



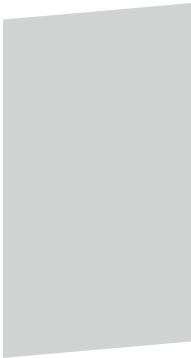
## Introduction au panorama

Les conditions de réussite  
et étapes « clés » pour  
**LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS  
D'HABITAT SPÉCIFIQUE OU ADAPTÉ  
EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE**



Avec la  
contribution de

**FORS** RECHERCHE  
SOCIALE



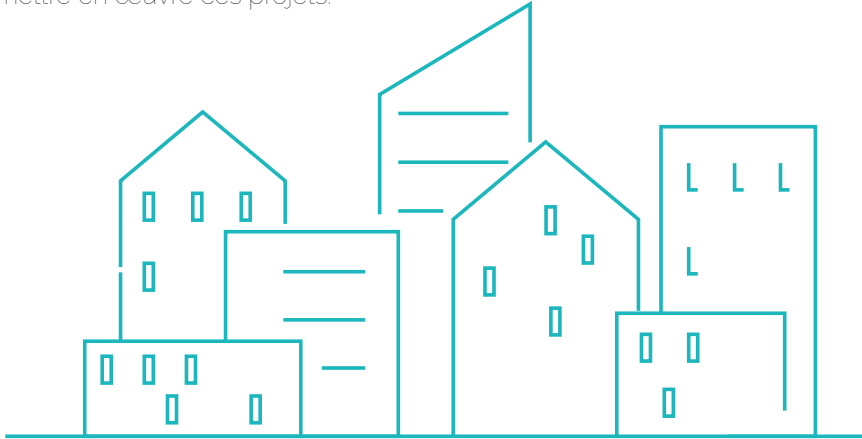
Le développement de projets d'habitat adapté ou spécifique constitue **une réponse essentielle pour mieux accompagner les parcours de vie des personnes**, que celles-ci rencontrent, momentanément ou plus durablement, **des difficultés sociales, économiques ou de santé**.

Pleinement conscients de l'impact de ces différentes formes d'habitat (nouvelles ou selon des modèles plus anciens) et des réponses complémentaires qu'elles apportent aux habitants des territoires, **les organismes souhaitent désormais bâtir des stratégies dédiées à ces modes d'habitat spécifiques pour accélérer et pérenniser leur développement en région**.

C'est dans ce contexte que l'URH s'est donné pour objectif **d'accompagner le mouvement Hlm en termes de production d'habitat spécifique et d'aider les organismes à trouver les moyens de les mettre en œuvre**. Pour cela, un groupe de travail s'est réuni à plusieurs reprises en 2024 afin de contribuer à l'élaboration d'un panorama reprenant les différentes solutions d'habitat. Celui-ci est composé de **12 fiches recto-verso visant à décrire de la manière la plus concrète et opérationnelle possible les caractéristiques des différents produits susceptibles d'être développés par les bailleurs sociaux de notre région**.

Ce guide, rédigé avec l'appui du cabinet FORS, a pour objectif d'outiller les professionnels du parc social en charge du développement ou de la gestion de ces projets.

Mais au préalable, et parce que cette forme d'habitat s'appuie sur une dynamique partenariale forte, il nous semble essentiel de revenir sur les étapes clés et conditions de réussite pour concevoir et mettre en œuvre ces projets.

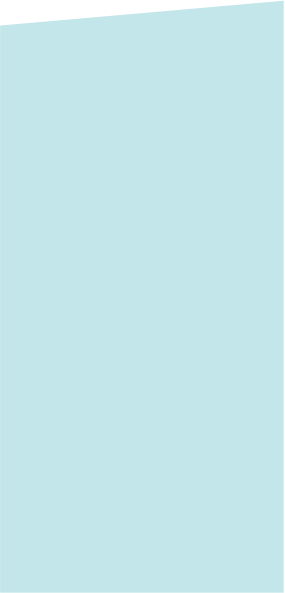


**NOTE DE COMPRÉHENSION DU GUIDE :**

Le choix du gestionnaire, la recherche de foncier, l'identification des besoins, la mobilisation du partenariat sont des étapes clés qui ne relèvent pas d'un ordre chronologique particulier : le foncier peut préexister à un projet, et le maître d'ouvrage n'a pas nécessairement à chercher un gestionnaire, dès lors que celui-ci est à l'origine du projet.

# Sommaire

- La conduite de projet..... Page 5
- L'identification des besoins et la définition du public ciblé..... Page 7
- L'identification du foncier, les choix d'aménagement  
et la conception du bâti..... Page 8
- Le choix du gestionnaire et la mobilisation des partenaires..... Page 10
- Fiches individuelles..... Page 15



# 1

## La conduite de projet

### QUI EST À L'INITIATIVE DES PROJETS ?

Statistiquement, le développement de projets d'habitats adaptés relève de deux types d'initiatives :

#### 1/UNE STRATÉGIE D'OPPORTUNITÉ EN RÉPONSE À DES SOLlicitATIONS EXTERNES / À L'INITIATIVE D'UN TIERS

Une association ou un collectif d'habitants en recherche de foncier et/ou d'un maître d'ouvrage ;

Une collectivité (EPCI, Ville ou Conseil départemental) ou l'État afin de contribuer à la mise en oeuvre des objectifs définis dans les documents de programmation (PDALHPD, PLH, etc.) ou en déclinaison d'orientations nationales (politique du Logement d'Abord). Ces sollicitations peuvent se faire « en direct », mais passent de plus en plus souvent par des appels à projet.



#### 2/UNE STRATÉGIE PATRIMONIALE ET/OU D'INNOVATION SOCIALE À L'INITIATIVE DES ORGANISMES HLM AFIN DE :

Valoriser une réserve foncière en attente de projet ou un patrimoine à réhabiliter / transformer.

Répondre à des besoins identifiés au sein du parc Hlm, sur le territoire d'implantation ou par des réservataires / partenaires.

Une logique de développement portée par une filiale ou une direction / un pôle dédié.

⚠ Point de vigilance : Dans les deux cas, évaluer la question du risque potentiel pour l'organisme (engagement de long terme).

#### LES POINTS CLÉS À CONSIDÉRER



Le projet est-il désirable ?  
Faisable ? Viable ?



Prise en compte de la réversibilité du projet.






### QUELLE ORGANISATION INTERNE METTRE EN PLACE ?


Les particularités de l'habitat adapté ou spécifique par rapport au logement social classique **nécessitent des compétences et une expertise distinctes de celles de la maîtrise d'ouvrage en logement ordinaire.**


En effet, la diversité des réglementations techniques et financières et le rôle central joué par le projet social à partir duquel va se monter le projet immobilier impliquent une structuration de l'organisation interne en définissant clairement les rôles des différentes directions impliquées (juridique, financière, gestion locative, etc.).

Tout projet d'habitat spécifique ou adapté étant par nature partenarial, il convient d'identifier un référent unique côté bailleur pour faciliter la communication avec le gestionnaire et les partenaires.

#### LES POINTS CLÉS À CONSIDÉRER

 **Le soutien de la direction générale :** les projets sont longs et nécessitent un engagement fort.

 **La mobilisation de compétences spécialisées** en maîtrise d'ouvrage et gestion immobilière des produits spécifiques.

 Le maintien de la **complémentarité et de la transversalité** entre services juridiques, financiers et gestion locative.

## 2 L'identification des besoins et la définition du public ciblé

Le projet d'habitat adapté ou spécifique doit répondre à des besoins non pourvus sur le territoire.

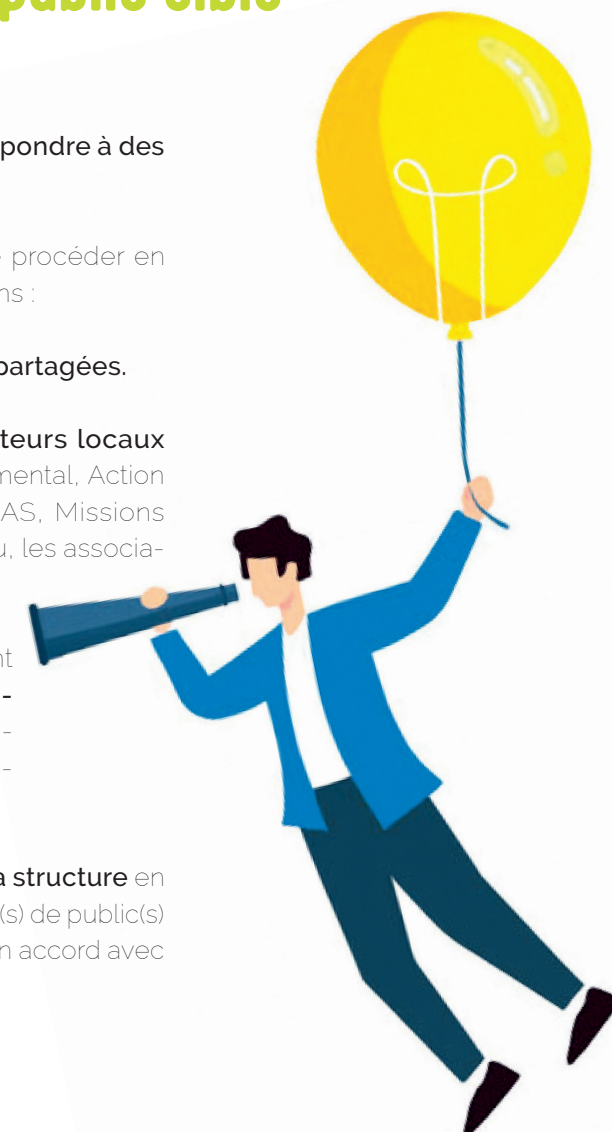
Pour identifier ces besoins, il est nécessaire de procéder en amont à une lecture croisée des différents besoins :

■ Fondée sur des données **d'observation partagées.**

■ **En partenariat avec les élus et les acteurs locaux territoriaux** (SIAO, ARS, Conseil départemental, Action Logement, CAF, têtes de réseaux, CCAS, Missions locales, entreprises, etc...) et bien entendu, les associations gestionnaires.

Ce diagnostic de besoins doit être partagé avant tout avec les élus d'un territoire et **impliquer l'ensemble des acteurs** : intercommunalités et communes, conseils départementaux, État, gestionnaires, bailleurs.


Ce travail **viendra alimenter le projet social de la structure** en veillant à qualifier et à définir précisément le(s) type(s) de public(s) accueilli(s) et les besoins en accompagnement, en accord avec la vocation et la spécificité des produits.



#### LES POINTS CLÉS À CONSIDÉRER

 **Réaliser un diagnostic territorial :** analyser l'offre existante et les besoins non couverts.

 **Associer les acteurs locaux :** services déconcentrés de l'État, collectivités, SIAO, Action Logement, associations, entreprises.

 **Définir précisément les publics cibles** et les dispositifs d'accompagnement nécessaires.

# 3 L'identification du foncier, les choix d'aménagement et la conception du bâti

## LES ENJEUX TRANSVERSAUX

S'assurer de l'accessibilité aux services (transports publics, services administratifs et de santé, commerces...).

Projeter les conditions d'évolutivité de la structure et sa réversibilité (logements et/ou salles et parties communes).

S'intégrer dans l'environnement local / urbain (acceptabilité par les riverains et inscription dans un tissu de partenaires).

Maîtriser l'impact économique (en termes de viabilisation, de travaux, de mise aux normes...) pour contenir la redevance.

## QUELLES SONT LES SOLUTIONS ENVISAGEABLES EN TERMES DE CAPTATION / MOBILISATION DU FONCIER ?

Plusieurs solutions peuvent être envisagées, comme la **mobilisation de friches ou de réserves foncières**, la **reconversion de locaux d'activité**, la **transformation ou densification d'immeubles bâtis**...

Différents montages existent pour maîtriser le foncier, comme les baux à long terme : bail emphytéotique, à réhabilitation ou à construction.

Le soutien des collectivités locales, en particulier de la commune et de l'EPCI, constitue un levier non négligeable dans la recherche de foncier. Le levier des outils juridiques à disposition des collectivités, tels que le droit de préemption, la mobilisation d'un établissement public foncier, les outils d'aménagement opérationnels (ZAC, Projet urbain partenarial, Secteurs de mixité sociale (SMS)...), permet au bailleur d'accéder à des biens plus abordables.

☛ Dans tous les cas, il est nécessaire de prévoir l'analyse des contraintes foncières (en lien avec le PLU) et/ou du bâti dans les opérations d'acquisition-amélioration (accessibilité, état général, surface et disposition des espaces collectifs, diagnostics amiante, plomb...).

## QUELS PRINCIPES DOIVENT GUIDER LA CONCEPTION DU BÂTI ?

La conception du bâti doit permettre d'assurer les conditions d'un fonctionnement optimal. Le projet architectural doit ainsi traduire le projet social, qui fait office de cahier des charges du projet.

Le gestionnaire doit ainsi être associé à chaque phase de la conception (adéquation entre le projet social et le bâti, l'ajustement éventuel du montage financier...) et tout au long de la phase chantier pour partager les choix et arbitrages. Il est préconisé de prendre le temps de bien **comprendre les besoins du gestionnaire en termes d'agencement et d'aménagement des espaces** (bureaux, salle collective, etc.) pour répondre au mieux aux enjeux

d'entretien technique comme d'accueil et d'accompagnement des publics (niveau d'autonomie des publics, cohabitation de publics mixtes, accueil ou non de publics extérieurs, etc.).

En parallèle, tout au long du montage et de la phase chantier, un **travail étroit doit être mené avec l'architecte**, pour s'assurer de sa compréhension du besoin et des usages des publics comme du gestionnaire. Pour faciliter cette étape, il peut être utile de **prévoir dans le cahier des charges de l'architecte des temps de réunion réguliers et d'en faire un critère de sélection**.

Deux dimensions importantes doivent enfin être identifiées en phase de définition du programme et en phase de conception :

Projeter les conditions d'évolutivité de la structure (distribution de l'espace, typologies des logements et/ou des salles et parties communes).

S'interroger sur le potentiel de réversibilité du bâtiment conçu, en cas de changement de destination du bâtiment (hébergement vers logement, bureau ou autre activité tertiaire...) en étudiant l'environnement du projet, le système constructif, etc.

## LES POINTS CLÉS À CONSIDÉRER

✓ Anticiper les contraintes réglementaires (classement ERP, normes d'accessibilité, etc.).

✓ Anticiper les délais de réalisation des opérations par rapport aux délais des différentes procédures administratives (appels à projet, obtention du permis de construire, marchés de travaux...).

## COMMENT MAÎTRISER LES COÛTS ?

### LES PISTES POUR OPTIMISER LES COÛTS DE CONSTRUCTION :

Favoriser des **projets mixtes** combinant habitat adapté et logements sociaux classiques permettant une péréquation des moyens d'investissement et des pistes de mutualisation du fonctionnement (bureaux communs pour les équipes...).

Proportionner la **superficie des espaces collectifs aux besoins et aux usages** définis par le projet social, dans la mesure de l'équilibre de l'opération et de la solvabilité des publics accueillis.

Bien calibrer la **taille des structures** (une vingtaine de logements pour la pension de famille, plutôt une soixantaine pour la résidence sociale...).

Porter une réflexion sur les **modes constructifs** (modulaire, containers, maisons en KIT...).

### LES PISTES POUR OPTIMISER LES COÛTS DE GESTION :

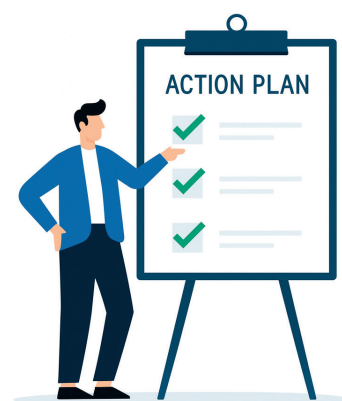
Porter une **attention particulière sur les espaces collectifs** en limitant leur taille et/ou leur nombre pour ne pas alourdir les frais de gestion.

Proposer des **prestations internalisées (ménage) ou des prestations annexes** aux résidents afin d'optimiser les recettes locatives.

Installer des **équipements énergétiques performants** : pour limiter les dépenses d'énergie (puis mener un travail de responsabilisation et sensibilisation des résidents sur les économies d'énergie).

Rechercher la **modération des charges** dès le montage du projet en portant attention à la qualité du bâti et aux facilités d'usage.

S'assurer des conditions d'une gestion souple et réactive des admissions, pour limiter la vacance.





# 4 Le choix du gestionnaire et la mobilisation des partenaires

## COMMENT CHOISIR LE GESTIONNAIRE ET L'ASSOCIER TOUT AU LONG DU PROJET ?

Le bon fonctionnement dans la durée de ces opérations repose en grande partie sur la qualité du partenariat entre le propriétaire bailleur et le gestionnaire. Ainsi, **une collaboration étroite avec un gestionnaire compétent et bien implanté localement garantit une mise en œuvre efficace du projet.**

Le choix du gestionnaire est donc important et nécessite de porter une attention particulière à :

- **L'expérience** en matière de gestion sociale et immobilière.
- **L'implantation locale**, l'inscription dans un réseau partenarial.
- **L'assise financière** et la capacité à porter une vision à long terme.
- **La capacité à innover et à embarquer** les financeurs dans des solutions nouvelles.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE



En fonction des besoins, il peut être nécessaire d'accompagner le gestionnaire sur toute la durée du projet : porter la définition programmatique, faire preuve de pédagogie et de transparence pour l'explicitation du montage financier, dont la composition de la redevance.



### LES POINTS DE VIGILANCE :

Attention, le bailleur doit s'assurer que son gestionnaire est bien détenteur des agréments / autorisations correspondants au format du projet ciblé. Ces derniers s'obtiennent auprès des services de l'État et peuvent être donnés à l'échelle départementale ou régionale (via les DDETS ou la DREETS) pour ce qui ne relève pas du champ de l'hébergement (IML, Ingénierie, Résidences Sociales ou Sous-location dans le parc public) mais uniquement à l'échelle départementale pour les CHRS et l'HU.

Un suivi rigoureux doit être mis en place via des comités techniques et de pilotage réguliers afin d'évaluer l'impact du projet et d'ajuster les modalités si nécessaire.

## Focus sur la formalisation de la relation bailleur-gestionnaire

La relation du bailleur avec le gestionnaire se formalise obligatoirement par une **convention de location**, puis la convention APL tripartite avec l'État dans le cas des logements - foyers.

Certains organismes mettent en place un protocole d'accord avec le gestionnaire (pré-contractualisation incluant les premiers éléments concernant la présentation de l'opération, les risques partagés, une clause de retrait...) afin d'engager le gestionnaire dans la phase de prospection, conception, programmation et définition des besoins.

### LES POINTS DE VIGILANCE :

■ **Donner de la visibilité au gestionnaire** (transparence), notamment en ce qui concerne les travaux qui relèvent de sa responsabilité, ou les procédures à respecter lors de la sollicitation de l'organisme.

■ **Négocier et formaliser très clairement** et en détail la répartition des compétences / des responsabilités en termes de gestion et d'entretien des équipements.

■ **Organiser le suivi du patrimoine dans le temps** : la mise en place d'un état des lieux technique annuel permet également d'anticiper les besoins en maintenance et en réhabilitation.

■ **Clarifier le plus en amont possible la convention** avec le gestionnaire, les aspects juridiques et contractuels.

■ Prévoir, le cas échéant, une clause de réservation pour le bailleur en faveur des parcours résidentiels de ses locataires.

■ S'assurer du respect des plafonds de ressources dans les attributions par les associations.



La redevance étant un élément clé du modèle économique, il est essentiel de la détailler en expliquant ses composantes (charges d'exploitation, amortissements, frais de gestion...) afin d'assurer une gestion équilibrée et acceptable pour toutes les parties concernées. Deux approches principales existent pour le calcul de la redevance :

► **REDEVANCE TRANSPARENTE** : ce mode de calcul repose sur une ventilation détaillée des coûts, permettant ainsi une meilleure maîtrise des dépenses et une **adaptation en fonction des variations des charges réelles**. Cette méthode assure une répartition équitable des coûts entre les différentes parties, mais implique une **gestion plus complexe et un suivi administratif rigoureux**.

► **REDEVANCE FORFAITAIRE** : cette approche simplifie la gestion en fixant un **montant global indépendant des variations de charges réelles**. Elle offre une meilleure prévisibilité budgétaire pour les résidents et les gestionnaires, mais peut entraîner des déséquilibres si le montant n'est pas ajusté aux évolutions économiques et aux coûts réels du projet.

## COMMENT FAVORISER L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE DU PROJET ?

L'acceptabilité sociale du projet est un facteur clé de réussite. Pour cela, il est important d'impliquer les collectivités dès les premières étapes de conception en :

■ **Veillant à les sensibiliser aux bénéfices de l'offre pour le territoire** : accueillir dans des conditions adaptées les personnes qui n'accèdent pas au parc social, des ménages reconnus DALO, des jeunes étudiants ou primo-actifs, des travailleurs saisonniers ou en mobilité ...

■ **Organisant des temps de rencontre** aux côtés de la collectivité pour informer et sensibiliser les riverains

■ **Négociant un droit de réservation** au bénéfice de la collectivité



## QUEL PILOTAGE ET QUELS PARTENARIATS MOBILISER ?

Pour favoriser la mobilisation des différentes parties prenantes et une compréhension partagée des plus-values et contraintes du projet, il est essentiel de mettre **en place une instance de pilotage avant même la finalisation du projet social**.

■ Cette instance réunit à minima le bailleur social, le gestionnaire, les collectivités locales, les services de l'État, mais **peut s'élargir à tous les autres acteurs locaux concernés ou que l'on veut mobiliser** sur le projet (autres financeurs, Conseil départemental).

■ **Elle doit avoir une réelle dimension opérationnelle**, afin de lever les freins et d'apporter des solutions : procéder à des arbitrages si nécessaire, mettre à plat les blocages rencontrés aux différentes phases de l'opération, suivre le calendrier général du projet et le fonctionnement de la structure après son ouverture.



Il revient ensuite au gestionnaire de mobiliser des partenaires pour l'orientation et l'accompagnement des résidents.

Pour l'orientation, selon le projet d'habitat adapté ou spécifique, **il peut être pertinent de favoriser un partenariat** avec le SIAO, les réseaux d'entreprises, la CCI, centres de formation, les missions locales, CCAS...

Pour le fonctionnement, **les structures sociales** (CCAS, assistantes sociales de secteurs...), médico-sociales ou sanitaires (SAMSAH, SAVS, CMP, médecins ou hôpitaux...), associations d'aide à domicile, tutélaires... **peuvent être sollicitées pour assurer un suivi personnalisé des résidents**. Ces partenariats autour du suivi social d'un résident peuvent être formalisés à travers la signature de contrats d'accompagnements multipartites.

L'URH Hauts-de-France remercie sincèrement l'ensemble des bailleurs et partenaires ayant contribué, par leurs échanges ou participation aux groupes de travail dédiés, à la réalisation de ce guide régional et la Banque des Territoires Hauts-de-France pour sa contribution financière au projet.







URH HAUTS-DE-FRANCE

OCTOBRE 2025

Directrice de publication

Emma DESETTE

URH Hauts-de-France

521 avenue du Président Hoover,

59000 LILLE

Antenne de l'URH :

59 Quai Charles Tellier

80000 AMIENS

Conception graphique :

Lezard Com.

