

LOUER POUR L'EMPLOI CO-CONSTRUCTION DE CETTE EXPÉRIMENTATION

Échanges avec Élodie VANACKÈRE et Esther TOTH de l'APAGL

Février 2019

Courant 2017, le constat dressé est le suivant : malgré le flux annuel de 2 millions de logement, du fait d'un marché locatif exigeant, des effets d'exclusion par le prix s'opèrent. Une fraction des salariés, non éligible aux dispositifs existants ciblés sur une logique très sociale, ne peut pas accéder au parc locatif de ce fait.

Le parc locatif privé offre toutefois des solutions pour accompagner la mobilité des actifs et renforcer le lien emploi/logement, solutions complémentaires au parc locatif social dont les procédures impliquent, selon les secteurs, des temps d'attente plus longs.

Comment dès lors enrichir l'offre existante sur ce segment du locatif privé par une nouvelle offre à destination de ces publics, notamment ceux en mobilité professionnelle ? Comment en outre contribuer localement à faire du segment privé - maillon du parcours résidentiel - un levier d'attractivité ? Comment préfigurer cette nouvelle offre ? Avec quelles parties prenantes ? À quelle échelle des territoires ?

De ce questionnement est né le projet *Louer pour l'emploi (LPE)*. Explorons les coulisses de cette expérimentation avec deux membres de l'équipe projet, Élodie VANACKÈRE et Esther TOTH de l'APAGL.

DE LA PRÉFIGURATION (GÉNÉRATION 1)...

1. Mobiliser des partenaires

Identifier des territoires pilotes...

S'agissant d'une expérimentation, l'objectif est de sélectionner des contextes territoriaux différents, des dynamiques diverses.

Pour la génération 1 de cette expérimentation, aucun critère n'est pré-défini. Une convergence d'intérêts est recherchée portant notamment sur l'accueil de nouvelles populations et une politique de mobilité. Le partenariat proposé porte sur la participation à la définition d'une nouvelle offre, d'un nouveau service.

...grâce aux 13 directions régionales ressources.

Durant l'été 2017, à l'aide des 13 délégations régionales d'Action Logement, proactives politiquement et visibles localement, quelques collectivités sont identifiées, intéressées par le sujet du parc privé et volontaires pour être parties prenantes de l'expérimentation. Cette démarche exploratoire vient en juxtaposition des PLH, ne figure pas dans les PLH des collectivités sollicitées.

Cinq intercommunalités partantes

En lien avec les réflexions et interventions déjà mises en œuvre sur leur territoire au sujet de la mobilisation du parc locatif privé mais aussi de sa rénovation, les élus de l'agglomération de Dunkerque font part de leur intérêt pour l'initiative, de même que les élus de l'agglomération *Grand Lac* (Aix-les-Bains).

La maturité de l'agglomération de Nantes sur le sujet du parc privé a facilité son inscription dans la démarche d'autant que la demande locale est forte et le tissu d'agents immobiliers dynamique. L'agglomération de Saint-Nazaire voisine, la CARENE, s'est greffée à la démarche démarche avec l'intérêt de proposer une offre locative privé mobilisable rapidement afin d'accompagner les mobilités professionnelles et de proposer des solutions aux entreprises sur le territoire.

Ces quatre intercommunalités ont été rejointes par l'établissement public territorial du *Grand Orly (EPT 12)*, grand territoire pour lequel la question liée à l'accompagnement de la mobilité professionnelle et à l'accès au logement est également importante.

2. Définir collégialement l'offre de services

L'équipe projet a recouru à la méthodologie agile, déployée dans le cadre de *Visale*, qui s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Écouter les acteurs locaux pour approfondir ou invalider des hypothèses posées

Quatre-vingts entretiens bilatéraux exploratoires (15 par territoire) avec les parties prenantes (collectivités, bailleurs - individuels, professionnels -, organismes d'intermédiation locatives, acteurs de la mobilité, entreprises) ont été menés en interne par les membres de l'équipe projet. Les échanges visaient à l'identification des besoins et ont porté sur l'offre de services à proposer avec des hypothèses posées quant au service à fournir, aux modes de distribution, aux acteurs du déploiement (travailler sur un réseau de prescripteurs du service dans une logique de rémunération de la capture, ...)

Les entretiens conduits avec les acteurs institutionnels - dont les élus locaux et leurs services habitat - ont permis d'analyser les besoins et d'appréhender le contexte local. Cette phase de cadrage des besoins constitue un point d'observation pour la construction de l'offre.

Avec les agents immobiliers, un travail sur les contreparties a été réalisé.

Le point de vue des opérateurs d'intermédiation locative a également été recueilli.

Rechercher des utilisateurs potentiels...

Comment identifier, lire la demande ?

L'équipe projet a pris contact avec les représentants de la demande : les entreprises, le club des RH, les agences de développement locales, les directions du développement économique des agglomérations concernées.

- Les réseaux de partenaires et sociaux ont constitué une source importante pour mieux cerner la demande des salariés. Ainsi, le dispositif *Visale*, les *maisons de l'habitat* (avec l'ADIL 44 par exemple) mais aussi les réseaux informels, le bouche à oreille et les réseaux sociaux ont constitué autant de vecteurs pour identifier des ménages envisageant de déménager pour raisons professionnelles à Nantes par exemple.

... et collecter des matériaux pour nourrir les réflexions ultérieures.

À Nantes, une équipe de designer vidéaste a été missionnée pour enregistrer les témoignages filmés sur un temps court. Ce matériau est essentiel pour la suite de la démarche avec une mise en exergue des points saillants tels que le parcours de vie rêvé en matière de déménagement ou encore la question de la confiance du bailleur à obtenir, des conditions à réunir pour parvenir à l'équilibre et des contreparties à trouver (loyer versus engagement).

Organiser des ateliers collaboratifs pour créer la boîte à outils

Quatre ateliers ont eu lieu de septembre 2017 à janvier 2018, selon le degré d'avancement des territoires. Le temps long a constitué un atout dans la démarche, favorisant la maturité, le mûrissement de la réflexion.



▲ Supports utilisés; source : APAGL

Chaque atelier a été formaté sur une journée en mobilisant les outils de l'intelligence collective : parcours type rêvé, personae, ... Ces travaux ont été nourris par les entretiens bilatéraux et les interviews d'acteurs filmées.

La façon de faire a évolué d'un atelier à un autre. Le format a été évolutif pour s'adapter à la maturité des territoires et accompagner les différents temps du projet. Les ateliers avaient pour objectif de réunir les différentes parties prenantes (bailleurs/salariés/entreprises/collectivités etc.) rencontrées en grande partie en amont dans le cadre des entretiens exploratoires.

Les premiers ateliers organisés à Dunkerque et Nantes ont permis de travailler sur le contenu de l'offre de services, le *package*. À Dunkerque, un externe en *free-lance* a été missionné par l'APAGL pour co-animer l'atelier avec l'équipe projet interne, qui a pu ainsi accroître sa professionnalisation en la matière. À Nantes, l'exploitation des vidéos a inscrit l'atelier dans un registre plus émotionnel. Les seconds ateliers ont eu lieu en janvier 2018 sur les territoires de *Grand Lac* et de l'*EPT 12*. L'objectif était de concevoir un plan de déploiement de l'offre de service.

3. Tester les prototypes, le parcours d'accès au service en ligne

Si plusieurs idées ont été émises sur le parcours-type idéal, la phase de prototypage a connu quelques déconvenues du fait du décalage entre l'objectif du prototype (faire de l'expérience vraiment, effectuer un vrai test, accepter des prototypes non réutilisables, ..) et la pression portée quant à son opérationnalité. Cela questionne le rapport à l'expérimentation, le droit à l'expérience.

4. Lancer la démarche et l'évaluer

Une fois le site web opérationnel et l'offre de service définie (qui, quels services, comment ça marche, quel process, quels outils), le lancement de la démarche a eu lieu en mai 2018. Des réunions de lancement réunissant l'ensemble des acteurs rencontrés et interrogés dans la phase de préfiguration ont été organisées localement avec diffusion de supports (*flyers*).

Premier bilan en novembre 2018

Des interviews qualitatives, au travers d'entretiens semi directifs, ont été menées afin d'interroger les sites pilotes et les bénéficiaires. Une vingtaine a été réalisée pour recueillir les retours d'expérience, comprendre les motivations et l'attrait des

bénéficiaires, améliorer le service, le process, les articulations avec d'autres sujets.

Ce premier bilan a porté sur l'effectivité (déploiement oui/non, jusqu'à l'entrée dans les lieux) et la pertinence (réponse aux besoins des bénéficiaires). Une prochaine étape visera à identifier dans quelle mesure le déploiement de *LPE* a pu favoriser l'accès à un logement des salariés entrant dans l'emploi.

...AU DÉPLOIEMENT DE L'OFFRE (GÉNÉRATION 2)

Quels enseignements tirer de cette démarche expérimentale ? Le déploiement de l'expérimentation a notamment montré l'intérêt des acteurs pour une intervention d'*Action Logement* en direction du parc locatif privé autour du lien emploi-logement.

Vers un déploiement à la petite échelle

Plutôt qu'un déploiement à l'échelle nationale, l'équipe préconise de partir des besoins territoriaux à mieux cerner. Des critères de contexte ont été définis, notamment sur les ressources *ETP* disponibles à injecter dans l'expérimentation. Des indicateurs de ciblage et de priorisation ont également été proposés.

Optimiser la logistique de collecte des matériaux

Au regard des impératifs de réactivité du dispositif, l'expérimentation souligne la nécessité d'une meilleure connaissance et qualification du public pour une meilleure identification de la demande.

Instaurer un label, facteur différenciant d'embauche, pour capter la demande ?

Pour identifier la demande, l'équipe préconise d'aller plus loin sur le renforcement des liens avec les entreprises, notamment sur la question de la mobilité et d'échanger avec les chefs d'entreprises sur leur politique de développement et les besoins en emplois, avec l'accès au logement facilité comme élément différenciant pour attirer des talents. Pour mieux capter la demande, un label *LPE* pourrait être mentionné dans les offres d'emploi, à valoriser dans le cadre de la *RSE*. Le parcours du candidat constitue un sujet de formation *RH*.

Bien définir le périmètre de la co-construction

La démarche centrée utilisateurs associant toutes les parties prenantes est très positive car elle alimente la réflexion. Les remontées terrain nourrissent la démarche et permettent d'assurer une co-construction du service, au plus près des besoins des utilisateurs.

Par contre, même si l'objectif de l'atelier est clair en précisant la marge de manœuvre, les questions des participants demeurent quant aux arbitrages propres à une démarche projet classique qui conduisent à une décision de retenir ou valider des propositions. Ces arbitrages sont en effet assimilés à une boîte noire, qui filtre les propositions émises pour aboutir à une décision.

Travailler les questions du droit à l'expérimentation...

Rendre possible l'expérience à petite échelle, reconnaître le droit à l'échec pour parvenir progressivement à caler le produit final. Concernant le vécu des utilisateurs, tester un prototype imparfait ne constitue pas un frein mais l'absence de réponses rapides ou un filtre des idées avant le prototypage peut constituer un obstacle. Il faut faire preuve d'agilité en permanence, acquérir la légitimité de porter une expérimentation au sein d'une grande entité, de la traiter à part avec plus de souplesse.

...du passage à l'échelle...

L'équipe préconise de laisser le temps du déploiement de l'expérimentation avant l'industrialisation de l'offre afin d'assurer une montée en charge progressive avec une approche territorialisée.

...et de la place de cette expérimentation localement.

Pour que cette offre en direction d'un public spécifique (les salariés) sur un segment précis du parc (locatif privé) s'intègre dans le programme d'actions

du PLH, pour faciliter le parcours résidentiel des ménages, son positionnement ainsi que les acteurs de l'habitat associés doivent être précisés, de même que les articulations avec les directions du développement économique. ■

La démarche de co-construction en résumé

- Contexte d'émergence : une orientation politique
- Conditions favorables : collectif hybride
- Périmètre de la co-construction : diagnostic partagé, co-production de savoir, d'interconnaissances ; débat autour des enjeux, des thématiques en précisant les modalités de la co-construction
- Enjeux, objectifs : faire émerger un réseau d'acteurs, constituer des instances de dialogue
- Nature : professionnelle et territoriale.

Exemple de parcours utilisateur réalisé. Source : APAGL

PARCOURS LOUER POUR L'EMPLOI – SALARIÉ EN MOBILITÉ

ActionLogement



© Forum des politiques de l'habitat privé 2019

Une production du groupe de travail *Politiques territoriales*

(Co-pilotes du groupe : Dominique BRESARD, Claire DELPECH et Jean-Sébastien SAUVOUREL)

Conception, direction et réalisation : Véronique GUILLAUMIN



Forum des Politiques de l'habitat privé, un collectif de 16 membres

www.forumhabitatprive.org