

PILOTER ENSEMBLE

# 04

## DEMANDE ET ATTRIBUTION DE LOGEMENTS SOCIAUX : ENJEUX DE LA RÉFORME ET ACCOMPAGNEMENT DE L'ORGANISATION

MÉTROPOLE DE LYON



# LES AUTEURS



**Clotilde BARBOT**

clotilde.barbot@administrateur-inet.org



**Julien BLONDEAU**

julien.blondeau@administrateur-inet.org



**Loic DAUTREY**

loic.dautrey@ingenieurchef-inet.org



**Marylou LAPRAY**

marylou.lapray@administrateur-inet.org

## TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

**Corinne AUBIN-VASSELIN**

Directrice de l'habitat  
et du logement

# CONTEXTE

En février 2017, la Cour des Comptes, dans un rapport public thématique relatif au logement social, soulignait le déficit d'efficacité et de transparence des procédures d'attributions et le souhait des acteurs d'une gouvernance plus territorialisée de cette politique publique. Une succession de lois récentes (Alur 2014, Egalité et citoyenneté 2017, ELAN 2018) a modifié en profondeur la conduite de la politique du logement social en France, et en particulier s'agissant de la gestion de la demande et des attributions. Cette législation a consacré le rôle central des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) dans le pilotage et le suivi de la politique de la demande et des attributions.

Dans ce contexte, deux documents cadres majeurs ont été adoptés récemment :

- Le plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID) 2018-2023
- La convention intercommunale d'attribution (CIA) qui précise la politique d'attribution pour la période 2019-2024

A l'approche d'une nouvelle mandature, la Métropole a souhaité confier la mission d'accompagner l'évolution des missions de la Direction de l'Habitat et du Logement (DHL), afin de lui permettre de mieux piloter la nouvelle politique publique en cours de structuration. Cette question revêt une importance cruciale, dans un contexte pluriel de 59 communes, 24 bailleurs sociaux, 14 sites

ANRU, 37 quartiers politique la ville (QPV) et d'environ 140 000 logements sociaux. Cette optimisation prend également toute sa signification quand une demande sur six est satisfaite sur le territoire métropolitain, et quand le délai d'attente moyen pour un logement social est de 20 mois.

# PROBLÉMATIQUE

L'enjeu principal est d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des deux documents-cadres précités, et l'optimisation du pilotage et de la mise en œuvre concrète de cette politique, pour atteindre les objectifs territorialisés fixés.

En conséquence, le fil rouge de la mission a été d'accompagner la Direction de l'Habitat et du Logement à :

- Redéfinir son rôle, notamment en termes de pilotage et de contrôle de l'atteinte des objectifs;
- Réorienter ses priorités opérationnelles, en passant d'une seule gestion interne du contingent métropolitain des logements sociaux à la mission de conduite d'une nouvelle politique publique pour garantir l'atteinte des objectifs de la convention intercommunale d'attribution (CIA);
- Se réorganiser pour optimiser le suivi des missions précédemment citées.

# DES CLÉS POUR AGIR

La mise en œuvre de la mission, et l'accompagnement de la Métropole dans l'amélioration de son pilotage et de son organisation consécutive, ont entraîné des travaux dans des directions variées et à des niveaux de granularité assez différents. Si certaines pistes préconisées sont spécifiques à la Métropole, la plupart sont tout à fait transposables à d'autres Métropoles confrontées à la problématique de la déclinaison de la réforme de la gestion des demandes et des attributions des logements sociaux sur leur territoire.

D'une part, des travaux ont porté sur la gouvernance du dispositif partenarial, en termes de qualité de la politique de demande et de gestion des attributions, dans un environnement très complexe marqué par la profusion des acteurs (Etat, Métropole, bailleurs sociaux, communes, Action Logement, associations). D'autre part, l'analyse des process, actuels et à venir, relatifs à la demande et à l'attribution des logements (gestion en flux, cotation de la demande..), a représenté une partie importante de l'activité de la mission. La réalisation de nombreux benchmarks avec d'autres Métropoles confrontées à des problématiques similaires a permis aussi de proposer des pistes en termes d'élaboration et de fiabilisation des outils de pilotage. Enfin, l'optimisation de l'organisation de la Direction de l'Habitat et du Logement a été au cœur de la mission, et a notamment donné lieu à l'élaboration d'une trajectoire-cible en termes de calibrage RH.

Au travers, d'une part, de livrables très concrets demandés par la Métropole, et, d'autre part, d'une synthèse générale et d'une trajectoire-cible organisationnelle, des clés pour agir ont été proposées à la Métropole de Lyon. Ces clés sont autant d'étapes nécessaires pour une montée en puissance de la Direction de l'Habitat et du Logement de la Métropole pour son rôle d'animation du territoire :

**1 - Piloter le changement**, en particulier en travaillant à terme, entre autres, à l'élaboration d'une grille unique de la cotation de la demande sur le territoire.

**2 - Améliorer le reporting** et le partage des informations sur les demandes et les attributions, entre les différents acteurs : il convient d'organiser, fiabiliser, et simplifier le suivi chiffré des objectifs de la convention intercommunale d'attribution.

**3 - Evaluer l'efficacité et l'efficience d'un certain nombre d'instances** partenariales spécifiques au logement social sur le territoire métropolitain, comme les Instances locales de l'habitat et des attributions (ILHA). Le pilotage et le fonctionnement de ces instances, qui tentent d'associer les communes membres au suivi de la politique du logement social, sont à examiner.

**4 - Faire des propositions opérationnelles** pour affirmer le rôle de pilote de la Métropole, et mieux outiller la Direction de l'Habitat et du Logement pour accomplir cette mission, en termes de moyens humains, financiers, partenariaux. En complément, une attention a été particulièrement portée au regard des usagers, avec la nécessité de simplifier le parcours usager, notamment celui des publics prioritaires, via par exemple une aide par une numérisation efficace et accessible.

In fine, les clés proposées ci-dessus sont autant d'étapes nécessaires pour ancrer la position de cheffe de file de la Métropole de Lyon comme pilote de la demande et des attributions des logements sociaux sur le territoire métropolitain.

## Témoignage de la collectivité

*Aubin-Vasselín, Directrice de l'habitat et du logement*

« Rendez-vous en terre inconnue : l'accès au logement social à la Métropole de Lyon. Venant d'horizons et de parcours différents, nos 4 élèves ont mis toute leur énergie pour appréhender les enjeux du projet que nous leur avons confié.

Rapidement à l'aise dans le domaine complexe du logement social, ils ont dressé un état des lieux complet de nos problématiques. Tenant compte de nos contraintes, ils ont proposé et ajusté leurs livrables pour aboutir à un scénario et des outils concrets et opérationnels, nous dotant ainsi d'une véritable feuille de route pour décliner nos documents cadres. Un rapport d'étonnement permet également de recueillir leur perception sur notre environnement et notre fonctionnement.

Nous saluons leur investissement personnel et collectif, et avons apprécié leur positionnement en tant que membres de l'équipe Habitat et Logement à part entière pendant ces deux mois intenses».

## Aller plus loin

- Rapport public thématique de la Cour des Comptes de février 2017 : [le logement social face au défi de l'accès des publics modestes et défavorisés](#)
- Publications et travaux de l'Union sociale pour l'habitat (USH), [www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)
- Le plan partenarial de la gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID), adopté par la Métropole de LYON, pour la période 2018-2023
- La convention intercommunale d'attribution (CIA), adoptée par la Métropole de LYON, pour la période 2019-2024

## Les chiffres

150 000

habitants supplémentaires entre 2010 et 2030 (Scot)

1,371

million d'habitants

59

communes membres

2,3 MRD

d'€ de fonctionnement, 700 M d'€ en investissement (budget primitif 2019)

65 000

ménages demandeurs de logements sociaux en 2017

11 000

attributions de logement sur les 65 000 demandes

41%

de demandes issues de ménages faisant déjà partie du parc social

20

mois de délai d'attente moyen pour obtenir un logement social

3000

logements par an aux publics prioritaires dans le parc social soit 25%