

L'essentiel

LE RAPPORT D'ACTIVITÉ DE SEINE-SAINT-DENIS HABITAT

2020

REPORTAGE

P. 32

L'Office
solidaire envers
ses locataires

LES CHIFFRES

P. 38

Finances,
patrimoine et locataires,
ressources humaines

INTERVIEWS

Cécile Mage
Terence Collot-Darzoun
Romain Menteyne
Juliette Lefeu
Emmanuelle Bonetti
Stéphanie Henryon



Édito du Président

Écrire ces lignes d'introduction du rapport d'activité 2020, quelques jours seulement après mon élection à la présidence de Seine-Saint-Denis habitat, ne peut se faire qu'à l'encre de l'admiration pour celles et ceux qui auront affronté, dans leurs responsabilités à l'Office, la crise sanitaire et ses terribles conséquences.

Décrire l'année 2020 comme « hors normes » relève aujourd'hui du doux euphémisme. En quelques semaines à peine, la pandémie du Covid-19 a déclenché une crise économique et sociale mondiale sans précédent. Une crise d'une telle ampleur qu'aucune frontière ni aucun secteur n'aura été épargné. Notre organisme a vu, comme tant d'autres, son fonctionnement s'enrayer à l'annonce du premier confinement : états des lieux d'entrée et de sortie rendus impossibles, constructions et réhabilitations empêchées... Autant de problématiques que nous avons dû gérer du jour au lendemain, sans préavis.

Face à ce choc, notre réponse a été sans précédent. Nous avons appris à nous adapter, dans des délais contraints nous permettant de prendre cette crise à bras-le-corps. En tant qu'acteur social, notre mission a été d'accompagner les locataires les plus fragilisés par la crise en leur proposant des solutions. Nous l'avons fait en traitant les situations individuelles et collectives avec attention et solidarité. Nous l'avons fait en restant au contact des seniors et des personnes isolées, en assurant des distributions alimentaires à domicile, ou encore en gérant les espaces communs et en effectuant les tâches d'entretien et d'hygiène, rendus d'autant plus nécessaires par des protocoles sanitaires particulièrement stricts. Ces actions, ces idées et ces initiatives m'invitent à saluer l'engagement et l'investissement de l'ensemble des personnels de proximité et des services d'appui au siège et au CRL (Centre de Relations Locataires).

Nous avons dû innover, nous réinventer, revoir notre rapport au travail, notre rapport à l'autre, mais surtout, nous avons su, ensemble, nous dépasser au service d'une réussite collective dans un contexte dégradé.

Pour 2020, ce rapport d'activité présente l'ensemble des actions et politiques mises en œuvre dans le cadre de la gestion de la crise. Il permet également d'attester de la solidité organisationnelle et financière de Seine-Saint-Denis habitat.

Nous poursuivrons nos efforts, afin de prendre notre part active à la relance du pays et au développement de la Seine-Saint-Denis.

Notre mobilisation sera sans faille. Vous pouvez compter sur notre entière détermination.



Mathieu Monot
Président de Seine-Saint-Denis habitat
Conseiller départemental

P. 12

Reportage

Le confinement,
la fermeture des
accueils et le télétravail

P. 14

Interview

Cécile Mage

P. 16

Interview

Juliette Lefeu

P. 22

Reportage

Le quotidien des
premiers de cordée
pendant la crise sanitaire

P. 24

Interview

Terence Collot-Darzoun

P. 26

Interview

Romain Menteyne

SOMMAIRE



P. 32

Reportage

L'Office solidaire
envers ses locataires

P. 34

Interview

Emmanuelle Bonetti

P. 36

Interview

Stéphanie Henryon

P. 38

Les chiffres

Finances,
patrimoine et locataires,
ressources humaines

ORGANISATION



AU 1^{ER} DÉCEMBRE 2021



Cécile Mage
Directrice générale par *intérim*

Directeur-rices généraux-ales adjoint-es



Cécile Mage
Directrice générale adjointe chargée de la gestion du patrimoine, de la gestion locative, des attributions et des politiques sociales



Linda Porcher
Directrice générale adjointe chargée des affaires juridiques, de la commande publique et des moyens généraux



Jean-Marc Poulain
Directeur général adjoint chargé des ressources humaines, des finances, des systèmes d'information et du numérique

Directeur-rices d'agence



Clothilde Conrardy
Directrice de l'agence de Stains
🏠 5 350 LOGEMENTS



Juliette Develter
Directrice de l'agence de Bobigny
🏠 4 141 LOGEMENTS



Latifa Farnault
Directrice de l'agence de La Courneuve
🏠 4 726 LOGEMENTS



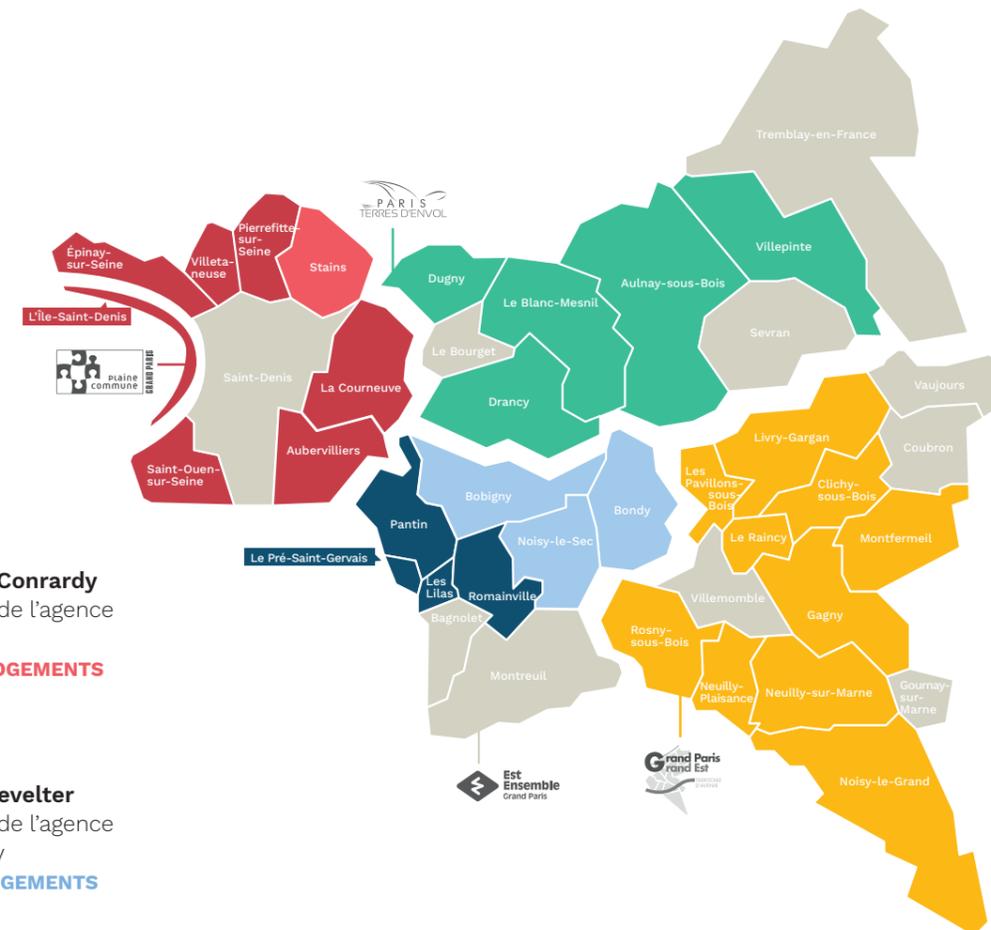
Olivier Le Roux
Directeur de l'agence de Dugny
🏠 5 755 LOGEMENTS



Sandrine Mallet
Directrice de l'agence du Grand Paris Grand Est
🏠 5 291 LOGEMENTS



Christophe Mongin
Directeur de l'agence de Romainville
🏠 6 794 LOGEMENTS



Directeur-rices



Emmanuelle Bonetti
Directrice de la qualité



Terence Collot-Darzoun
Directeur du Centre de Relations Locataires



Stéphanie Henryon
Directrice de la gestion locative et des politiques sociales



Jérémy Ferchaud
Directeur de la commande publique et des moyens généraux



Rodolphe Vallerie
Directeur des systèmes d'information et du numérique



Emmanuel Bourrellier
Directeur des ressources humaines



Ismaïl Mansouri
Directeur de la communication



Juliette Lefeu
Directrice de la maîtrise d'ouvrage



Romain Menteyne
Directeur technique



Kamel Zerkoune
Directeur financier

Gouvernance

Le conseil d'administration définit les grandes orientations de Seine-Saint-Denis habitat. Il détermine la politique générale de l'Office, vote le budget, décide des opérations d'investissement et définit le mode de gestion du patrimoine. Il est composé de 29 membres, dont 27 à voix délibérative et 2 à voix consultative. La majorité de celles-ci et de ceux-ci est désignée par le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, l'Office étant un organisme départemental. Le Conseil et les diverses commissions ont été renouvelés le 23 septembre 2021 à la suite des élections départementales.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
(AU 1^{ER} DÉCEMBRE 2021)

Conseillères départementales et conseillers départementaux

Pascale Labbe
Mathieu Monot
Abdel-Madjid Sadi
Vijay Monany
Nadia Azoug
Stéphane Troussel

Personnalités qualifiées

Gery Dykoka Ngolo
(élu local)
Anthony Mangin
(élu local)
Françoise Kern
Sandrine Crie
Michel Hoen
Claire Levy-Vroelant
Samira Ait-Bennour
Fauzy Guellil
Un poste vacant
(élu.e local.e)

Représentant-es d'une association

Michel Langlois
(ADIL93)
Ounissa Fodil
(F&H Association)

Représentant-es socioprofessionnel-les

Philippe Scarfogliero
(CAF93)
Maurice Mendes da Costa
(UDAF93)
Françoise Gaudel
(Action Logement)
Éliane Fromentel
(CFDT93)
Kamel Brahmi
(CGT93)

Représentant-es des locataires

Claude Pichard
de la CNL
Viviane Phleger
de la CNL
Abdou Ahamed
de la CGL
Huguette Granville
de l'AFOC
Un poste vacant
de la CLCV

Membres à voix consultative

Secrétaire du comité social et économique (CSE) :

Myriam Tine

Représentante de l'État :

Anne-Emmanuelle Ouvrard
Directrice de l'unité départementale de l'hébergement et du logement de Seine-Saint-Denis - DRIHL



Les commissions

Membres de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL)

Président :

Michel Langlois

Membres titulaires :

Françoise Kern
Ounissa Fodil
Michel Hoen
Fauzy Guellil
Abdou Ahamed

La commission d'appel d'offres

Ses membres examinent les candidatures et les offres des entreprises soumissionnaires, afin d'émettre un avis sur l'attribution de certains marchés publics.

Président :

Le Directeur général de l'Office ou représentant-e

Membres titulaires :

Eliane Fromentel
Fauzy Guellil
Viviane Phleger

Membres suppléant-es :

Huguette Granville

Deux postes vacants

Le conseil de concertation locative (CCL)

Le CCL est un lieu de dialogue interne entre les associations représentatives des locataires et l'Office. Les échanges portent sur la gestion des immeubles, sur les projets d'amélioration, et, plus généralement, sur le cadre de vie des habitant-es dans leur quartier.

Membres titulaires :

CNL :

Patrice Baudouin
Alain Lepert
Roseline Marignan

CLCV :

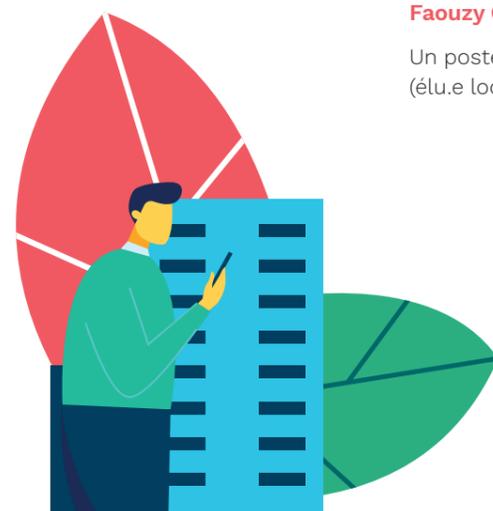
Minerve André
Jean-François Brenusseau
Abdessattar Majeri

CGL :

Abdelouhab Kouissi
Janine Lopez
Manssata Sylla

AFOC :

Salim Aboubakari
Monique Fernandez
Monia Zakraoui

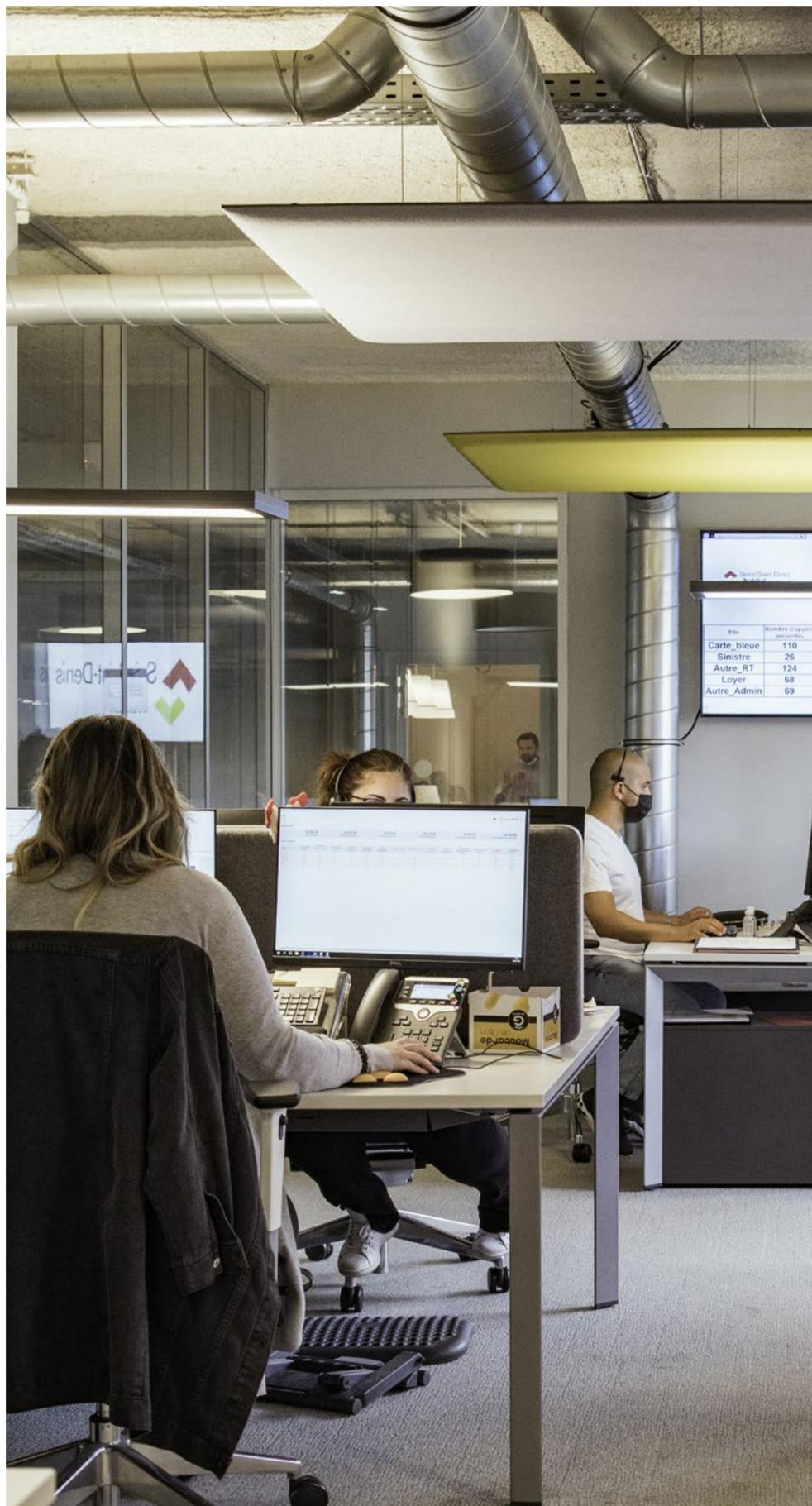


* Membres du bureau

Ch. 1

3

Confinements, agilité et réactivité



« Nous avons dû nous adapter pour maintenir les liens entre collègues. La flexibilité, le télétravail, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle... tout cela a été durablement impacté par la pandémie et nous a poussés à revoir nos habitudes de travail.

Stephan Chiriac,
Adjoint au Directeur
des ressources humaines



Le confinement, la fermeture des accueils et le télétravail

17 mars 2020, le quotidien des Français-es se retrouve profondément bouleversé lors de l'annonce du premier confinement, mis en place afin de faire face à une crise sanitaire inédite. Pendant presque deux mois, les commerces « non nécessaires » (c'est ainsi qu'ils ont été désignés) restèrent fermés (ou partiellement ouverts, sous conditions) et les libertés d'action largement restreintes pour tenter d'endiguer la propagation du virus de la covid-19.

Face à cette situation, Seine-Saint-Denis habitat a tenu à se mobiliser pour accompagner ses 730 agent-es et ses locataires. Au cours de cette année, durant laquelle des décisions difficiles et peu communes ont dû être prises (et vite) compte tenu d'une situation variable, l'Office s'est donc restructuré tout en gardant en tête ses trois axes majeurs : améliorer la qualité de son service, accompagner le développement du département et enfin, agir pour la solidarité. Malgré tout, le *challenge* fut réel et impactant, l'ensemble de l'activité a dû être repensé. « Comment se réinventer, continuer à tisser du lien avec nos locataires et accompagner les initiatives dans nos quartiers, tout en respectant le distanciel ? », interroge Cédric Alachède, chargé de développement social et urbain de Seine-Saint-Denis habitat. « La période de confinement a fortement développé la communication numérique à destination de nos locataires et employés pour les informer, les orienter et les rassurer », ajoute Patrice Roques, directeur général, en citant les communications (sur les réseaux sociaux, notamment), informant sur les gestes barrières et la réorganisation globale de l'Office.

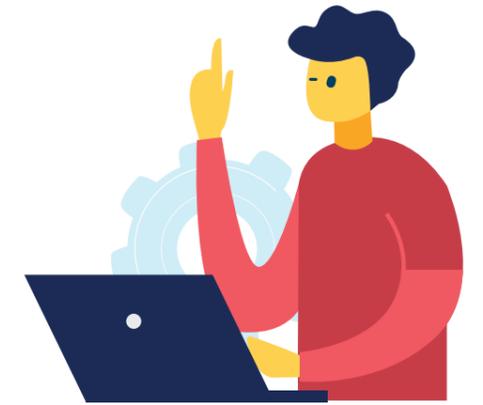
Protéger

Jean-Marc Poulain, Directeur général adjoint chargé des ressources humaines, des finances et des systèmes d'information, prend le relais et nous explique comment l'Office s'est aussi occupé de ses employés. Il revient tout au début de la crise. « Passé l'effet de sidération des premiers jours, on a été très protecteurs envers nos agent-es. Tout d'abord, le personnel de bureau a été placé en télétravail, dès mars 2020, si ce n'est quelques exceptions. La crise a largement accéléré cette dynamique de travailler chez soi. Ensuite, on a essayé de protéger au maximum nos agent-es qui devaient rester sur le terrain, comme les gardien-nes ou les technicien-es. » Fait intéressant : cette mise en place urgente du télétravail est arrivée à une époque où Seine-Saint-Denis habitat expérimentait déjà cette manière de travailler, à distance, entre ses équipes. Malgré tout, personne n'était vraiment préparé et équipé à se retrouver cloîtré chez soi du jour au lendemain et à devoir tenir son poste. « Il a fallu nous mobiliser pour que la distance devienne moins un obstacle, et plus une solution », continue Jean-Marc Poulain.



Une machine au ralenti

Est ensuite venue la question de la rémunération et des finances : au creux de la vague, l'Office pouvait-il assurer le paiement de ses salarié-es et de ses fournisseurs ? « À nouveau, on a été protecteurs, en assurant 100 % de la rémunération de nos employé-es », explique Jean-Marc Poulain. « Nous avons également collectivement décidé de reporter les congés de nos employé-es pour les vacances de Pâques, afin d'assurer une présence globale et soudée pour surmonter ce premier confinement. » Une mesure qui peut paraître soudaine, mais qui s'est assouplie au second confinement, plus souple que le précédent, et surtout mieux préparé. Dès l'hiver, les employé-es de Seine-Saint-Denis habitat ont pu revenir progressivement au bureau, en respectant un protocole sanitaire établi. « Avant l'arrivée du virus, nous étions 250 au siège, pour finalement être en moyenne une quarantaine en novembre 2020. » Près d'un an plus tard, le 6 septembre 2021, les employé-es pourront bénéficier de deux jours de télétravail par semaine, selon un nouvel accord d'entreprise. Financièrement, l'Office a su maintenir la barre en dépit de la suspension momentanée des procédures de recouvrement. « On a levé le pied, explique Jean-Marc Poulain, en proposant des échéances de paiements aux locataires et commerces qui ont dû être fermés administrativement. » Résultat : le taux d'impayés de mars 2020 s'élevait à 17,2 % (habituellement, le chiffre avoisine les 11 %). Au total, 211 millions d'euros ont été mis en recouvrement en 2020, contre 212 millions d'euros en 2019. Un taux qui se remet peu à peu en place, plus d'un an après le début de la pandémie.



« Comment se réinventer, continuer à tisser du lien avec nos locataires et accompagner les initiatives dans nos quartiers, tout en respectant le distanciel ? »

Sur le terrain

« Il n'y avait évidemment pas que nos agent-es en télétravail. Celles et ceux qui ont dû rester sur le terrain, aussi, font partie intégrante du tableau », continue le directeur général adjoint. L'Office a ainsi épaulé ses quelque 200 gardien-nes, les « premiers représentants » et « premières représentantes » de la structure sur le terrain, en voulant assurer à la fois leur sécurité, mais aussi leur autonomie. « La pandémie a permis à nos gardien-nes d'être plus autonomes », assure Jean-Marc Poulain, en expliquant la mise en place d'un nouvel emploi du temps : tâches d'hygiène le matin, accueil des locataires l'après-midi en loges « saines », avec le port du masque obligatoire et du gel hydroalcoolique à disposition. « On avait déjà commencé à élaborer cette nouvelle méthode de travail avant l'arrivée du coronavirus, explique-t-il. Vous vous en doutez, tout s'est appliqué plus rapidement que prévu. » Ainsi, les gardien-nes étaient toutes et tous doté-es de nouveaux équipements, dont des smartphones pour suivre plus facilement la propreté des lieux et les démarches des locataires. Parallèlement à cela, l'entraide entre voisin-es a été encouragée, en proposant des astuces pour mieux vivre le confinement (activités manuelles, culturelles et sportives, dans la limite du possible), ainsi qu'une cellule de formation inédite. « On continue à former nos agent-es pour qu'elles et ils montent en compétence. C'est un parcours professionnel enrichissant qui va dans le sens d'une plus grande autonomie, toujours. »

INTERVIEW



Cécile Mage
Directrice générale adjointe

Nous avons besoin de proximité, de repères proches de nous.

Quelles ont été les premières mesures prises à l'annonce du confinement ?

L'annonce du confinement a été un choc dont nous avons immédiatement pris la mesure. Dès le 16 mars, les accueils ont été fermés au public : au siège, en agence, dans les points d'accueil et les loges. Les collaborateur·rices des agences et du siège ont été placé·es en télétravail ou en absence rémunérée. Néanmoins, la très grande mobilisation de la DSI et des moyens généraux a permis le déploiement continu des équipements de sécurité et de télétravail, et la reprise progressive des activités de l'Office.

Le lien avec les locataires a été maintenu dès le premier jour de confinement grâce au Centre de Relations Locataires (CRL) ; sur le terrain, les gardien·nes, employé·es d'immeuble et technicien·nes ont assuré les missions d'hygiène, et la sécurité des bâtiments et des personnes. Enfin, des actions de solidarité très fortes ont été rapidement coordonnées, telles que la cellule d'appels à nos locataires seniors isolé·es, assurés par les agent·es de l'Office, qui se sont mobilisé·es en très grand nombre (plus d'une centaine de collaborateur·rices).

Seine-Saint-Denis habitat a-t-il également pris des mesures de soutien économique ?

Absolument et à plusieurs niveaux. Seine-Saint-Denis habitat loue de nombreux locaux en pieds d'immeuble à des commerçant·es. Nous avons, dès le début de la crise, décidé d'exonérer ces derniers et ces dernières, dont les chiffres d'affaires ont chuté sous l'effet de la pandémie. Pour le premier confinement, ce sont trois mois de loyer qui ont été annulés pour 116 dossiers de commerçant·es fermé·es ou éligibles au fonds de solidarité mis en place par l'État. Ces mesures de soutien économique ont été reconduites pour le second confinement de novembre 2020. Une cellule sociale téléphonique a également été ouverte par le service recouvrement, afin de proposer des solutions adaptées à nos locataires en difficulté de paiement.

Avez-vous pu mener à bien le projet de réorganisation de votre stratégie de proximité en dépit de la crise sanitaire ?

Tout à fait, même si cela n'a pas été de tout repos pour l'ensemble des équipes. Le projet de réorganisation profonde de la proximité, visant à améliorer la qualité de service rendu à nos locataires, impactait fortement le fonctionnement de l'Office et le champ d'activité de beaucoup de personnes, puisque 450 des 750 postes de l'Office étaient concernés. Après de nombreuses phases de concertations, une adhésion massive du personnel et de leurs représentantes a pu être trouvée. Elle a été concrétisée par les signatures, en octobre 2020, d'un accord de performance collective (APC) et d'une rupture conventionnelle collective (RCC), permettant une mise en œuvre de la réorganisation dès le 4 janvier 2021. Ces deux accords ont permis de redéfinir le partage des tâches entre les métiers de la proximité, créer des postes adaptés à l'organisation (25 responsables de site, 6 responsables d'exploitation, 6 postes de

secrétariat, 6 postes de technicien·nes sinistre, 15 gardien·nes d'immeuble), de supprimer ceux n'y correspondant plus du tout en proposant des conditions avantageuses pour quitter l'Office aux volontaires (personnel affecté aux points d'accueil). Grâce à ces accords, il a également été possible d'asseoir cette réorganisation sur un plan de formation important, des moyens matériels et humains renforcés, des perspectives professionnelles offertes au personnel et de l'autonomie d'action pour les agent·es et les agences.

Quelle leçon avez-vous tirée de cette crise ?

Nous commençons tout juste à avoir du recul. En premier lieu, je dirais qu'elle nous a rappelé à quel point nous avons besoin de proximité, de repères proches de nous. Il ne s'agit pas d'être naïfs ni d'être rêveurs, mais de bien prendre en compte tous les enjeux actuels pour éclairer nos choix futurs. Au-delà de cet aspect essentiel, la crise a permis de donner un formidable coup d'accélérateur à la digitalisation de l'Office. Cette accélération va s'intensifier dans les mois et les années à venir, car elle est également dictée par

les attentes de nos locataires, mais aussi de nos salarié·es qui ont découvert la simplicité et l'apport de certains usages. Nous avons repensé nos méthodes de travail. Je pense notamment au travail à distance, qui est apprécié et que nous allons pérenniser. Je pense également à la décentralisation et l'absolue nécessité d'accorder une plus grande autonomie à nos équipes sur le terrain. Cette crise, aux conséquences économiques et sociales immédiates, a également mis en exergue l'importance des collaborateurs et collaboratrices de première et de deuxième ligne : gardien·nes, employé·es d'immeuble, technicien·nes, responsables de site, etc. Ces derniers et ces dernières n'ont pas cessé

« Cette crise, aux conséquences économiques et sociales immédiates, a également mis en exergue l'importance des collaborateurs et collaboratrices de première et de deuxième ligne.

leur action sur le terrain et ont, comme partout en France, été touché·es par l'épidémie. La crise sanitaire a également montré que les organisations qui s'en sortent le mieux sont celles qui sont agiles, déconcentrées et où les acteur·rices de terrain ont une large autonomie d'action. Nous allons donc, à notre niveau, continuer à renforcer le pouvoir de décision de la proximité : déconcentration, autonomie d'action, simplification des procédures – telle sera notre boussole pour les prochaines années.



Juliette Lefeu
Directrice de la maîtrise d'ouvrage

Nous inventons les outils de la maîtrise d'ouvrage de la Seine-Saint-Denis de demain.

Comment maintenir une activité de maîtrise d'ouvrage en temps de crise sanitaire ?

C'était une année particulière, mais nous avons su nous adapter. Les phases d'études de projets, bien que ralenties pendant le confinement, ont pu se poursuivre, et les partenariats avec les EPT et les municipalités se sont renforcés. Parallèlement à cela, nous avons adhéré au GIE Grand Paris Habitat et nous continuons de travailler pour fixer les modalités de ce partenariat dans lequel nous inventons les outils de la maîtrise d'ouvrage de la Seine-Saint-Denis de demain. Notre politique d'innovation continue de se structurer et de se consolider sur la base des projets lancés en 2019. Et enfin, la crise sanitaire nous a un peu obligées à repenser nos méthodes, notamment en matière de concertation avec les locataires. De ce fait, plusieurs réunions se sont tenues en visioconférence, et le bilan est très positif, voire surprenant, puisque le nombre de participant·es est aussi important qu'avant la crise. Donc, c'est vraiment une année dense et ambitieuse que nous avons vécue, en dépit des circonstances et du contexte sanitaire exceptionnel. Nous allons désormais poursuivre nos objectifs, avec notamment l'investissement de 643 millions d'euros à horizon 2027 dans le cadre du NPNRU.

Vous évoquez votre politique d'innovation, pouvez-vous nous en dire un mot ?

Malgré la crise sanitaire et les confinements, nous avons poursuivi nos activités en matière d'innovation. Nous structurons, avec Lucas Colombies, notre responsable innovation, une politique en rapport



INTERVIEW



avec deux besoins majeurs du département de la Seine-Saint-Denis : la transition environnementale (construction ou rénovation bas carbone, économie circulaire, etc.) et la solidarité territoriale (diminution du coût du logement, logement pour tous, accompagnement du vieillissement et du handicap, etc.). Sur ces deux axes, nous sommes aujourd'hui à l'écoute, nous prospectons, étudions, expérimentons des solutions ou des projets innovants. Nous nouons aussi de nouveaux partenariats, pour garantir la transformation durable de notre patrimoine et développer notre offre pour nous adapter aux spécificités du territoire. De nombreux projets ont ainsi été lancés, à l'instar du réemploi des matériaux dans le cadre de la déconstruction. Je pense aussi au projet « Les Jardins de Stains », qui consiste à proposer un logement avec un loyer réduit de 15 % par rapport à une opération classique grâce à l'engagement de nos partenaires à travailler à prix coûtant... Je pourrais aussi évoquer l'expérimentation *EnergieSprong*, une approche de rénovation « zéro énergie », qui consiste à réaliser une rénovation énergétique rapide et de qualité, à coût maîtrisé pour la ou le locataire. Sur ce projet, nous sommes d'ailleurs les premiers à nous lancer en Île-de-France.

L'année 2020 a également marqué l'adhésion de Seine-Saint-Denis habitat au groupement Grand Paris Habitat...

Oui, tout à fait. Nous avons adhéré à Grand Paris Habitat (GPH) qui est donc un groupement d'intérêt économique (GIE) rassemblant des activités de maîtrise d'ouvrage. Nous avons lancé des interactions avec ce GIE pour partager des savoir-faire et des compétences avec d'autres bailleurs. Nous avons

« Malgré la crise sanitaire et les confinements, nous avons poursuivi nos activités en matière d'innovation.

commencé à travailler avec GPH sur des opérations de construction qu'ils achètent en pleine propriété et pour lesquelles ils nous confient la maîtrise d'ouvrage déléguée et, à terme, la gestion. Nous allons rédiger des conventions de partenariat pour organiser cette collaboration, mais en 2020, nous avons d'ores et déjà travaillé sur le transfert de sept opérations, ce qui représente environ 270 logements neufs. Pour vous donner un autre exemple, nous avons organisé pour la première fois un groupement de commandes sur le patrimoine d'Épinay-sur-Seine, où nous sommes partenaires avec CDC Habitat social sur le même NPNRU ; à ce titre, nous partageons avec eux les enjeux urbains, architecturaux, techniques, sociaux et financiers pour que chacun puisse définir une stratégie patrimoniale pertinente et cohérente avec l'ensemble tout en restant souverain dans les décisions concernant son patrimoine.

Avez-vous également développé de nouvelles compétences en matière d'aménagement ?

Un projet important est en cours de réalisation à Rosny-sous-Bois, dans le quartier du Pré-Gentil, où l'Office a piloté, en co-maîtrise d'ouvrage avec la ville, une étude urbaine de 2016 à 2018 qui a permis de déterminer un plan-guide visant à l'amélioration du quartier. Ce dernier intègre des problématiques telles que la valorisation du foncier mutable de l'Office, la mixité sociale, la requalification d'espaces publics ou encore une réflexion sur les équipements du quartier. Ce plan fait d'ailleurs l'objet d'un protocole opérationnel signé par Seine-Saint-Denis habitat, l'État, l'Agence nationale de l'habitat (ANAH), l'EPT Grand Paris Grand Est, la Ville de Rosny-sous-Bois, Erigère et la coopérative Les habitations populaires... Ce projet est une opération d'aménagement d'ensemble pilotée par l'Office, nous permettant de continuer à valoriser nos savoir-faire. Des projets de groupements de commandes sont également à l'étude, notamment pour la désignation d'une maîtrise d'œuvre urbaine et d'une maîtrise d'œuvre bâtiment dans la même commande avec Est Ensemble et la ville de Bobigny sur le secteur des Équerres (quartier de l'Abreuvoir).



Ch. 2

3

Les conséquences de la crise



« La solidarité fait partie de notre ADN. La mise en place de mesures de protection des salarié·es s'est faite par la reconnaissance de l'existence d'un risque pour nos salarié·es. Un risque face à la covid, face à l'isolement, face à la solitude... Nous les avons donc accompagné·es comme nous avons accompagné nos locataires pour les prémunir face à ces risques. C'est le principe d'une solidarité collective.

Linda Porcher,
Directrice générale adjointe



Le quotidien des premiers de cordée pendant la crise sanitaire

« Protéger les locataires, mais aussi nous protéger. »

Retour en mars 2020. Dès le début de la crise sanitaire, l'Office, qui a dû se confiner, a donc pu compter sur ses 730 agent-es pour assurer un lien avec les locataires et effectuer un travail remarquable dans un contexte sanitaire particulièrement contraignant. Parallèlement, le pôle formation a participé à rendre les employé-es plus autonomes, notamment pour assurer le traitement des réclamations techniques qui pouvaient survenir en plein confinement. Entre juin et novembre 2020, pas moins de 192 gardien-nés ont ainsi été formé-es. Toutes et tous n'ont évidemment pas suivi cette formation, notamment par manque de temps, mais l'expérience commune demeure : celle d'un premier confinement difficile et déstabilisant. Portraits.

Pierre, 27 ans, gardien à la cité Paul-Éluard de Bobigny

« Je suis employé par l'Office depuis deux ans désormais, nous raconte-t-il. Donc on peut dire que j'ai fait mes armes dans ce métier en passant par une épreuve pas forcément très évidente, celle d'une pandémie. » Il continue : « Dès le départ, l'Office nous a clairement donné les indications qu'on allait devoir suivre, plus ou moins à la lettre en fonction des situations, à partir du début du premier confinement, qui a été le plus strict des trois. » En effet, le travail s'est divisé en deux étapes clés : d'abord des tâches ménagères en

première partie de journée et un travail plus administratif l'après-midi. « Cela a engendré une forme de distance, on croisait de moins en moins les locataires, raconte Pierre. Donc, on a dû garder le contact dans le peu de temps qu'il nous restait, le matin, ou alors on les appelait, particulièrement les seniors, pour leur demander des nouvelles. Pour le coup, c'était même exceptionnel, car c'est davantage le travail du Centre de Relations Locataires que le nôtre. » Au-delà du fait qu'il ait dû adapter son travail à la distanciation physique, Pierre a pu compter sur un nouvel élan solidaire, avec ses collègues, en suivant, de loin, l'association Boost, chargée de « désinfecter » certains immeubles du quartier Paul-Éluard pour « protéger les locataires, mais aussi nous protéger », raconte-t-il. Moustapha Sy, jeune vice-président de l'association (22 ans), a suscité l'engouement des jeunes du quartier pour mener à bien cette mission. Ainsi, elles et ils sont une vingtaine, âgé-es de 14 à 18 ans, à s'être lancé-es dans une vaste opération de désinfection des ascenseurs, des poignées de porte, des rampes d'escalier et des boîtes aux lettres. « Nos locataires étaient ravi-es », raconte Pierre. « Je pense que ça leur a donné du baume au cœur, car cela apportait une véritable sensation de solidarité de quartier. » Il ne cache pas non plus sa satisfaction de travailler dans un environnement propre...

David, 52 ans, gardien à la cité Moulin de Dugny

Pour David, qui est dans le métier depuis 16 ans, la gestion de la crise sanitaire se résume d'abord par une petite mésaventure : « Dès le début, j'ai senti que ce virus allait nous obliger à nous adapter de manière radicale », dit-il d'un ton grave. Malgré la raréfaction des interventions techniques pendant le premier confinement (comme ce fut le cas partout), David ne s'est pas pour autant



senti délaissé : « L'Office nous a accompagné-es sans problème en nous envoyant, dès le début du confinement, des masques, du gel et en nous donnant des consignes sanitaires pour notre sécurité et celle des locataires ». Il nous raconte son expérience avec les locataires, parfois compliquée : « Certains n'ont pas pris conscience de la situation, de ce qu'il se passait à l'extérieur du bâtiment, du quartier. Moi, j'étais suffisamment inquiet pour ne pas accepter d'entrer chez quelqu'un qui ne portait pas de masque, par exemple. Pareil dans notre loge, la règle, c'est d'être masqué ! Le matin, c'était risqué : on s'occupait des poubelles, donc on était forcément en contact avec des choses qui n'étaient pas propres ». Il regrette aussi un léger décalage avec les habitant-es de la cité, conséquence directe de la distanciation : « Garder un contact n'a pas été simple, surtout avec la réorganisation de nos emplois du temps, où l'on doit être en loge l'après-midi. J'espère que cela va s'améliorer au fil des mois. Quoiqu'il arrive, il faut rester optimiste, comme toujours ! ».

Slamette Dellas, agente d'accueil présente lors de la distribution de colis alimentaires à La Courneuve et Saint-Ouen

Pendant cette année, ce n'est pas une surprise, les inégalités sociales ont augmenté de manière exponentielle. Ainsi, comme le précise Seine-Saint-Denis habitat, beaucoup de locataires en grande difficulté financière ont fait passer le paiement de leur loyer avant leurs besoins du quotidien. En plus de la mise en place d'un foodtruck solidaire, l'Office a impulsé l'engagement de ses agent-es, pour la distribution de colis de première nécessité avec des denrées non périssables. « Quand on m'a proposé de distribuer ces colis alimentaires, j'ai tout de suite accepté, sans hésiter. » Slamette Dellas, agente d'accueil

qui a participé aux dons avant les fêtes de fin d'année 2020 à La Courneuve et Saint-Ouen, s'est confiée sur cette expérience nécessaire et enrichissante. « On était un petit groupe, très soudé et engagé bénévolement. Pour le plaisir de distribuer, d'aider les gens que l'on connaît, certains depuis longtemps, les personnes les plus démunies par la crise sanitaire », raconte-t-elle. Elle se souvient : « Après la rentrée des classes, en septembre 2020, on a vite compris que les choses allaient empirer, que le reconfinement de l'automne allait engendrer toujours plus de précarité. »

Avec l'association Banlieue Santé, qui s'est chargée de la distribution des colis, Slamette Dellas et une dizaine d'autres agent-es du département ont arpenté les logements sociaux de leur secteur, créant l'effet de surprise. « On voyait tant de regards illuminés par ces petits colis, ça faisait chaud au cœur. » Bien sûr, il a aussi fallu s'adapter à quelques petits détails : « Les denrées étaient rangées dans des cartons et pour des raisons techniques, il fallait qu'on puisse les ramener à l'association. On a donc déplacé le contenu des cartons, ça nous a permis de voir ce qu'il y avait à l'intérieur et d'adapter en fonction des besoins. » Aujourd'hui, Slamette Dellas est contente de cette opération, mais voudrait aller encore plus loin : « Pour ma part, je suis restée égale à moi-même, aider me semble être normal, surtout dans une situation si désespérée. Mais j'aimerais que ça se refasse, confie l'agente. Je souhaite qu'on puisse renforcer cette solidarité et que ce genre d'actions puisse reprendre. On voit que, depuis le début de la pandémie, il y a de plus en plus de misère. » Cet échange court avec les locataires, mais qu'elle qualifie d'« intense sur le plan émotionnel », semble avoir été bénéfique : « Les gens se rapprochent un peu plus de nous, malgré la distance. Ils parlent un peu plus de leurs difficultés et on les écoute. »

INTERVIEW



Terence Collot-Darzoun
Directeur du CRL

La crise sanitaire a eu un effet d'accélérateur sur notre activité qui a connu une croissance exponentielle en 2020.

NOMBRE D'APPELS RÉCEPTIONNÉS PAR LE CRL :

230 000

TAUX DE PRISE D'APPELS :

70 %

NOMBRE DE CONSEILLERS ET DE CONSEILLÈRES DÉDIÉS AUX LOCATAIRES :

30

TEMPS D'ATTENTE MOYEN DU CRL :

inférieur à 3 min



Quelle a été l'organisation du CRL (Centre de Relations Locataires) pendant la crise ?

Nous avons mis en place le télétravail dès le 17 mars, conformément aux directives gouvernementales. Notre activité a permis de maintenir le lien avec les locataires même au cœur de la crise sanitaire. Cette flexibilité a été d'un grand secours face aux différentes restrictions de circulation et d'ouverture pour l'accueil dans nos locaux, et nous a permis de garantir la continuité de nos services auprès de nos locataires.

Quelles ont été les conséquences concrètes de la fermeture des accueils physiques ?

La fermeture des accueils physiques pendant plusieurs mois a eu une conséquence directe sur l'activité du CRL. Nous avons enregistré plus de 230 000 appels en 2020, soit un tiers de plus qu'en 2019. Un défi à relever. Nous avons procédé à la mise en place de plans d'apurement, de prélèvements automatiques et à des campagnes d'appels sortants en cas d'impayés. Les réclamations déposées sur l'extranet locataire ont également été traitées au Centre de Relations Locataires. Nous sommes aussi montés en puissance sur le traitement des réclamations techniques ; depuis la crise, le CRL contacte directement le prestataire pour obtenir une date de rendez-vous pour nos locataires. Ces derniers et dernières sont aussitôt informés, notre objectif étant d'anticiper toujours mieux leurs besoins, afin d'éviter les relances. La crise sanitaire a eu pour elle de nous confirmer que télétravail et digital pouvaient rimer avec qualité de service. Nous nous sommes adaptés sans perdre de vue nos objectifs, ni nos principes.

Vous avez également connu une croissance exponentielle en 2020...

Compte tenu de la crise sanitaire et de la fermeture des accueils physiques plusieurs mois dans l'année, l'activité a été maintenue avec plus de 70 % des réclamations des locataires enregistrées par le CRL. Malgré un tiers d'appels en plus, le temps d'attente moyen est resté inférieur à trois minutes. Cette année si particulière nous a également permis d'accélérer le processus de dématérialisation, notamment en incitant nos locataires à régler leur loyer via leur compte en ligne. À ce titre, nous leur avons adressé un courrier personnalisé, contenant leurs identifiants et leurs codes de connexion, dès le mois de mai. Par ailleurs, des SMS sont régulièrement envoyés aux locataires par le Centre de Relations Locataires pour les informer en temps réel du fonctionnement des équipements collectifs (réparations de pannes d'ascenseurs, du chauffage collectif) ou pour diffuser des messages d'informations générales. Ces campagnes SMS permettent de communiquer largement et de manière instantanée, en tirant parti du meilleur taux d'ouverture existant (95 %, contre environ 20 % pour le courriel). Enfin, les effectifs ont été renforcés, y compris sur le plan de l'encadrement : un pôle de conseillers et de conseillères spécialisées a été créé, ainsi qu'un pôle « sinistres ». L'Office a fait de son CRL une direction à part entière dès le 1^{er} avril.

Quelles sont les nouveautés pour le traitement des réclamations et la gestion de l'astreinte ?

En 2020, l'Office a enregistré 118 412 réclamations (21 000 de plus que l'année précédente), dont 67 494 réclamations administratives, soit 57 %. La situation sanitaire a permis de maintenir le traitement des situations prioritaires, mais a retardé nos délais de prise en charge des affaires pour les interventions moins urgentes. En septembre 2020, la mobilisation des prestataires des contrats d'entretien chaudière et chauffe-eau, gaz et de robinetterie a évolué. Les entreprises sont désormais jointes directement par les locataires, ce qui permet une prise en compte plus directe de leur demande. Le fonctionnement de l'astreinte a également évolué en 2020, à compter du mois de décembre. Les locataires sont désormais invités à composer le même numéro que celui du CRL (3293) pour joindre notre prestataire Carglass Maison en cas d'urgence technique en dehors des heures ouvrées. Le prestataire dépêche une entreprise sur les lieux et alerte le dispositif de permanence interne au besoin. Les gardien-nes ne sont sollicités qu'en cas de situation grave ou nécessitant leur intervention. Tout cela nous permet d'être collectivement plus agiles, plus réactifs et plus efficaces dans l'intérêt de nos locataires.



« La crise sanitaire a eu pour elle de nous confirmer que télétravail et digital pouvaient rimer avec qualité de service. »

INTERVIEW



Romain Menteyne,
Directeur technique

Les enjeux liés à la transition environnementale sont prioritaires.

Comment assurer la maintenance et l'entretien d'un patrimoine de 32 000 logements en période de pandémie ?

Nous avons réussi à poursuivre l'effort de maintenance et à consacrer encore d'importants moyens pour assurer l'entretien du patrimoine, en dépit des circonstances exceptionnelles. En complément des opérations liées à la rénovation urbaine, nous avons poursuivi notre politique de rénovation et d'amélioration du parc immobilier. Cela s'est traduit par un investissement régulier visant à la rénovation du bâti, des ascenseurs, des chaufferies et à l'amélioration des espaces extérieurs. Depuis quelques années, nous accordons une attention particulière à la végétalisation de ces derniers, car c'est un enjeu climatique, de biodiversité mais aussi d'embellissement.

Nous avons également poursuivi l'actualisation du plan à moyen terme d'investissements (PMT) en regroupant les renouvellements de composants programmés sous forme de réhabilitation et en réalisant un état exhaustif des besoins techniques de l'ensemble de nos résidences. C'est un travail colossal. En tout état de cause, même si la crise a considérablement compliqué notre activité – comme partout ailleurs – nous avons tout de même réussi à assurer un niveau d'entretien très soutenu. Et cet effort va être amplifié dans les cinq ans à venir, puisque nous avons prévu d'investir 10 à 12 millions d'euros par an dans le remplacement des composants et le gros entretien et près de 220 millions d'euros dans les réhabilitations programmées sur les 10 prochaines années.

La crise a également démontré l'absolue nécessité d'accélérer la transition énergétique. Comment se traduit votre engagement en faveur du développement durable ?

Effectivement, les enjeux liés à la transition environnementale sont prioritaires, c'est d'ailleurs un volet incontournable de notre projet stratégique. Des actions ont été mises en œuvre tout au long de l'année, à divers niveaux de l'activité et des procédures, afin d'améliorer les performances énergétiques, réduire les consommations diverses et intégrer plus d'énergies vertueuses. Nous avons, entre autres choses, poursuivi notre politique de raccordement aux réseaux de chaleur. Il faut savoir que 8 059 de nos logements sont chauffés par ces réseaux. Cela représente environ 30% du patrimoine, c'est considérable. Par ailleurs, nous participons toujours à la gouvernance du Syndicat mixte des réseaux d'énergie calorifique (SMIREC) qui gère le réseau de géothermie de La Courneuve et le réseau de chaleur de Saint-Denis, qui est le quatrième réseau en France. Au total, pas moins de 4 815 de nos logements sont raccordés sur ces deux réseaux. Nous avons également poursuivi notre démarche d'intégration des actions liées au développement durable pour tous les marchés de travaux ou d'entretien que nous passons. Ces orientations sont guidées par le choix des matériaux et produits, le recyclage et la traçabilité des déchets, l'organisation du travail, les méthodes et moyens mis en œuvre, les actions complémentaires ou encore les engagements spécifiques des entreprises visant des performances « éco-responsables ». Enfin, comme je l'évoquais précédemment, nous accordons de plus en plus d'importance à la végétalisation de notre patrimoine et c'est un volet sur lequel nous allons monter en puissance dans les prochaines années. En complément, j'ajouterai que nous rédigeons actuellement notre Livre Vert, véritable guide de toutes les actions réalisées engagées ou à venir, qui regroupe l'ensemble des actions menées par l'Office en la matière : baisse des consommations, baisse de la production carbone, végétalisation, déplacements doux, recyclage des déchets, compostage, biodiversité...



Un nouveau diagnostic de performance énergétique (DPE) est entré en vigueur cette année. Où en est l'Office ?

L'objectif convenu entre l'État et les bailleurs sociaux était de ramener en priorité les 800 000 logements les plus énergivores classés E, F ou G (consommation d'énergie supérieure à 230 kWhEP/m²/an) sous le seuil de 150 kWhEP/m²/an, soit une classe « C ». La valeur moyenne au logement sur l'ensemble du patrimoine de l'Office à fin 2019 est de 178 kWhEP/m²/an. L'objectif réaffirmé dans le projet stratégique est de ramener cette valeur sous les 150 kWhEP/m²/an pour 2020. Pour ce faire, nous avons réalisé un plan de performance énergétique du patrimoine qui permet d'imaginer la consommation de notre patrimoine à l'issue des 10 années de réhabilitations à venir ; en 2030, notre objectif est d'atteindre 135 kWhEP/m²/an. Les quelques logements d'immeubles collectifs ponctuellement en « F » et les quelques pavillons anciens qui représentent une frange marginale de notre patrimoine seront traités dans le cadre de notre plan d'investissement.

« Les enjeux liés à la transition environnementale sont prioritaires. »

Avez-vous également accompagné la montée en autonomie du personnel de proximité sur le terrain ?

Absolument. L'idée était de permettre à nos collègues de suivre plus aisément les prestations qui sont réalisées par nos prestataires pour tout ce qui concerne l'entretien du patrimoine. À cet effet, nous avons donc rédigé plusieurs cahiers des charges complets, intégrant l'exhaustivité des prestations à réaliser. Une fiche travaux dédiée à chaque résidence reprend les prestations décrites dans le cahier des charges et est adaptée à la physionomie de chaque résidence. Enfin, une fiche « résumé de contrat » intégrant toutes les données essentielles du marché sera fournie à chaque collaborateur et collaboratrice de l'Office. Cette méthode permet d'établir très en amont les modalités de suivi via un planning de réalisation des prestations forfaitaires. Les premiers retours de terrain sont d'ailleurs très positifs.



Ch. 3

3

L'Office au plus proche de ses locataires



« L'un des moyens de rassurer le personnel était de mettre à sa disposition des équipements de protection le plus rapidement possible. Nous avons dû également équiper un maximum de personnes en matériel informatique. C'était une période relativement stressante, anxiogène, mais aussi gratifiante. Cette crise a redonné du sens à notre action. L'organisation a été fortement modifiée pour s'adapter au contexte.



Francis Collard,
Technicien hygiène
et sécurité

L'Office solidaire envers ses locataires

Esprit de solidarité. Dès le mois de mars 2020, l'Office s'est mobilisé pour accompagner et rassurer ses locataires, au fil des annonces du Gouvernement.

Cédric Alachède, chargé de développement social et urbain, nous explique ce processus : « Sur nos différents territoires, il y a eu tout de suite des actions de solidarité portées soit par des partenaires, soit par les collectivités (distribution alimentaire, de gel, création de masques). Notre rôle, c'était bien sûr de relayer l'information à nos locataires sur tout le territoire. Ce fut clairement la force de frappe de l'Office : beaucoup de collègues se sont mobilisés et portés volontaires, les choses se sont très vite organisées. » Aide à l'alimentation, à la personne, soutien financier... Il s'agissait de ne laisser personne sur le bas-côté, malgré une situation qui ne cessait de varier.

Banque alimentaire

Concrètement, sur le terrain, Seine-Saint-Denis habitat a supervisé la mise en place d'une véritable « banque » alimentaire, faisant face à une montée inquiétante de la précarité. « Un projet qui nous tenait à cœur, car on a très vite remarqué que les locataires privilégiaient le paiement de leurs loyers plutôt que de bien manger », continue Cédric Alachède. Ainsi, un foodtruck mandaté par Seine-Saint-Denis habitat a sillonné les quartiers pour distribuer aux locataires une multitude de denrées utiles et non périssables. Un projet important épaulé par plus de 70 salarié·es engagé·es bénévolement et l'association Banlieue Santé, qui s'est chargée de préparer les colis. Les bénéficiaires : en priorité les locataires de Seine-Saint-Denis habitat ayant des difficultés, identifiés par le service recouvrement, le pôle chargé du suivi des seniors, les gardien·nes, les amicales des locataires et les associations locales.

« C'était une vraie première, s'enthousiasme Cédric Alachède. Cela nous a conforté·es dans l'idée qu'il fallait monter en puissance sur ce sujet. Les retours étaient tous positifs, on nous demandait : quand

est-ce que vous revenez ? ». Pour cette première expérimentation, les colis alimentaires ont été distribués dans 10 villes du département. En 2021, le dispositif devrait être amélioré via le projet d'un réseau d'épicerie solidaires itinérantes. Celui-ci fait l'objet d'une étude approfondie, notamment auprès du service jeunesse du 93.

Entre les murs

Le confinement fut une épreuve à la fois inédite et déstabilisante pour les locataires des logements sociaux, qui se sont retrouvés, du jour au lendemain, à ne plus pouvoir sortir de chez elles et eux. Certain·es ont pu bénéficier du télétravail, d'autres non, coupés du monde professionnel. Pour répondre à cet enjeu majeur, l'Office a créé une cellule sociale destinée aux plus démunies. Un bon moyen d'entretenir le lien, même à distance, de rassurer les locataires sur la situation, de les informer des dernières mesures gouvernementales.

Parmi les publics prioritaires de ces appels : les seniors. Dès le 27 mars 2020, Seine-Saint-Denis habitat a recensé 1 934 personnes isolées âgées de plus de 70 ans, ainsi que 259 couples comptant des personnes de 75 ans et plus, notamment grâce au travail des gardien·nes du département, qui sont allés sur le terrain tout au long de cette période. Plus concrètement, après avoir passé l'appel, un questionnaire était établi pour identifier les risques éventuels : état de santé, connaissance des gestes barrières et des précautions liées au confinement, lien avec leur entourage... Les résultats de cette campagne téléphonique ont ensuite été transmis aux centres communaux d'action sociale (CCAS), renforcés

pour l'occasion, afin qu'ils entrent en contact avec celles et ceux qui n'étaient pas encore suivies. Une machine bien rodée, en somme.

« La première vague d'appels a eu lieu fin mars 2020 et a permis de joindre près de 60 % des personnes, une réussite », précise Cédric Alachède.

« Seine-Saint-Denis habitat entend répondre à l'élan national de solidarité face au risque sanitaire. Ensemble, restons solidaires avec les seniors en cette période particulièrement difficile », ajoute Stéphane Troussel, président de Seine-Saint-Denis habitat.

L'activité en péril

« Encore aujourd'hui, on continue de prendre des nouvelles de nos locataires, assure Cédric Alachède. C'est aussi un bon moyen de tout de suite cibler les personnes qui ont des difficultés à comprendre les aides qui leur sont disponibles. On a eu beaucoup d'échanges téléphoniques, notamment pour renseigner sur des échéances de paiements. »

À ce propos, pour faire face à un traitement précoce des impayés, l'Office a non seulement gonflé son potentiel de recouvrement, mais a aussi mis en place des aides financières pour les charges locatives. Par exemple, en 2020, au moins 55 familles ont pu bénéficier des aides à l'eau (pour un montant total de 17 500 €), dans plusieurs communes du département, comme Stains, Romainville, Aulnay-sous-Bois, ou encore Montfermeil et La Courneuve.

« Seine-Saint-Denis habitat a aussi adopté des mesures de soutien économique à destination de ses 400 locataires commerçant·es, dont les chiffres d'affaires ont chuté à cause de la crise sanitaire », ajoute enfin Cédric Alachède. Lors du premier confinement, par exemple, afin de soutenir les petits commerces mis en difficulté, l'Office a pris la décision d'annuler, pendant trois mois, les loyers des commerces fermés (110 établissements concernés). De plus, en novembre 2020 (deuxième confinement), l'Office a aussi renouvelé son dispositif exceptionnel d'exonération de loyers commerciaux. Une action de solidarité destinée aux quelque 409 baux commerciaux de proximité qui, depuis, reprennent peu à peu une activité de croisière. « Je pense que cette crise nous a appris qu'il fallait plus que jamais laisser la solidarité l'emporter, conclut Cédric Alachède. Dans ce genre de moment, où la santé est prioritaire et nous oblige à prendre des décisions, parfois de manière assez individuelle, il ne faut pas oublier l'esprit de communauté qui peut en émaner. »

« Il ne faut pas oublier l'esprit de communauté qui peut en émaner. »



INTERVIEW



Emmanuelle Bonetti,
Directrice de la qualité

La certification constitue une véritable reconnaissance du savoir-faire et de l'expertise de Seine-Saint-Denis habitat.

Comment la démarche qualité s'est-elle poursuivie en 2020 ?

En 2019, nous avons obtenu la certification ISO 9001 pour notre activité de maîtrise d'ouvrage. Elle est délivrée pour trois ans, mais un audit de surveillance est réalisé chaque année par l'AFNOR. Les pilotes et copilotes de la démarche ont donc été mobilisés encore fortement en 2020 lors de cet audit. La certification ISO 9001 est importante, car elle constitue une véritable reconnaissance du savoir-faire et de l'expertise de Seine-Saint-Denis habitat comme maître d'ouvrage soucieux de répondre à la demande et aux besoins des habitant·es et du territoire. Elle atteste de la qualité du système de management mis en place en matière de réhabilitation, de construction et de démolition.

Concrètement, qu'est-ce qui est reconnu au travers de ce maintien ?

L'auditeur a relevé 20 points forts de notre maîtrise d'ouvrage, parmi lesquels le calcul d'indicateurs de performance en matière de développement durable. Nous analysons les gains énergétiques réels et financiers dans le cadre de nos réhabilitations et nous proposons des indicateurs pour analyser l'impact des projets urbains sur le respect de la biodiversité et en matière de végétalisation. L'auditeur a également relevé que nos marchés de démolition intègrent tous des clauses sur l'économie circulaire, des diagnostics ressources sont réalisés sur toutes les opérations. Concernant le fonctionnement de l'Office, l'élaboration d'une cartographie des risques a été remarquée ainsi que la refonte complète du site Intranet.

Avez-vous également pris part à la réorganisation de la stratégie de proximité et à la création d'un pôle formation ?

Tout à fait, la Direction de la qualité a accompagné la réorganisation de la proximité en actualisant les procédures de traitement de la réclamation et de remise en location en fonction des nouveaux métiers. Nous avons aussi créé un pôle formation interne auprès de la direction pour accompagner l'appropriation des procédures et des outils, dont les logiciels métiers, des collaborateurs et collaboratrices. La création de ce pôle a d'ailleurs participé à la promotion interne de trois collaboratrices au poste de formatrice. J'en profite pour les saluer, ainsi que leur responsable, Mounira Lechab, car elles ont fait un travail remarquable dans un contexte sanitaire contraint. Pour sa première année d'existence, l'accent a été porté sur la formation des gardien·nes au traitement de la réclamation technique et à la réalisation des bons de commande, afin d'accélérer leur montée en compétence. Entre juin et novembre 2020, 192 gardien·nes ont été formé·es.

Vous pilotez un certain nombre de projets d'entreprises, à l'instar de la démarche agilité. Pouvez-vous nous en dire un mot ?

En 2019, des communautés composées de 12 collaborateurs et collaboratrices et animées par des collègues formé·es à la gestion de projet avaient travaillé à proposer des solutions aux irritants rencontrés dans l'exercice du travail. En 2020, des propositions ont été présentées en comité de direction, dont certaines validées et mises en œuvre depuis.

Des communautés sont ainsi intervenues pour traiter des sujets aussi divers que l'envoi de SMS aux locataires, l'amélioration du circuit de la facturation, le suivi de l'intervention des entreprises ou encore la gestion des sinistres. Les communautés ont aussi beaucoup participé à nourrir des projets en cours au sein de l'Office : le nouvel Intranet, le plan loge, le marché de remplacement des gardien·nes, le projet d'appli locataire et de dématérialisation des quittances. Afin de perpétuer cette démarche, les encadrant·es ont participé à de nouvelles sessions de co-développement en présentiel puis en visioconférence lors de quatre rendez-vous en 2020. Ce dispositif permet d'ajuster la posture professionnelle et d'accompagner les salarié·es dans cette logique de résolution de problèmes.

Le second semestre 2020 a été l'occasion de mettre en œuvre le bilan du précédent projet

stratégique (2016-2020), afin d'en tirer des enseignements pour la prochaine échéance. Les 730 collaborateurs et collaboratrices de l'Office ont été invité·es à répondre à un questionnaire complet pour apprécier la réussite des projets engagés. Les cadres ont également été sollicité·es pour participer à la définition des axes stratégiques de l'Office dans les six prochaines années. Ce travail doit se poursuivre au 1^{er} semestre 2021, afin d'adopter le projet 2021-2026.

« Nous analysons les gains énergétiques réels et financiers dans le cadre de nos réhabilitations et nous proposons des indicateurs pour analyser l'impact des projets urbains sur le respect de la biodiversité et en matière de végétalisation. »



INTERVIEW



Stéphanie Henryon
Directrice de la gestion
locative et des attributions

Les inégalités se sont creusées partout dans le territoire de manière exponentielle.

Les attributions de logements ont-elles été impactées par la crise sanitaire ?

Nous avons connu une légère interruption d'activité pendant deux semaines, après l'annonce du confinement. Néanmoins, nous avons su très rapidement nous adapter. On ne pouvait pas se permettre, en particulier en Seine-Saint-Denis, de retarder les attributions alors que le territoire compte des dizaines de milliers de demandeur·euses en attente. Nous nous sommes organisé·es pour remettre en place le dispositif d'attribution dès le mois d'avril. Conformément aux dispositions de l'état d'urgence sanitaire, les commissions d'attributions se sont tenues de façon dématérialisée pendant les deux confinements. Cela étant dit, le volume des attributions a tout de même été impacté – nous avons enregistré une baisse de 20 % – notamment en raison des interdictions de déménagements entre février et mai 2020. Ça peut paraître important, mais ça reste en deçà de la moyenne régionale, qui se situe autour de 30 %.

Vous vous devez de répondre à un double objectif : loger les ménages les plus fragiles tout en garantissant la mixité sociale.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Il y a quelques années, nous avons réalisé une cartographie de l'occupation sociale qui a mis en lumière des tendances à la paupérisation des locataires, notamment dans certaines résidences

et villes. Dans la foulée, en 2019, nous avons mis en place une nouvelle politique d'attribution en vue de permettre une approche plus équilibrée des attributions par territoires. En 2020, la Commission d'attributions a tenu 38 séances et a attribué 1 266 logements : 501 sur désignation de Seine-Saint-Denis habitat (39,6 %), dont 51 % en mutation et 19,5 % dans le cadre d'un PRU. 21,8 % de ces 1 266 attributions sont des mutations. 85 % des attributaires ont des revenus inférieurs à 60 % des plafonds PLUS. Près de 70 % ont des revenus inférieurs à 40 % des plafonds PLUS et enfin, près de 50 % ont des revenus inférieurs à 20 % des plafonds PLUS.

« Nous avons mis en place une nouvelle politique en vue de permettre une approche plus équilibrée des attributions par territoires. »

Les inégalités se sont creusées pendant cette année et votre activité consiste notamment à gérer les impayés. Quelle a été votre politique pendant l'année 2020 ?

Les inégalités se sont creusées partout dans le territoire de manière exponentielle. Tout cela a évidemment eu un impact sans précédent sur l'activité de recouvrement et nous ne pouvions ignorer ce paramètre. Pour vous donner une idée, le taux d'impayé du terme de mars au 1^{er} mai s'élevait à 17,20 % pour une moyenne habituelle d'environ 11 %. Une hausse qui s'explique en grande partie par les moyens de paiement, rendus indisponibles par le premier confinement.

Malgré ce phénomène, nous avons su conserver un taux de recouvrement tout à fait acceptable, grâce, notamment, à nos solutions à l'amiable, adaptées à chacun·e de nos locataires.

À situation exceptionnelle, mesure exceptionnelle : nous avons décidé, dès le 30 mars, d'ouvrir une cellule sociale pilotée par les chargé·es de recouvrement. Dans un premier temps, cette

cellule a contacté tous et toutes les locataires qui connaissaient déjà des difficultés de paiement avant la crise. Ensuite, elle a contacté les locataires qui se sont trouvé·es en situation d'impayé pendant la crise, afin de mettre en place des dispositifs

personnalisés. Entre le 30 mars et le 30 juin, plus de 3 000 personnes ont été contactées... cela donne une idée de la crise sociale que nous traversons. Je veux d'ailleurs saluer le travail remarquable du service, qui a maintenu le contact auprès des locataires malgré les restrictions sanitaires, et a mis en place des dispositifs spécifiques adaptés à chaque situation : plans d'apurement, redirection vers les services sociaux, aides financières du département ou via nos partenaires, comme Action Logement, etc.



FINANC€S

Répartition de l'utilisation de 100 € de loyer.



2020 Les finances de Seine-Saint-Denis habitat

Travaux (par rapport à 2019)



Vacance 1,9 %
des loyers

Compte de résultat

Autofinancement courant	12 %	Soutien du département	2 M€
SOIT 17 M€			

Quittancement
204 M€
+ 0,1 %
203 M€ en 2019



CHIFFRES PATRIMOINE ET LOCATAIRES



32 021

LOGEMENTS
(au 1^{er} janvier 2021)

PATRIMOINE EN QPV :

76 %

LOYER MOYEN / M² :

6,19 € (contre environ 18 €/m² dans le parc privé)

NOMBRE DE PERSONNES LOGÉES :

85 088



Anru 1 :	NPNRU :
15 projets	15 projets
602 M€ d'investissement	563 M€ d'investissement
1 635 démolitions	1 256 logements
1 767 constructions	955 logements
8 815 réhabilitations	5 000 réhabilitations
	5 350 résidentialisations

L'Office est présent dans **30** des **40** communes du département.



1 258

ATTRIBUTIONS DE LOGEMENTS EN 2020

BILAN DU CENTRE DE RELATIONS LOCATAIRES

Nombre total d'appels au CRL :

228 654

Temps d'attente moyen en 2020 :

2,49 MINUTES

Nombre de réclamations enregistrées :

86 051

320

LOGEMENTS RÉHABILITÉS POUR UN MONTANT DE 320 M€ D'ICI 2029 (hors rénovation urbaine)

TRAVAUX DE MAINTENANCE

12 M de renouvellements de composants (menuiseries, étanchéité, façades, sanitaires, électricité...) par an de 2020 à 2028, puis 5 M par an jusqu'en 2031. 2 M de gros entretien provisionnable par an (peintures de parties communes, ravalements simples...)

MOBILITÉ RÉSIDENIELLE

21,5 %

des attributions dédiées aux mutations et aux décohabitations

3,5 %

en décohabitations

PUBLICS PRIORITAIRES

36 %

des attributions dédiées aux publics prioritaires

PRÉVENTION DES IMPAYÉS

97,55 %

de recouvrement des loyers et des charges émis grâce à l'engagement d'une action de recouvrement à l'amiable dès le premier impayé

RESSOURCES HUMAINES



725

AGENT·ES AU 31/12/2020

RÉPARTITION FEMMES/HOMMES

56,5 %

43,5 %



TYPE DE CONTRAT

Statutaires

33,4 %

CDI

64,3 %

Contrats aidés ou alternance

1,2 %

CDD

1,1 %

INDICE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

99/100



46,5 % de l'effectif sur des métiers de « proximité », dont :

200 gardien·nes

74 employé·es d'immeuble

29 agent·es d'accueil

34 salarié·es du Centre de Relations Locataires



51,2 %

des salarié·es ont suivi au moins une formation dans l'année.

44

salarié·es ont changé de poste, dont **68,2 %** de femmes et **31,8 %** d'hommes.





Rédaction et coordination :
Direction de la communication

Maquette et mise en page :
Sennse • 17844

Crédits photo :

© Luca Nicolao

Abacapress

Conception et réalisation – Novembre 2021



www.seinesaintdenishabitat.fr

Seine-Saint-Denis habitat - BP 72 - 93002 Bobigny CEDEX
Tél. : 3293 (prix d'un appel local) du lundi au vendredi de 8 h 30 à 17 h 30

