Des interrogations sur certains outils de mesure de la valeur, de partage de la valeur sur la chaîne de production / exploitation entre la MOA, la MOE et le(s) entreprise(s)

Des interrogations sur les leviers de la MOA et de la MOE et leur responsabilité :

1

- . Les modes actuels de collaboration permettent-ils de **définir précisément l'engagement des acteurs** pour atteindre ces objectifs ?
- . Quelles **assurances** des risques encourus ?
- . Quelle **rétribution** des missions exercées ?

Des évolutions des modes de conception et de production qui interrogent en parallèle les rôles et responsabilités de chacun dans la séquence de production et d'exploitation du logement :

2

- Management du BIM
- Coconception
- Préfabrication
- Industrialisation
- Missions de GE/GR/Maintenance

La problématique de travail

L'affirmation des critères de performance d'une opération HLM pose la question de l'intégration de ces critères et de l'engagement des acteurs intervenant sur la chaîne de production à atteindre les objectifs fixés



Impératifs économiques

Des objectifs de performance aujourd'hui peu valorisés, mesurés, alors qu'ils sont constitutifs de l'impact territorial des logements HLM

Encourager l'économie circulaire et les relations de proximité

Contribuer à la valorisation des territoires

Impératifs environnementaux

Accompagner l'évolution de l'urbanisme et de la construction (densité, recyclage, matériaux, urbanisme et santé)

Impératifs sociaux

Accompagner les évolutions sociétales

Promouvoir la qualité architecturale et la valorisation du cadre de vie

Opérer le développement social des territoires et la promotion du bâtiment producteur de valeur

Un enjeu de reconnaissance de cette valeur et des rôles respectifs MOA/MOE dans leur production

3

- Comment le secteur HLM peut-il faire valoir l'exemplarité de ces opérations et les intégrer dans son modèle économique ?
- Quelle capacité d'expérimentation défendre ?

4

- Comment le secteur HLM peut-il engager les acteurs de la MOE dans l'atteinte de ces objectifs ?
- Selon quels modèles assurantiels et quelles rétributions ?

Séquence 1 :

état des lieux des pratiques et des modes
d'organisation pour produire du logement
responsable, durable, abordable

Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 1: s'organiser pour produire du logement abordable, durable, responsable



Question d'ouverture : Indépendamment des procédures sélectionnées, quels sont les principaux objectifs inscrits par les organismes dans les cahiers des charges ? (*Citer le maximum d'objectifs possibles*)



Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 1: s'organiser pour produire du logement abordable, durable, responsable



Question d'ouverture : Indépendamment des procédures sélectionnées, quels sont les objectifs inscrits par les organismes dans les cahiers des charges ?
(Citer le maximum d'objectifs possibles)



Echange et relance :

- 1) Certains objectifs sont-ils difficilement inscrits dans les cahiers des charges ?
- 2) Sur quelles ressources/outils en interne les OLS se fondent-ils pour définir ces objectifs ? Quelle organisation ?
- 3) Selon les procédures, quelles difficultés à transposer ces objectifs ?

Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 1: s'organiser pour produire du logement abordable, durable, responsable

①

②

③

Les objectifs difficilement inscrits dans les CCTP	Sur quelles ressources/outils en interne les OLS se fondent-ils pour calibrer les opérations ?	Selon les procédures, quelles difficultés à transposer ces objectifs ?
Lesquels ?	Les ressources :	
Pourquoi ?	Les difficultés rencontrées :	
Dans quelles situations est-ce faisable ?	Les facteurs facilitants :	

Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 1: s'organiser pour produire du logement abordable, durable, responsable

?

Quels sont les acteurs mobilisés par les OLS dans le processus de conception, de réalisation ?



Echange et relance :

- 1) La lecture du partage des rôles et responsabilités entre chacun est-elle claire ?
- 2) Les apports de chacun sont-ils bien identifiés ?
- 3) Pourquoi avoir recours à des expertises complémentaires (type AMOA) ?

Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 2 : Le recours aux procédures dans l'après loi ELAN



Quel recours à la conception-réalisation ? Et pour quelles raisons ? Quels avantages relatifs aux autres procédures ?

	Les motifs du recours à la conception-réalisation	Autres procédures ?
Nature du programme	...	
Pilotage financier	...	
Pilotage des délais		
...		
...		



Quid de la conception réalisation/autres procédures dans le cadre de la réhabilitation ?

Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 2 : Le recours aux procédures dans l'après loi ELAN



Quels enjeux relatifs à la mise en place des différentes procédures ?

Les enjeux/difficultés pour y recourir		
Internes (Organisation interne de l'équipe projet / AMOA)	Capacité de définition de la faisabilité / opportunité	...
	Définition détaillée du programme	...
	Suivi de l'exécution des prestations (contrôle de conformité, vérification des devis, décompte, contrôle DOE, ...)	
	Autre :	
Externes (environnement)	Choix des groupements locaux	
	Capacité des acteurs locaux	
	Capacité d'identification de AMOA / SPS	
	Autre :	
Autres		

Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 2 : Le recours au procédure dans l'après loi ELAN

?

Au-delà des procédures encadrées par la loi MOP / de la conception-réalisation, quelles expérimentations ? Besoins de démarches alternatives ?



Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 3 : Synthèse de la séquence d'état des lieux

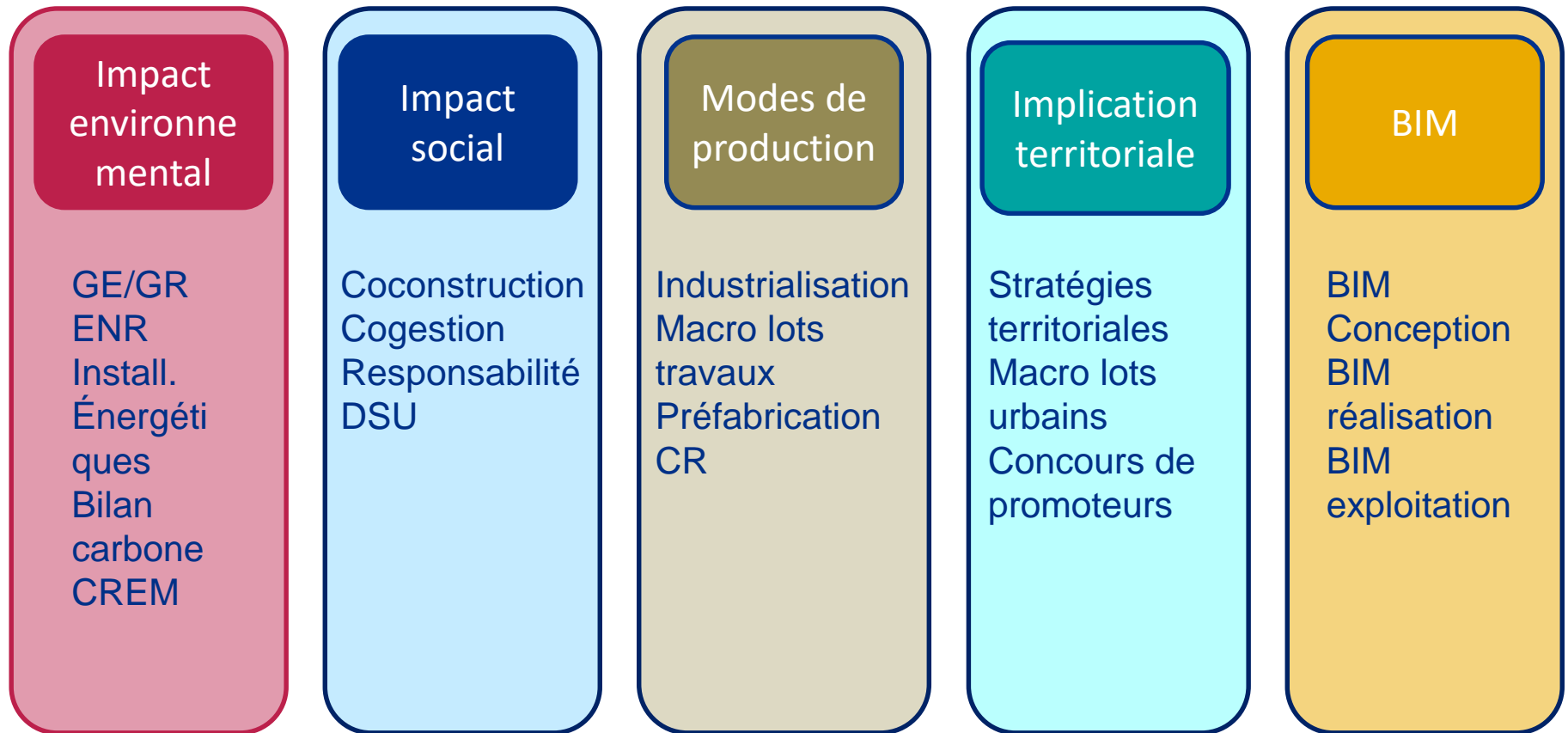
Au vu des principales idées débattues durant cette première séquence, quelles idées fortes retenir et comment les partager aux partenaires externes ?

1	
2	
3	
4	
5	

Séquence 2 :

Positionnement vis-à-vis des dynamiques à
l'œuvre sur la recomposition de la chaîne de
production et d'exploitation des logements

Séquence 2 : Plusieurs facteurs de recomposition de la chaîne



Séquence 2 : Impact environnemental : Installations énergétiques, ENR, GE/GR, Maintenance, bilan carbone, CREM

Quelle maturité de vos établissements ?

(nombre d'expériences menées ou en cours / organisme)

Sur ce sujet, quels sont vos propres retours d'expérience, accords et désaccords, vos attendus, vos besoins ?

(Pour alimenter la discussion : Questions soulevées suite aux entretiens 2019)

Intégration des réflexions le plus en amont possible – les solutions dépendent d'abord des territoires

Intégration de services « recherche et développement », opérations test et permis d'expérimenter

Les liens possibles entre plus value environnementale et plus value sociale

Impacts sur la maîtrise d'exploitation ?

Cas particulier du marché global de performance

+ ...

Séquence 2 : Impact social : Co-conception / co-construction / co-gestion, l'OLS co-responsable du développement social et économique local

Qui porte la concertation ? Est-ce une mission intégrée à la Moa ?

Mission portée par la Moa ? Mission complémentaire ou détachée ?

Impacts sur le temps du projet

Les OLS responsables de la vie du projet après sa livraison. Animation ?

L'urbanisme transitoire comme phase de test

+ ...

Séquence 2 : Manière de faire et séquençage : industrialisation, Préfabrication, Conception/réalisation, Macro- lot travaux

**Problématique
juridique**

**Volume nécessaire à
l'industrialisation ou à
la préfabrication –
échelle de territoire**

**Rapport aux industriels
et aux entreprises**

**Gage d'optimisation
coût-qualité**

**Place de la Moe en tant
que concepteur**

+ ...

Séquence 2 : Implication territoriale : OLS aménageurs : faire la ville, Macro-lots urbains, concours de promoteurs

**Implication des OLS
dans la définition des
stratégies territoriales :
PLH - PLUI**

**Les concours de
promoteurs – nouvelles
équipes à composer**

**Concurrence entre
acteurs en secteurs
tendus**

Les OLS aménageurs ?

**Implication des OLS en
secteurs détendus**

+ ...

Séquence 2 : BIM

**Séquençage du BIM :
BIM Conception / BIM
Réalisation / BIM
exploitation – Quelles
continuités, quels liens
?**

**Place et responsabilité
de la MOA sur chaque
phase,
accompagnements
éventuels (AMO BIM)
(formations ?)**

**Gestion de la Data en
cas de rétrocession, de
vente, de
déconstruction...**

**Le BIM comme outil
collaboratif ?**

**Le BIM gage de qualité ?
Gain de temps ?**

+ ...

Séquence 2 : Positionnement vis-à-vis des dynamiques à l'œuvre sur la recomposition de la chaîne de production

Au vu des principales idées débattues durant cette première séquence, quelles idées fortes retenir et comment les partager aux partenaires externes ?

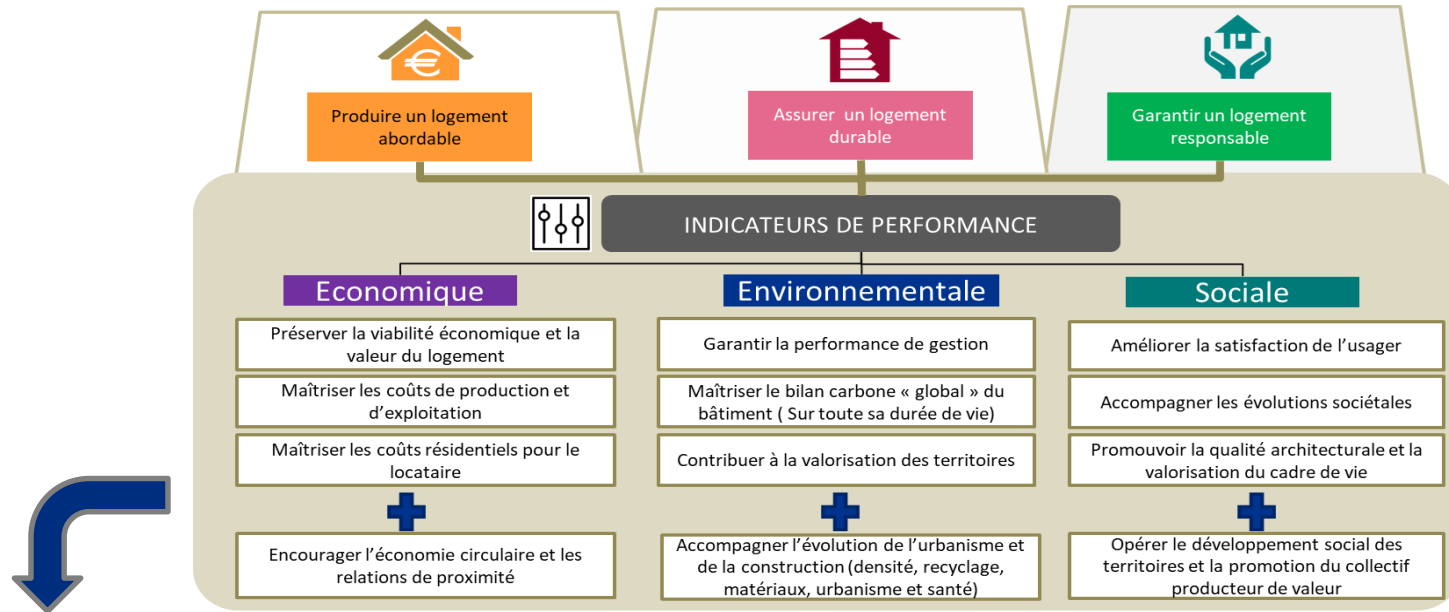
1	
2	
3	
4	
5	

Séquence 3 :

Echanges et débat avec les
organisations professionnelles
locales

Récapitulatif de la problématique de travail

Le développement du logement social répond à trois impératifs qui le différencient du secteur de la promotion privée, et doit justifier de sa performance selon plusieurs indicateurs



- Atteindre ces objectifs implique une **intégration plus forte en amont** (phases faisabilité-programmation)
- de nouvelles cibles à définir par la MOA et à vérifier tout au long du process.
- **Cibles qui se positionnent toujours plus en aval** du cycle de vie : exploitation, fin de cycle

Tout cela doit être intégré dans la commande confiée à la MOE, en droite ligne avec les objectifs de durabilité, abordabilité et responsabilité, et nouveaux objectifs tels que :

- La **maîtrise du cycle carbone** et l'anticipation du recyclage du programme
- L'utilisation du **BIM** et plus généralement de la data et son emploi en phase gestion
- L'**évolutivité** nécessaire du programme construit
- Le **caractère inclusif du programme** (insertion économique, soutien social, accompagnement)

Ces démarches impliquent pour la MOA de disposer d'une meilleure visibilité sur les conditions d'exploitation future du programme livré afin de **garantir la «valeur»** de l'opération HLM. Au-delà du coût prévisionnel d'exploitation, fondé sur le REX des OLS, il s'agit de pouvoir intégrer des objectifs de gestion sociale à impact

Récapitulatif de la problématique de travail

L'affirmation des critères de performance d'une opération HLM pose la question de l'intégration de ses critères et de l'engagement des acteurs intervenant sur la chaîne de production à atteindre les objectifs fixés



Impératifs économiques

Des objectifs de performance devant être intégrés dans des outils de mesure et de rétribution de la valeur / normes ou réglementations en place

Préserver la viabilité économique et la valeur du logement

Maîtriser les coûts de production et d'exploitation

Maîtriser les coûts résidentiels pour le locataire

Maîtriser le coût du projet au plus tôt

Impératifs environnementaux

Garantir la performance de gestion

Maîtriser le bilan carbone « global » du bâtiment (Sur toute sa durée de vie)

Impératifs sociaux

Améliorer la satisfaction de l'utilisateur

Des interrogations sur certains outils de mesure de la valeur, de partage de la valeur sur la chaîne de production / exploitation entre la MOA, la MOE et le(s) entreprise(s)

Des interrogations sur les leviers de la MOA et de la MOE et leur responsabilité :

1

- . Les modes actuels de collaboration permettent-ils de **définir précisément l'engagement des acteurs** pour atteindre ces objectifs ?
- . Quelles **assurances** des risques encourus ?
- . Quelle **rétribution** des missions exercées ?

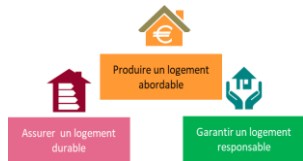
Des évolutions des modes de conception et de production qui interrogent en parallèle les rôles et responsabilités de chacun dans la séquence de production et d'exploitation du logement :

2

- Management du BIM
- Coconception
- Préfabrication
- Industrialisation
- Missions de GE/GR/Maintenance

Récapitulatif de la problématique de travail

L'affirmation des critères de performance d'une opération HLM pose la question de l'intégration de ces critères et de l'engagement des acteurs intervenant sur la chaîne de production à atteindre les objectifs fixés



Impératifs économiques

Des objectifs de performance aujourd'hui peu valorisés, mesurés, alors qu'ils sont constitutifs de l'impact territorial des logements HLM

Encourager l'économie circulaire et les relations de proximité

Contribuer à la valorisation des territoires

Impératifs environnementaux

Accompagner l'évolution de l'urbanisme et de la construction (densité, recyclage, matériaux, urbanisme et santé)

Impératifs sociaux

Accompagner les évolutions sociétales

Promouvoir la qualité architecturale et la valorisation du cadre de vie

Opérer le développement social des territoires et la promotion du bâtiment producteur de valeur

Un enjeu de reconnaissance de cette valeur et des rôles respectifs MOA/MOE dans leur production

3

- Comment le secteur HLM peut-il faire valoir l'exemplarité de ces opérations et les intégrer dans son modèle économique ?
- Quelle capacité d'expérimentation défendre ?

4

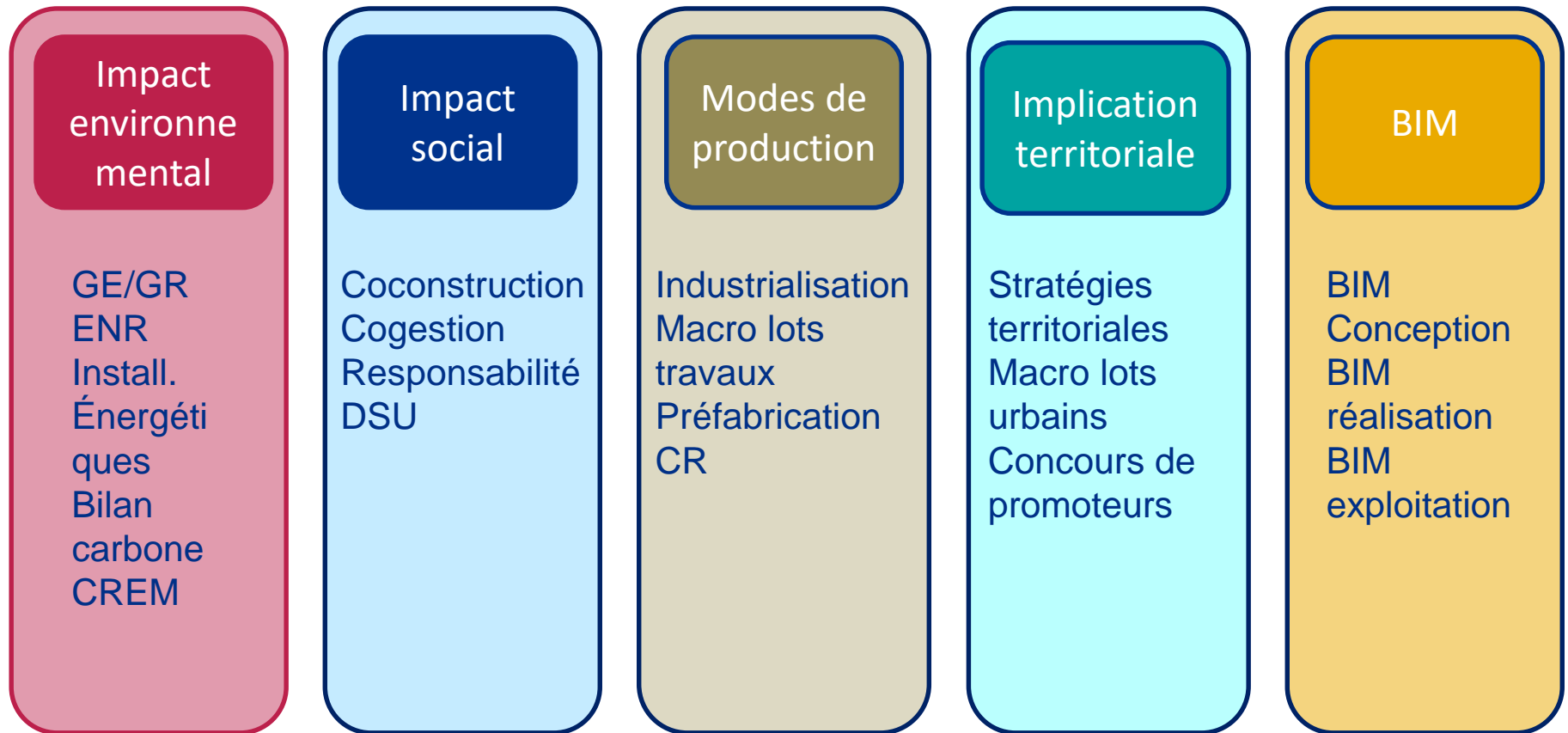
- Comment le secteur HLM peut-il engager les acteurs de la MOE dans l'atteinte de ces objectifs ?
- Selon quels modèles assurantiels et quelles rétributions ?

Séquence 1 : Etat des lieux

Temps 3 : Synthèse de la séquence d'état des lieux

1	
2	
3	
4	

Séquence 2 : Plusieurs facteurs de recomposition de la chaîne



Séquence 2 : Positionnement vis-à-vis des dynamiques à l'œuvre sur la recomposition de la chaîne de production

1	
2	
3	
4	
5	

Récapitulatif des échanges de ce matin

Les enjeux d'organisation et de pratiques des organismes pour atteindre les objectifs clefs de performance (résultat séquence 1)

1	
2	
3	
4	
5	



Quels regards / réactions des partenaires ?

Récapitulatif des échanges de ce matin

Les enjeux de recomposition de la chaîne de production de logements (séquence 2)

1	
2	
3	
4	
5	



Quels regards / réactions des partenaires ?

