

CAHIER DES CHARGES MISSION D'AUDIT LABEL QUALI'HLM® 2025

Présentation générale de l'Union sociale pour l'habitat

L'USH est l'organisation représentative du secteur Hlm qui représente quelques 559 organismes Hlm à travers 5 fédérations. Elle dispose également de filiales et de structures œuvrant à la formation et à la professionnalisation des organismes.

L'USH remplit cinq grandes missions :

- Représenter et proposer : les contributions à la politique du logement
- Agir en concertation : le partenariat
- Accompagner, conseiller, former : l'appui professionnel aux organismes Hlm
- Connaître et comprendre : les études, la recherche et la prospective
- Communiquer, échanger, promouvoir : l'information des organismes et la sensibilisation des publics

Le contexte et les objectifs de la prestation

Après des engagements en qualité de service rendu aux locataires, formalisés en 2003 par le mouvement professionnel, des évolutions en matière d'amélioration de la satisfaction « client » ont été lancées et outillées avec la mise en œuvre du diagnostic Habitat Qualité Service® en 2008, puis la décision de se doter dès 2015 d'un label qualité pour la branche professionnelle : le label « Quali'Hlm® »

Ce label a été lancé en 2016, et a progressivement bénéficié d'un déploiement auprès des organismes Hlm intéressés : près d'une centaine d'organismes sont aujourd'hui engagés dans le Label.

Le label s'est également ouvert sur un label spécifique : Le Label Quali'Hlm® Résidences thématiques, et deux mentions spéciales thématiques sur l'accompagnement du vieillissement des locataires en Hlm et l'accompagnement du parcours résidentiel des locataires en Hlm.

Ce Label de la branche professionnelle du logement social constitue un véritable levier en faveur de la qualité de service dans l'activité des organismes. Près de 100 organismes Hlm sont aujourd'hui labellisés « Quali'Hlm® ». D'autres organismes peuvent s'appuyer sur d'autres labels et certification dans leur activité de Qualité de service (Livia, Quali bail, Iso,...).

La gestion du label, son évolution, l'attribution et le retrait sont gérés en grande partie en interne par l'USH.

L'USH souhaite conduire, à l'appui d'une expertise spécialisée, une mission d'évaluation et de prospective sur le Label et son dispositif de labellisation, afin :

- d'établir une cartographie de son fonctionnement, en précisant les points forts et les points d'alerte
- de construire des scénarios sur l'évolution du Label, sur le fond et en termes de volumes (augmentation des organismes labellisés...) et ses impacts sur l'activité de gestion en interne pour l'USH
- de repérer les points d'optimisation / automatisation des tâches dans la gestion du dispositif
- d'identifier les éléments de performance à envisager (objectifs et contenus du Label, process, outils, évaluation, capitalisation, promotion)

Pour ce faire : une note d'orientation émise par l'USH a été jointe en annexe, notamment sur la présentation du Label et de son dispositif. Le prestataire retenu pourra également disposer du recensement des engagements qualité de service pris par les bailleurs sociaux au niveau national (étude en cours) et d'une cartographie des organismes actuellement labellisés Quali'Hlm®.

Les spécifications

La méthodologie de l'audit devra permettre d'identifier les enjeux d'évolution du Label en tant que tel, mais aussi dans quelle mesure il est possible d'améliorer sa gestion (tâches administratives, animations et appuis, optimisation du process lors des comités et post-comité).

Le prestataire devra produire un diagnostic de la situation actuelle, établir des scénarios sur les perspectives d'évolution du Label et formuler des recommandations. Le diagnostic et les recommandations devront porter sur :

- Le Label Quali'Hlm®
- Le dispositif de labellisation, son process, son outillage, les moyens qui y sont affectés

ETAT DES LIEUX

Pour établir le diagnostic, le prestataire devra s'appuyer *a minima* sur :

- Un **entretien préalable** et des échanges réguliers avec les représentants de la direction des politiques urbaines et sociales de l'USH (responsable du Label au sein de l'USH, directeur et directrice adjointe)
- Une analyse des **ressources documentaires** existantes ;
- Un **état de l'ensemble des tâches** associées au Label et de la charge de travail que chaque tâche représente (estimation du volume horaire / jour) : pour ce faire, le prestataire pourra s'appuyer sur une première estimation assurée par la Responsable Quali'Hlm® et une estimation de l'évolution de ce volume à 2/5 ans avec l'évolution de l'activité du Label ;
- Des **entretiens qualitatifs** (une vingtaine au total, possibilité en distanciel) **devront être conduits auprès**
 - o **d'un panel d'organismes** – *a minima* une dizaine (selon le cycle de labellisation, selon les mentions, organismes sortis du Label / s'était orientés vers d'autres labels). Le prestataire devra interroger ces organismes sur la trajectoire que devrait prendre le Label, du point de vue des organismes ;
 - o **quelques auditeurs** ;
 - o **quelques membres du comité de labellisation.**
- Selon les dates de ces instances, le prestataire pourra être amené à participer **en écoute / « immersion » à 3 instances liées à l'activité du comité** : un comité de labellisation, un Club Quali'Hlm® et un séminaire des auditeurs ;
- Et plus largement une **appréciation des outils existants** et en projet pour accompagner les organismes Hlm dans leur engagement et la prise en main du Label.
- Une prise de connaissance des labels et certifications qualités de services alternatifs mobilisés par les organismes Hm

Ces analyses devront permettre d'aboutir à :

- Une identification des critères actuels de labellisation et de leur niveau « d'exigence » (pertinence, optimisation)
- Une comparaison avec des dispositifs similaires dans d'autres organisations (ISO 9001, Qualibail, Livia, etc ...)

- Une évaluation des processus du dispositif Quali'Hlm® avec identification des points forts et des points de faiblesse, du dispositif de labellisation
- Une évaluation qualitative de la satisfaction des parties prenantes (membres du comité de labellisation, organismes, représentants de locataires)
- Une appréciation sur le plan qualitatif, des impacts de la labellisation sur les organismes et leur organisation, ainsi que les différentes parties prenantes (dont locataires, partenaires/collectivités, et fournisseurs/prestataires)

SCENARIOS ET RECOMMANDATIONS

Le prestataire devra proposer **des scénarios / hypothèses sur la montée en charge du Label** et du nombre d'organismes labellisés, et son impact sur les moyens affectés par l'USH et le modèle économique du label. Ces scénarios devront proposer différents modes d'organisation (exemple : internalisation totale ou externalisation partielle...) et de leur coût, avantage et inconvénient.

Les scénarios et préconisations formulées par le prestataire devront porter :

- **Sur l'évolution du label sur le fond**

Le label Quali-Hlm se distingue d'autres labels qualité de service par le fait qu'il s'inscrit essentiellement dans une logique d'amélioration permanent, sans fixer de standards en termes de performance ou résultats. Toutefois compte tenu de son ancienneté, (près de 10 ans) et du fait qu'un nombre conséquent d'organismes en sont à leur 3^e cycle de labellisation, se pose la question de la façon de faire évoluer le label afin de continuer à en faire un levier de stimulation, d'émulation et d'innovation pour les organismes qui en bénéficient.

- Sur le dispositif de labellisation en tant que tel

De porter un regard sur les différentes étapes du process de labellisation et en particulier sur le déroulement, notamment sur le rôle et fonctionnement du comité de labellisation.

D'identifier les tâches répétitives et chronophages (collecte des informations/dossiers, gestion des documents, suivi des candidatures au fil des étapes du parcours des organismes engagés, transmission/communications auprès des organismes sur le passage en comité et le suivi de leur dossier, etc...). **L'automatisation des tâches administratives et de gestion**, pourra permettre dans une certaine mesure, d'améliorer l'efficacité et d'optimiser le temps, mais aussi de limiter les erreurs.

Des préconisations en matière de process et le cas échéant d'outillage pour une automatisation du flux de travail devront être formulées :

- en termes *de gestion de projet*
- en matière d'organisation et d'outillage de gestion documentaire (ex. : documents officiels transmis aux organismes en post-comité, ...)
- Enfin, émettre des préconisations sur l'usage d'outils d'automatisation pour créer des liens entre les applications utilisées
- Sur le Label
 - o D'identifier les points d'amélioration ou d'incitation à la performance, au regard du cadre d'évaluation et des critères d'arbitrage en comité de labellisation (à améliorer à l'appui de préconisations).
 - o De mesurer les évolutions pouvant être apportées au règlement.
- Sur les moyens et ressources affectés par l'USH à la gestion du label et sur leur modèle économique

Les candidats devront présenter selon le cas :

- ## Livrables

- ## Les critères d'évaluation de l'offre

Les critères retenus permettent une analyse technique et économique des offres et peuvent être pondérés selon leur importance.

Ces critères s'appuieront d'expériences similaires d'analyse et d'expertise préconisant des choix pertinents.

- | • CRITÈRES | TECHNIQUES |
|---|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Caractéristiques de l'offre ○ Références ○ Innovation ○ Facilité de prise en main des outils et méthodologies proposés | |

A savoir :

- Analyse du Label et de son dispositif de labellisation
- Entretiens avec des organismes labellisés (sous couvert de l'USH), et restitution synthétique sur la plus-value et les points d'amélioration à prévoir
- Grille comparative des outils d'automatisation, avec précision des coûts et des facilités de prise en main (et donc du déploiement)
- Note générale de recommandations et solutions apportées

- CRITÈRES
- Prix de la prestation
- Détail des coûts de prestation en fonction des objectifs visés
- Délai de réalisation
- Qualité des propositions

Le délai

La prestation débutera à compter de juin 2025 pour une durée de 6 à 7 mois.

Le délai de réalisation final et la date de livraison finale sont fixés à fin 2025.

Le déroulement de la consultation

Il est fixé comme suit :

[14 avril 2025]	Lancement de la consultation
[15 mai 2025]	Date limite de remise des dossiers de candidature
[Fin mai 2025]	Choix du prestataire

Des auditions (en présentiel et/ou en Visio) pourront être organisées.

Contact :

Pour tout renseignement, merci de contacter :

- Catherine VOGELEISEN, responsable du Département Label Quali'Hlm & politiques seniors, Pôle des politiques sociales à la Direction des politiques urbaines et sociales de l'USH.

Tel. : 01 40 75 50 70 / catherine.vogeleisen@union-habitat.org

- Delphine BAUDET-COLLINET, responsable du pôle des politiques sociale et directrice adjointe de la Direction des politiques urbaines et sociale, de l'USH

Tel. : 01 40 75 79 71 / delphine.baudet-collinet@union-habitat.org