



FICHE TECHNIQUE 1

Elaborer un projet social

Le contenu du projet social

Dans le cadre de la circulaire du 4 juillet 2006, le projet social détermine les principales caractéristiques de la résidence sociale. Il définit notamment :

- > **L'implantation** dans le territoire et liens avec l'environnement local: articulation avec PDALPD et PDAHI, PLH, etc; besoins de la commune et de l'agglomération, intégration dans le réseau d'acteurs du champ social, médico-social et sanitaire...
- > **Les publics visés**: la définition des publics se fonde sur les besoins en logements temporaires tels qu'ils auront pu être recensés dans les PDALPD, les PLH et désormais les PDAHI
- > **La politique d'attribution** et les critères d'admission: règles d'attribution permettant de préserver l'équilibre social de la structure et définissant des délais de relocation en accord avec les réservataires et le SIAO
- > **La configuration des locaux**: localisation, nombre et typologie des logements, vocation des espaces collectifs, règlement technique et respect des normes d'accessibilité
- > **La politique de maîtrise de la redevance** dans un objectif de transparence et d'accessibilité: décomposition de la redevance et des prestations facultatives
- > **La politique de gestion** et d'accompagnement social. L'identification des publics permet de définir précisément le type d'accueil et d'accompagnement souhaité – animation de la vie collective, accompagnement individualisé, en interne et/ou en lien avec des partenaires, etc. – et les moyens à mettre en œuvre (nombre de postes et
- > **La politique et les objectifs de sortie** vers le logement ordinaire: objectifs chiffrés et engagement des différents partenaires
- > **Les modalités de suivi et d'évaluation** du projet social: fréquence de réunion du comité de pilotage, indicateurs de bilan et d'évaluation...

Comment élaborer un projet social, avec qui ?

- > **Le fonder sur un diagnostic**: état des lieux du logement classique et des solutions d'accueil temporaire, état de la demande de logement social et de la demande en accueil temporaire, ménages DALO, déclinaison des PDALPD et surtout PLH, et désormais exploitation du PDAHI...
- > La première version du projet social est généralement élaborée par l'association gestionnaire, en lien avec le propriétaire, puis partagée avec les membres du comité de pilotage: collectivités territoriales (portage politique), services de l'Etat (agrément le gestionnaire et valident le projet, garants du respect de la réglementation), services sociaux du conseil général, CCAS...



FICHE TECHNIQUE 2

Rôle et compétence des institutions présentes en comité de pilotage

-
- Ville ou EPCI**
- > Définition des besoins locaux en matière de logements adaptés (PLH), en fonction de l'existant et des demandes relayées par les services municipaux CCAS, service Logement...
 - > Mise en cohérence du PLU et du PLH (en phase avec le PDALPD); ajustement du PLU pour ce type de produit si nécessaire
 - > Pédagogie auprès de la population sur ce type de produit, pour contribuer à l'intégration de ces structures dans leur environnement; travail de concertation avec les riverains
 - > Maillage avec les associations locales qui agissent sur le territoire
 - > Cofinancement de permanences de travailleurs sociaux dans les résidences ou de projets d'insertion
 - > Interpellation des acteurs concernés par la continuité du parcours résidentiel: autres communes au sein d'un EPCI, CIL, etc.
-
- Département**
- > Copilotage des PDALPD et PDAHI
 - > Définition des orientations du FSL, en lien avec le plan départemental de l'habitat (PDH)
 - > Contribution au parcours résidentiel avec tous les acteurs concernés
 - > Plus d'interconnexion avec le PDH, pour favoriser la cohérence entre le PDALPD et les politiques sociales (FSL). Prise en compte des besoins identifiés dans le plan départemental pour le logement des jeunes (quand il existe, comme dans les Yvelines).
 - > Accompagnement des bénéficiaires du RSA et financement d'actions d'insertion.
-
- Etat**
- > Contribution à la cohérence de l'adaptation des besoins du territoire à une échelle plus large que celle de la commune (maillage du réseau logement);
 - > Mise en œuvre du PRAHI (plan régional d'accueil, d'hébergement et d'insertion des personnes sans domicile) et des PDAHI (plans départementaux)
 - > Garant de la mise en œuvre du PDALPD et du DALO;
 - > Réponses aux besoins sur le territoire en matière de DALO; en lien avec l'outil propre à l'IDF le "DALORIF" un système de type tableau de bord, qui gère l'ensemble de la procédure relative au traitement des recours DALO.
 - > Financement par le biais de l'aide à la pierre et instruction du dossier en prenant en compte les spécificités de la résidence sociale (conventions APL et ALT)
 - > Accompagnement des résidents: définir le mode de financement de la gestion locative sociale (AGLS) et le pérenniser.
-
- CAF**
- > Définition du projet social des FJT, en cohérence avec le contrat de projet CAF (définition d'un projet socio-éducatif s'appuyant sur un diagnostic qualitatif et quantitatif: du public accueilli et de ses besoins; de l'offre locale de logements, d'équipements et de services sociaux, de loisirs, de culture, de santé; des politiques locales de la jeunesse, de l'habitat et des partenariats à consolider et à développer...)
-
- Propriétaire**
- > Optimisation du montage financier de l'investissement immobilier afin d'induire un redevance d'équilibre soutenable pour le gestionnaire;
 - > Participation au parcours résidentiel en sortie par le biais des différents contingents (fléchage des candidats de la résidence sociale vers le patrimoine du bailleur par le biais des contingents 1 %, mairie et préfecture).
-
- Collecteur 1 %**
- > Définition de ses besoins;
 - > Profilage des candidats en fonction du projet social;
 - > Participation au parcours résidentiel;
 - > Définition de convention de réservation propre à chaque résidence.
-
- Gestionnaire**
- > Veille à l'articulation projet social/projet immobilier;
 - > Etablit un bilan annuel et met en œuvre l'évaluation;
 - > Rôle d'alerte envers les partenaires;
 - > Créer, activer, tisser un réseau partenarial avec des structures, institutions de proximité notamment pour faciliter la fluidité du parcours résidentiel.



FICHE TECHNIQUE 3

Outils d'aide à la réalisation d'un bilan et/ou d'une évaluation

Le projet social est soumis à une obligation de suivi annuel "pour vérifier sa mise en œuvre et permettre son évolution en fonction des besoins des publics et des réponses à apporter".

Le bilan annuel comprend généralement les éléments suivants :

- > rappel des objectifs
- > description des moyens humains
- > nombre d'entrées et sorties (orientation à l'entrée et à la sortie)
- > principales caractéristiques des résidents (composition familiale, âge, ressources, situation de logement à l'entrée dans la résidence, nature des difficultés)
- > problématiques rencontrées
- > description des actions et projets menés à l'interne en réponse aux besoins identifiés dont la participation des résidents (conseil de concertation)
- > description des actions menées avec le réseau des acteurs locaux
- > perspectives

Chaque gestionnaire dispose généralement d'une grille d'indicateurs qui permet de réaliser un bilan annuel. Certains gestionnaires utilisent les items fournis par l'Etat pour les demandes et bilans d'AGLS.

Pour aller plus loin, les membres de l'AFFIL proposent un certain nombre d'outils :

- > La FNARS a produit un "Guide d'analyse des pratiques en vue des évaluations internes et externes" qui peut être une source d'inspiration pour les gestionnaires de résidences sociales
www.fnars.org
- > L'UNAFO a réalisé en 2010 un référentiel d'auto-évaluation complet, "Accueillir, Loger, accompagner", qui permet une lecture fine de l'ensemble des prestations et gestes professionnels au sein d'une résidence sociale.
www.unafo.org
- > L'URFJT Ile-de-France a également réalisé un référentiel d'évaluation en cours d'expérimentation
www.fjt-idf.fr
- > L'ARFJ propose des actions de coopération en matière de mutualisation des pratiques, des supports et du conseil pour ce qui concerne l'évaluation des FJT.
www.arfj.asso.fr



FICHE TECHNIQUE 4

Repères pour des ratios d'équilibre

L'expérience et la pratique des membres de l'AFFIL, monteurs d'opération et gestionnaires, ont permis d'identifier des ratios d'équilibre partagés tant en investissement qu'en fonctionnement.

Ces ratios sont à considérer avec précaution. Fluctuant principalement en fonction de la taille, de la localisation de la résidence et des publics accueillis, ils ne doivent être lus que comme des éléments de repère permettant d'apprécier la faisabilité d'une structure d'habitat adapté et de repérer d'éventuels risques.

1 Ratios pour le montage et l'investissement

Voici quelques indications sur les prix de revient moyens constatés sur les opérations les plus récentes :

Le prix de revient moyen varie fortement en fonction de la localisation (Paris, petite couronne, grande couronne) et de la nature de l'opération (neuf, acquisition amélioration ou VEFA). Plutôt qu'un prix de revient moyen, il s'agit plutôt de présenter des fourchettes de faisabilité :

- Le prix de revient moyen constaté sur les opérations les plus récentes varie entre 3 000 € et 4 500 €/m²/SHON
- Le coût moyen des travaux est de 2 000€/m² (URJFT)
- Le coût du foncier supportable pour monter l'opération est de 300€ à 400€/m² (URFJT)

TABLEAU : FINANCEMENT DES OPÉRATIONS LES PLUS RÉCENTES

Ratios constatés sur des opérations récentes menées par des adhérents de l'AFFIL

	Maison relais	Résidence sociale	FJT
Subventions	66 %	60 %	62 %
Prêts	34 %	30 %	36 %
Fonds propres	0 %	10 %	2 %

2 Ratios pour la gestion locative

TABLEAU : RATIOS CONSTATÉS SUR UN ÉCHANTILLON D'OPÉRATIONS MENÉES PAR DES ADHÉRENTS DE L'AFFIL

Ratios constatés sur un échantillon d'opérations menées par des adhérents de l'AFFIL

	Structures > 50 places	Structures < 50 places	Remarques
Loyer versé au propriétaire	32-38 %	30-35 %	
Frais de personnel établissement	10-12 %	10-14 %	
Fluides	11-13 %	11-13 %	eau, électricité, gaz
Maintenance technique	12-14 %	12-14 %	PCRC comprises
Nettoyage	9-11 %	10-12 %	
Frais de Siège	10-12 %	11-13 %	
Fournitures, taxes (ordures ménagères...), dotations, provisions, amortissements...	6-10 %	6-10 %	L'amortissement représente environ 3 % et varie en fonction du taux de renouvellement des équipements

3 Repères pour la gestion sociale

	FJT ¹		Pension de famille autour de 25 places	Résidence sociale ² (public cible)	
	< 50 logts	50 à 100 logts		< 50 places	50/100 places
Taux d'encadrement constaté (tout personnel compris)	De 1,6 à 8 ETP (6,6 en moyenne dont 1,7 animateurs et 0,9 veilleur)	de 3 à 13,4 ETP (4,6 en moyenne dont 1,6 animateurs et 0,8 veilleur)	2,5 ETP	3 ETP	3,5 ETP
Financement principal	Prestation socio-éducative de la CAF : 30% de la masse salariale consacrée à l'accompagnement socio-éducatif (représente en moyenne plus de 10 % du budget total d'exploitation de la résidence)		Couple d'hôtes: 16 €/jour/place soit un budget annuel de 146000 €	AGLS: plafond de 11 434 €	AGLS: plafond de 19 056 €
Financements complémentaires éventuels (ASLL, ALT, CAF, FONJEP, CNASEA...)	<ul style="list-style-type: none"> • Financements vie collective conseils généraux-FSL... : ± 3 % du budget d'exploitation • Financements accueil conventionnés (ASE) : 9% 			en moyenne 62 % du montant réellement versé	
				ASLL à raison d'1 ETP pour 30 résidents suivis	

¹ Données URFJT ² Données AFTAM



FICHE DE POSTE 1

Responsable de programmes/chargé d'opération "hébergement et habitat adapté"

OBJET DU POSTE

Assurer la conduite d'un programme d'acquisition – amélioration/de construction neuve, de la pré-faisabilité au solde de l'opération, en lien avec les acteurs impliqués dans l'opération.

La spécificité du poste tient aux liens étroits que le responsable de programmes doit tisser et entretenir avec les futurs gestionnaires des établissements d'habitat adapté et à l'existence d'un projet social propre à chaque établissement qui doit guider le montage et la réalisation des opérations.

DESCRIPTION DU POSTE MISSIONS

1 Montage, réalisation et livraison des opérations immobilières

Le responsable de programmes garantit la réalisation des opérations de construction ou d'acquisition/amélioration qui lui sont confiées dans le cadre de la politique de développement de l'habitat adapté.

- > Il garantit le montage et la programmation technique, juridique, financière et administrative des opérations: études de faisabilité, élaboration et suivi de l'instruction du permis de construire, optimisation des plans de financement, réalisation des appels d'offres, négociation et passation des marchés, pilotage des prestataires et des entreprises, participation à la concertation avec les résidents pour les opérations de réhabilitation.
- > Il garantit le respect des calendriers de mise en chantier et de livraison, des coûts et des plans de financement ainsi que la qualité des opérations dont il a la charge.

2 Relations avec le gestionnaire pressenti et les collectivités territoriales

Pour chaque opération d'habitat adapté, le responsable de programmes associe le gestionnaire pressenti au montage et à la réalisation de l'opération afin d'assurer une prise en compte du projet social à toutes les étapes, en lien avec les collectivités territoriales partenaires.

Le responsable de programmes:

- > tient compte des prescriptions du gestionnaire, qu'elles soient énoncées dans un cahier des charges ou établies lors de réunions de validation périodiques;
- > est attentif à la cohérence des projets social et architectural;
- > contribue à la réflexion sur l'optimisation des espaces, en lien avec le gestionnaire et le maître d'œuvre;
- > sensibilise le gestionnaire aux exigences de qualité environnementale et d'économies d'énergie;
- > organise des réunions régulières avec le gestionnaire pour vérifier l'adéquation du montage de l'opération avec les exigences ultérieures de gestion locative adaptée et d'équilibre de gestion;
- > est, avec le gestionnaire, l'interlocuteur privilégié de la collectivité locale pour tout ce qui a trait à l'opération et à la gestion de son environnement (riverains, nuisances du chantier...); il est en mesure de mobiliser l'organisme en cas de recours.

PROFIL

Formation: ingénieur, architecte, diplômé d'un master d'urbanisme ou de DSU, juriste.

ET COMPETENCES

Expérience professionnelle: 2 à 3 ans dans le montage d'opérations. Une expérience dans le montage d'opérations d'habitat adapté est un atout.

Savoirs: technique, juridique, marchés, appels d'offres, connaissance du logement social et/ou du monde associatif

Savoir-faire: management de projet, reporting

Savoir-être: travail en équipe pluridisciplinaire, sens de l'écoute et du partenariat, négociation, relationnel, sens de l'intérêt général.



FICHE DE POSTE 2

Maître de maison ou hôte d'une pension de famille

OBJET DU POSTE

La pension de famille a pour vocation principale d'accueillir des personnes isolées, très désocialisées, fréquentant de façon répétitive les structures d'hébergement provisoire, ou les ayant fréquentées.

Dans ce contexte, le maître de maison/l'hôte a pour rôle de conduire le projet social de l'établissement en lien avec l'environnement, d'entretenir des contacts avec les partenaires et de mettre en œuvre le projet de gestion avec l'équipe de salariés.

Il lui revient également d'assurer l'animation sociale et la gestion technique et budgétaire.

DESCRIPTION DU POSTE

Garantir la qualité et l'adaptation du cadre de vie au projet d'établissement:

MISSIONS

- > écoute, transmission des informations, mise en lien des résidents
- > animation et gestion d'un espace dédié à des activités collectives au profit des résidents
- > aménagement de l'espace afin de garantir sa fonctionnalité, son confort et son agrément dans le cadre du projet d'établissement
- > être le relais social des partenaires, mettre en œuvre le suivi et réaliser le bilan annuel de la résidence
- > assurer l'hygiène des locaux et la sécurité des résidents

Assurer les conditions matérielles de l'accueil et de la sortie des résidents:

- > instruire et évaluer les candidatures
- > faire visiter les appartements
- > établir les états des lieux entrant et sortant et faire signer les conventions d'occupation

Assurer la gestion locative de la résidence

(lorsque celle-ci n'est pas à la charge du siège de l'association, de la direction territoriale, etc.):

- > afficher les règlements et informations
- > enregistrer et suivre les réclamations ou questions des résidents
- > gérer le "compte résident" en assurant le quittancement et en recouvrant les redevances
- > actualiser la base de "données résidents"
- > clôturer et solder le "compte résident"

Le maître de maison participe à l'animation et à l'organisation des événements liés au cadre de vie. Il anime les équipes techniques et gère les stocks consommables.

PROFIL

Formation: métiers de l'animation socio-éducative ou expérience équivalente

ET COMPETENCES

Expérience professionnelle: 2 à 3 ans dans le montage d'opérations. Une expérience dans le montage d'opérations d'habitat adapté est un atout.

Savoirs: technique, juridique, marchés, appels d'offres, connaissance du logement social et/ou du monde associatif

Savoir-faire: capacité relationnelle et gestion des conflits, animation et entretien d'un réseau de partenaires, rigueur et organisation du travail, capacité à transmettre et hiérarchiser les priorités, gestion des situations de crise ou d'urgence.

Savoir-être: connaissance du public en difficulté sociale, capacités d'écoute, adaptation du mode de communication et de relation aux personnes accueillies dans l'établissement.



FICHE DE POSTE 3

Responsable d'établissement

OBJET DU POSTE

Assurer la mission d'hébergement à caractère social en garantissant le bon fonctionnement du site et son équilibre économique et veiller à consolider les pratiques de l'équipe.

DESCRIPTION DU POSTE

Gestion locative et commerciale:

MISSIONS

> Gestion locative:

- Préparer le passage en commission d'attribution en lien avec les partenaires
- Suivre la clientèle
- Gérer les entrées et sorties (états des lieux, signature des contrats de location...)
- Gérer le compte du locataire: assurer le quittancement et gérer le recouvrement
- Gérer les impayés: mise en place de mesures adaptées à la situation du locataire (plans d'apurement, garant...)

> Gestion commerciale

- Développer le partenariat, notamment avec les réservataires et les réseaux pour développer la clientèle
- Représenter la résidence à l'extérieur
- Suivre les réclamations des locataires

Gestion sociale

- > Faire respecter le règlement intérieur
- > Recevoir les résidents et les orienter vers les organismes compétents selon leurs problématiques spécifiques
- > Etre attentif à ce que le résident s'inscrive dans une dynamique de recherche d'un logement pérenne en relation avec sa démarche globale d'insertion
- > Etre garant du respect du projet social de la résidence et en rendre compte auprès du comité de pilotage de la résidence
- > Mettre en place et suivre l'animation collective de la résidence, le conseil de concertation
- > Eventuellement, selon le projet social et le public de la résidence, animer des ateliers collectifs (recherche de logement, emploi, cuisine, ou autre...)

Gestion technique

Dépend de l'organisation de la gestion technique mise en place dans la structure et du partage de responsabilités entre propriétaire et gestionnaire

- > Etablir le plan annuel des travaux d'entretien (éventuellement en lien avec un responsable technique)
- > Faire réaliser les travaux d'entretien courant non programmés conformément aux priorités définies et à son niveau de délégation: remise en état des appartements et entretien de sécurité dans les parties communes
- > Contrôler les prestations et travaux effectués par les entreprises (suivi des travaux, entretien ménager)
- > Suivi des contrats
- > Etablir le plan annuel des travaux d'entretien

PROFIL

Formation/expérience: niveau CESF ou DUT carrières sociales ou expérience équivalente

ET COMPÉTENCES

Savoir faire: transversalité et polyvalence

Savoir être: écoute et sens du contact, disponibilité

Selon l'organisation de l'association, le poste nécessitera en outre les compétences suivantes:

- connaissance des publics et des politiques du logement et de l'insertion
- management d'équipe
- conduite de projet, évaluation et reporting