



RAPPORT ANNUEL 2013

RESEAU HABITAT ET FRANCOPHONIE



Sommaire

RAPPORT ANNUEL 2013

1- AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT	p. 3	7- FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU	p. 26
2- NOTRE VISION D'AVENIR - NOS VALEURS	p. 4	• Liste des membres	p. 26
3- PRÉSENTATION DU RÉSEAU HABITAT ET FRANCOPHONIE	p. 5	• Répartition des membres	p. 27
• Représentation géographique	p. 5	• Composition du conseil d'administration	p. 28
• Nos missions	p. 6	• Gouvernance	p. 29
• L'origine du Réseau	p. 6	• Remerciements à Sylvie Bourdin et à John Mackay	p. 29
4- LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE	p. 8	• Équipe permanente	p. 30
5- ACTIVITÉS DE L'EXERCICE	p. 10	• Communication	p. 31
• 46 ^e Conférence de Gatineau	p. 10	8- RAPPORT FINANCIER	p. 32
• Coopérations inter-organismes	p. 22	• Bilan	p. 32
• Publications	p. 23	• Compte de résultat	p. 33
6- PROJET STRATÉGIQUE	p. 24	• Rapport du vérificateur des comptes	p. 34
		• Analyse financière	p. 34
		9- REJOINDRE LE RÉSEAU	p. 35
		• Coordonnées	p. 35
		• Conditions d'adhésion	p. 35
		• Informations pratiques	p. 35

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT



“2013 a marqué un véritable tournant dans la vie de notre association”

Nous avons le plaisir de vous présenter dans ce rapport annuel, les réalisations de l'année et les évolutions de notre réseau de professionnels.

En effet, 2013 a marqué un véritable tournant dans la vie de notre Association. En se dotant d'un projet stratégique, RHF a su renouveler sa vision et affirmer son identité au sein d'un paysage mondial en perpétuel mouvement. Notre « Plan stratégique 2013-2020 », fruit d'une vaste réflexion menée avec l'ensemble des membres adhérents, a ainsi été adopté par l'Assemblée Générale, le 19 juin. Nous vous invitons à le découvrir en page 24 de ce document. Sur le plan opérationnel, ces évolutions se sont traduites par un renouvellement conséquent de notre communication, avec notamment un changement de logo.

Ce sont là les premiers pas vers une montée en puissance de notre Réseau, qui cherche à offrir à ses membres un espace d'échanges et de réflexion utile et de grande qualité, et cherche à devenir une référence sur le plan international.

Comme chaque année RHF a organisé une conférence internationale, qui pour sa 46^e édition a réuni du 16 au 19 juin dans la ville de Gatineau (Québec) de nombreux professionnels de l'habitat social et de l'aménagement urbain. La performance des organisations y a été abordée de façon très concrète, au travers de présentations montrant la diversité des approches existantes dans l'espace francophone, de témoignages de membres et d'ateliers d'échanges de pratiques. Cette orientation plus pragmatique et les multiples innovations pédagogiques, particulièrement appréciées par les participants, ont indéniablement apporté un plus par rapport aux précédentes éditions.

C'est à nos amis québécois, et en particulier à l'Office municipal d'habitation de Gatineau, au Regroupement des offices d'habitation et à la Société d'habitation du Québec, que nous devons cette belle réussite. Ainsi, je tiens à les remercier tout particulièrement. J'adresse également mes remerciements à l'ensemble des membres, et plus spécifiquement aux membres du conseil d'administration, et à Luc Laurent, qui a, en sa qualité de conseiller du Président, joué un rôle fondamental dans les évolutions qu'a connues notre Réseau en cette année 2013.

Bonne lecture, à tous et à toutes !

Mamadou Bocar Sy,

Président de RHF,

Directeur Général de la Banque de l'Habitat du Sénégal

NOTRE VISION D'AVENIR - NOS VALEURS

*Nous, organismes de l'habitat social, organismes d'aménagement urbain, organismes de logements économiques à caractère social, organismes de financement du logement, nous formons le projet de rendre plus effectif l'exercice du **droit au logement pour tous** par notre apport spécifique :*

- Nous procurons les moyens nécessaires à la création de logements indispensables au développement des sociétés, à l'épanouissement des personnes et à l'exercice de la citoyenneté ;
- Nous augmentons l'offre de logements ;
- Nous développons des systèmes de financement durable pour satisfaire une demande en logements nombreuse, multiple et complexe ;
- Nous contribuons à l'intégrité et à l'équilibre à long terme d'un environnement porteur, à la promotion de quartiers sains et accessibles à tous.

*Par notre **Réseau** d'acteurs spécialisés, capables de concevoir, de financer, de réaliser et de gérer des logements :*

- Nous créons des communautés soutenables, mixtes, au bénéfice des habitants ;
- Nous contribuons à la croissance et au développement économique au niveau local et régional et favorisons l'emploi et la formation ;
- Nous insérons la dimension logement et habitat dans la gouvernance locale et territoriale.

*Par notre **coopération affirmée au sein du Réseau**, nos échanges d'expertise à multiples échelles :*

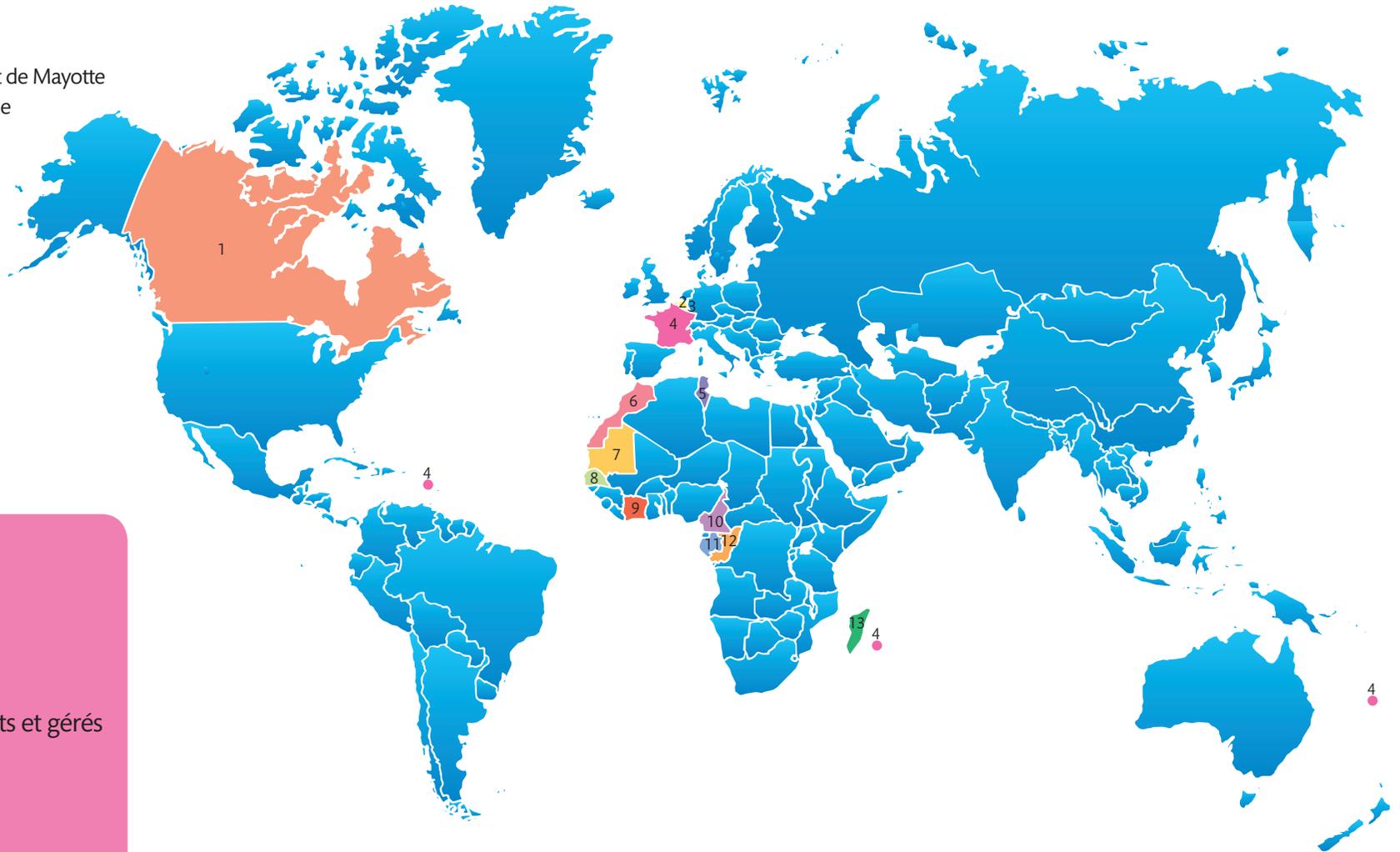
- Nous créons de la valeur ajoutée pour les collectivités dans lesquelles nous nous insérons, pour nos membres, pour les acteurs de l'habitat.



PRÉSENTATION DU RÉSEAU HABITAT ET FRANCOPHONIE

Représentation géographique

-  1 - Canada
-  2 - Belgique
-  3 - Luxembourg
-  4 - France
-  4 - Antilles, Guyane
-  4 - Îles de la Réunion et de Mayotte
-  4 - Nouvelle Calédonie
-  5 - Tunisie
-  6 - Maroc
-  7 - Mauritanie
-  8 - Sénégal
-  9 - Côte d'Ivoire
-  10 - Cameroun
-  11 - Gabon
-  12 - Congo
-  13 - Madagascar



45 membres

12 700 salariés

1,4 million
de logements construits et gérés

5,2 millions
de personnes logées

Chiffres clés du Réseau au 31/12/13.

Nos missions

Qui sommes-nous ?

Présent sur la scène internationale depuis 25 ans, RHF est le réseau international des professionnels de l'habitat social dans les pays francophones.

Il permet à ses membres, qu'ils soient aménageurs, constructeurs, gestionnaires ou financeurs, d'optimiser leurs pratiques et d'accroître leurs performances grâce aux échanges d'expériences.

Si elles œuvrent quotidiennement dans leur pays pour l'accès à un logement décent pour tous, les organisations membres, unies au sein du Réseau, participent à la réflexion sur l'Habitat et agissent en faveur du droit au logement à l'échelle mondiale.

L'origine du Réseau

Créée en 1987 par la SCIC-AMO et l'Union des Hlm, l'association « Réseau » devait permettre aux maîtres d'ouvrages sociaux français et étrangers de monter des projets en coopération et d'échanger leurs expériences. Cette initiative s'inscrivait dans le prolongement des actions de coopérations engagées par le Plan Construction, dans le cadre du Programme Rexcoop.

Partager et Innover

Au travers des coopérations bilatérales, les membres de RHF s'enrichissent mutuellement par l'exploration du fonctionnement et des pratiques de l'autre. En réfléchissant et expérimentant ensemble, chacun accroît la performance de sa structure.



Échanger et Évoluer

RHF organise une conférence internationale annuelle, des rencontres et des échanges réguliers entre professionnels de l'habitat. Ces moments forts de partage d'expériences et de pratique permettent de s'ouvrir à de nouvelles perspectives par la découverte d'approches originales.

Agir et Sensibiliser

Agir en faveur du droit au logement pour tous c'est le leitmotiv de RHF qui mène des actions de lobbying auprès des instances internationales. Le Réseau participe aux réflexions sur l'Habitat et présentera à la conférence de l'ONU, Habitat III, un texte porteur d'une vision commune.



S'unir et s'entraider

RHF permet à ses membres d'étendre leur réseau professionnel et de bénéficier de l'expertise des autres. Par cette action de réseautage, RHF encourage ses adhérents à s'unir et à s'entraider au-delà des frontières.



TÉMOIGNAGES

 « Grâce à RHF et à la coopération développée avec Valophis Habitat, nous nous sommes inspirés de leurs pratiques pour la consultation des locataires lors de travaux majeurs ainsi que pour la réalisation de ceux-ci dans les logements occupés ». **Denis Quirion, Directeur Général de l'OMHM**

 « RHF nous apporte des pistes pour innover et expérimenter différemment ». **Jean-Pierre Niot, Directeur Général d'ALCEANE**

 « C'est un espace de réflexions pointues sur l'habitat et l'amélioration du cadre de vie ». **Séverin Epalapaye, Conseiller du Directeur Général de la SNI**

 « C'est un véritable réseau de professionnels. Nous avons des préoccupations communes sur lesquelles nous échangeons dans une ambiance conviviale qui permet une liberté de parole et de pensée ». **Bernard Hoarau, Directeur de la Communication à la SIDR**

 « Réseau Habitat et Francophonie est un cadre propice au transfert des expériences et à l'enrichissement mutuel. Nous espérons que les actions en direction des institutions du sud se multiplieront et se renforceront dans les années à venir ». **Mohamed Salah Arfaoui, Président Directeur Général de l'ARRU**

Retrouvez l'ensemble des membres du Réseau sur notre site www.habitatfrancophonie.org

LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE

Partenariats

- Rencontre avec le Cecodhas et le Réseau Eurhonet, 9 janvier, Bruxelles
- Réunion avec le PFVT (Partenariat français pour les villes et les territoires), le 17 septembre et le 12 novembre, Paris
- Rencontre d'une délégation tunisienne, 6 novembre, Paris
- Rencontre d'une délégation congolaise, 12 novembre, Paris
- Rencontre avec notre nouveau partenaire RAPF (Réseau des associations professionnelles francophones), 4 décembre, Paris. Participation au séminaire « Former en français : un atout pour la compétitivité mondiale »



Représentation / Relations publiques



- Remise de la légion d'honneur à Maurice Carraz, 27 février, Paris
- Congrès HIm, du 24 au 26 septembre, Lille
- La journée des EPL ultramarines, 28 octobre, La Défense
- Présentation de RHF au conseil d'administration de l'AND (association des directeurs d'ESH), 11 décembre, Paris

JANVIER 2013

9. Rencontre avec le Cecodhas et le Réseau Eurhonet, Bruxelles

FÉVRIER 2013

27. Remise de la légion d'honneur à Maurice Carraz, Paris

27. Conseil d'administration, Paris

AVRIL 2013

22-25. Mission au Cameroun

JUIN 2013

9-24. Mission au Québec

16-19. 46^e Conférence de RHF à Gatineau

16. Conseil d'administration, Gatineau

19. Assemblée générale ordinaire, Gatineau

JUILLET 2013

8-9. Formation sur les réseaux professionnels, Paris

SEPTEMBRE 2014

17. Réunion avec le PFVT, Paris

24-26. Congrès HIm, Lille

Activité interne

- Conseil d'administration, 27 février, Paris
- 46^e Conférence de RHF, du 16 au 19 juin, Gatineau
- Conseil d'administration, 16 juin, Gatineau
- Assemblée générale ordinaire, 19 juin, Gatineau
- Réunion du bureau, 8 novembre, Paris
- Première réunion du comité organisateur de la Conférence d'Arras, 13 novembre, Arras
- Conseil d'administration, 22 novembre, Paris
- Réunion du « Groupe Communication », 6 décembre, Paris
- Mission en Belgique, du 12 au 13 décembre, Louvain-La-Neuve



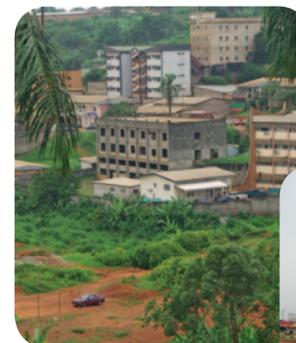
Rencontre des membres

- Mission au Cameroun, du 22 au 25 Avril
- Mission au Québec, du 9 au 24 juin
- Mission au Maroc, du 21 au 23 octobre

Formation



- Formation sur les réseaux professionnels, du 8 au 9 juillet, Paris
- Participation au Forum national des associations et fondations, 24 octobre, Paris



OCTOBRE 2013

- 21-23. Mission au Maroc
- 24. Participation au Forum national des associations et fondations, Paris
- 28. La journée des EPL ultra-marines, La Défense

NOVEMBRE 2013

- 6. Rencontre d'une délégation tunisienne, Paris
- 8. Réunion du bureau, Paris
- 12. Réunion avec le PFVT, Paris
- 12. Rencontre d'une délégation congolaise, Paris
- 13. Première réunion du comité organisateur de la Conférence d'Arras
- 22. Conseil d'administration, Paris

DÉCEMBRE 2013

- 4. Rencontre avec notre nouveau partenaire RAPF, Paris.
- Participation au séminaire « Former en français : un atout pour la compétitivité mondiale »
- 6. Réunion du « Groupe Communication », Paris
- 11. Présentation de RHF au conseil d'administration de l'AND, Paris
- 12-13. Mission en Belgique, Louvain-La-Neuve

ACTIVITÉS DE L'EXERCICE

46^e Conférence de Gatineau.

Améliorer la performance de son organisation.

Par Denis ROBITAILLE avec la collaboration de John MACKAY

Du 16 au 19 juin 2013, des représentants de sept pays francophones membres de RHF se sont réunis à Gatineau, au Québec, dans le cadre d'une conférence organisée sous le thème « Améliorer la performance de son organisation ». Au cours de trois journées d'échange, près de 90 professionnels issus d'organismes œuvrant en logement social, d'établissements financiers en lien avec l'habitat ou d'organismes d'aménagement et des collectivités locales ont mis à profit leur expertise et leur expérience concernant les pratiques de gestion novatrices. Que ce soit aux plans de l'innovation technique, des modes de gestion participative, du perfectionnement ou de la mobilisation des collaborateurs ou de l'évolution des politiques publiques, la mesure de la performance a été au cœur des débats et des présentations ayant animé les différents ateliers de cette conférence.

La notion de performance est à la fois vaste et complexe. En habitat social, elle réfère à des dimensions techniques (la performance énergétique des bâtiments, la qualité des constructions, etc.) et économiques (création d'emplois, production de logements, investissements publics, etc.) mais également à des retombées sociales (cohésion sociale, sécurisation des quartiers, stabilité des ménages, coûts sociaux évités, etc.). C'est sous cette dernière variable que plusieurs conférenciers ont posé la notion de performance en habitat social comme une composante intégrée au développement durable ; la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'imposant comme un cadre de référence utile en cette matière. Au-delà de la performance requise pour satisfaire la clientèle, les actionnaires et les bailleurs de fonds, l'entreprise œuvrant

en habitat social doit également contribuer à apporter une valeur ajoutée à la société au sein de laquelle elle évolue.

La mesure de cette performance « sociétale globale » peut être obtenue par l'entremise de certains indicateurs. Les initiatives suivantes ont ainsi été présentées :

- Au Maroc, une initiative nationale sur le développement humain a permis de développer un ensemble d'outils statistiques, dont un indice composite du niveau de vie ;
- En France, le Centre des jeunes dirigeants a identifié quatre axes de performance indépendants pour mieux saisir les retombées sur l'ensemble du territoire ;



- Au Cameroun, en Côte-d'Ivoire et au Sénégal, l'application du standard CELA auprès d'entreprises publiques et privées a permis d'évaluer trois dimensions (économie, environnement et société) de la RSE ;
- Au Canada, l'Agence des coopératives d'habitation a développé un monitoring de performance des organisations fondé sur des indicateurs de suivi relatifs à l'état physique des bâtiments, aux coûts de gestion, aux états des fonds de réserve financière et à l'état des plans de gestion des actifs ;
- Au Québec, une étude socio-économique commanditée par la Société d'habitation du Québec a permis d'évaluer les retombées économiques et sociales des interventions publiques en matière d'habitation sociale.

Parmi les pratiques émergentes concernant la gestion performante des organismes d'habitat social, les modes de production de nouveaux logements ont soulevé l'intérêt des participants. L'Office municipal d'habitation (OMH) de Gatineau, hôte de cette 46^e Conférence, a notamment mis de l'avant une approche de production associant le bailleur social à des promoteurs constructeurs développant le parc de logements dans le marché privé. Dans le contexte nord-américain, cette approche présente des avantages significatifs au niveau de l'acceptabilité sociale, de la mixité des populations et du contrôle des coûts de production des logements.

Les différentes contributions et les travaux en ateliers de cette conférence auront permis de dégager un profil de l'organisation performante en habitat social :

- Une organisation engagée envers ses clients, ses mandants et sa région ;
- Une organisation productrice de richesse pour ses clients et sa collectivité ;

- Une organisation assurant la pérennité et le développement de ses actifs ;
- Une organisation concernée par le développement des compétences et des ressources qui la composent ;
- Une organisation mobilisant ses collaborateurs et ses partenaires ;
- Une organisation membre d'un réseau de partage des connaissances, des expertises et des ressources.

La réunion de Gatineau fut également l'occasion pour les membres de notre Réseau de se positionner dans la perspective d'une thématique mobilisatrice à l'horizon 2016. Dans la foulée du thème de la performance des organisations, les membres se sont engagés dans un chantier de

réflexion commune sur l'évaluation des retombées des politiques de logement social pour les sociétés. Cet axe de collaboration et d'échanges devrait guider les travaux de notre Réseau au cours de ses prochaines activités afin de renforcer la synergie des expertises et la contribution de RHF au développement de l'habitat social.

Partage de connaissances et de bonnes pratiques, regards croisés sur des réalités concrètes, activités de réseautage entre les membres, visites sur le terrain et réflexion sur les actions devant guider l'avenir de RHF, il ne fait nul doute que la rencontre de Gatineau aura suscité un nouvel intérêt pour l'émergence de collaboration ayant des retombées concrètes pour les adhérents de RHF.



Performance des sociétés chargées de l'habitat en Afrique

Par Maurice Fouda ONGODO



Après une période de récession économique, récession due notamment à la crise économique mondiale et aux plans de redressements économiques imposés par la Banque Mondiale et le FMI, l'Afrique renoue depuis quelques années avec la croissance. Les perspectives économiques de l'Afrique subsaharienne sont positives avec un taux de croissance de 5,3 % en 2012 et 5,6 % en 2013, contre 5 % en moyenne avant la crise (Banque Mondiale, juin 2013). Toutefois cette croissance retrouvée contraste avec le développement des pays africains sur les plans social et humain. Le secteur de l'habitat est révélateur de cette situation. L'accès au logement est l'un des problèmes majeurs rencontrés dans les villes africaines en général et francophones en particulier. Face à une demande exponentielle des logements sociaux, on assiste à une réponse peu satisfaisante de l'offre par les sociétés en charge de la mise en œuvre des programmes de loge-

ments sociaux décidés par les gouvernements des pays africains. La question du déficit permanent de logements sociaux en Afrique, surtout en Afrique francophone, appelle ainsi à s'interroger sur la performance des sociétés en charge de l'habitat sur ce continent et surtout à rechercher les voies et moyens pouvant permettre à ces sociétés d'être efficaces et efficaces.

C'est dans ce sens qu'une réflexion est initiée par le Réseau Habitat et Francophonie pour comprendre la gestion des sociétés en charge de l'habitat en Afrique de façon générale et l'amélioration de leur performance en particulier. Cette réflexion est :

- pertinente : parler de performance amène à s'intéresser aux leviers qui permettent aujourd'hui sa réalisation ; à savoir le management et la gouvernance. La performance des organisations est aussi l'une des préoccupations centrales dans les associations professionnelles et autres grandes rencontres ou forums où se discutent l'avenir de l'Afrique,
- d'actualité : dans la plupart des pays africains, l'ère est aujourd'hui à la réalisation de grands travaux d'aménagement et de construction de logements sociaux pour combler le déficit de logement et dans cette perspective les sociétés en charge de l'habitat doivent jouer un rôle prépondérant. Par ailleurs, faut-il le relever, la performance est au cœur de la gestion des organisations, c'est même pour certains le résultat de la gestion.

Dans ce rapport, nous présentons les résultats d'une étude menée dans quelques pays d'Afrique francophone sur la gestion et la performance des sociétés en charge de l'habitat.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ET ÉCHANTILLON DES SOCIÉTÉS

Un questionnaire portant sur les aspects de la gestion et de la performance a été adressé aux sociétés en charge de l'habitat membres du Réseau Habitat et Francophonie.

Les grands thèmes étaient relatifs à la présentation de la société, au pilotage de la performance, à la gouvernance et au financement, enfin au management des processus et des équipes.

Des sociétés francophones d'habitat sollicitées, quatre ont répondu à l'appel :

- Agence Foncière d'Habitation (AFH) de la Tunisie ;
- Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) du Sénégal ;
- Société Nationale Immobilière (SNI) du Gabon ;
- Société Immobilière du Cameroun (SIC) ;

Même si ces sociétés ne sont pas suffisamment représentatives de l'ensemble des sociétés en charge de l'habitat en Afrique francophone, il importe déjà de relever qu'elles sont issues de trois régions d'Afrique (Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest et Afrique Centrale) et que l'analyse des données issues de cette enquête, sans prétendre à une quelconque généralisation, permet de relever de façon pertinente les problèmes qui se posent en termes de performance dans les sociétés en charge de l'habitat en Afrique francophone.

Ces sociétés épousent des formes juridiques diverses. La SIC est une société anonyme à capital majoritairement public chargée de la construction des habitats sociaux, la SNI est une société anonyme d'économie mixte qui intervient dans les domaines de l'aménagement, du financement et de la construction, la CDC un établissement public à statut spécial dont l'activité principale est le financement du logement social et l'Agence Foncière d'Habitation une société d'aménagement dont le statut n'a pas été précisé. On peut ici remarquer que même si la présence de l'État reste remarquable, une des grandes caractéristiques de ces sociétés est qu'elles sont autonomes du point de vue de la gestion et ont désormais beaucoup plus recours à la comptabilité privée.

ÉTAT DES LIEUX DES PERFORMANCES ET DES ATTENTES VIS-À-VIS DES PARTIES PRENANTES

Divers aspects de la gestion sont ici abordés :

➤ Organigramme et organisation des services : les structures des organigrammes présentés sont généralement à trois niveaux : le sommet hiérarchique (CA et direction générale), les directions, les services. On note aussi la présence dans certains cas d'un Secrétariat Général ou l'existence d'une assemblée générale des actionnaires (cas de la SIC).

On peut bien se poser la question de savoir si ces modèles d'organisation et de structure peuvent permettre à ces sociétés d'atteindre leurs objectifs. La structure devant de façon générale s'adapter aux évolutions de l'environnement et à la stratégie mise en œuvre par l'entreprise.

➤ Résultats enregistrés : en termes de résultats, certains présentent les réalisations (cas de l'AFH et de la SIC), d'autres les résultats financiers (total du bilan, résultats nets, cas de la SNI et de la CDC).

On note de façon générale que les résultats sont satisfaisants en termes de réalisation et en termes financiers pour les sociétés de notre échantillon, surtout après certaines mesures de redressement et autres plans de réforme.

➤ Attentes vis-à-vis des partenaires

Ces attentes sont relatives :

- À l'accompagnement de l'État, certaines de ces sociétés étant chargées de mettre en œuvre la politique de l'État en matière de logement,
- À la mise à disposition des moyens permettant la réalisation des programmes immobiliers visant, d'une part à résorber ou à réduire la réduction du déficit en matière de logement, et d'autre part à satisfaire les populations dont le niveau de revenu reste peu élevé,
- Au financement des acquéreurs des logements ou des promoteurs privés de logement sociaux,

- À la contribution des parties prenantes dans la mise en œuvre des pratiques de gouvernance répondant au besoin de transparence dans la gestion.

➤ Les trois enjeux stratégiques majeurs de la société dans les 3 ans à venir.

Ces enjeux rejoignent les attentes des parties prenantes, on peut ainsi noter :

- La nécessité d'accompagner l'État dans la politique sociale de l'habitat,
- La réussite des programmes de restructuration pour les uns et l'augmentation du niveau d'activité pour les autres,
- L'atteinte des objectifs managériaux : repositionnement dans le secteur d'activité, conception des produits financiers adaptés pour attirer l'épargne, maîtrise des coûts et constitution des stocks (constitution des réserves foncières),
- La réalisation des programmes initiés par le Gouvernement ou alors des projets initiés par la hiérarchie de l'entreprise,
- La nécessité de disposer des infrastructures et moyens nécessaires à la réalisation des missions.

Les éléments ci-dessus issus de notre enquête sont révélateurs du fait que la politique de l'État en matière d'habitat oriente les enjeux stratégiques dans les sociétés ayant répondu à l'appel.

➤ Les deux défis de l'année 2013 pour la société :

il y a aussi articulation entre enjeux et défis :

- Démarrer la réalisation de certains projets sociaux ou achever ceux en cours,
- Rechercher l'autonomie financière,
- Et atteindre certains objectifs de production.

➤ Les principales missions de la société :

ces missions peuvent se résumer en :

- La mise en œuvre des politiques de logement telles que définies par les pouvoirs publics,
- L'aménagement, le financement, la production et la commercialisation.

Dans le cadre des missions, on note que la plupart des politiques en cours renvoient au triptyque Fonds - Construction - Aménagement.

PILOTAGE ET MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES AFRICAINES

Concernant le pilotage de la performance, il s'agissait pour les répondants de donner les éléments d'évaluation de leur performance, d'identifier les facteurs pouvant contribuer ou entraver sa réalisation ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance.

➤ **Conception de la performance :** parmi les caractéristiques de la performance, les répondants ont distingué :

- La satisfaction de la demande des logements,
- La meilleure adéquation des objectifs aux réalisations,



- La mise à la disposition des citoyens de logements décentes obéissant aux normes architecturales et au meilleur rapport qualité prix,

- La réponse adéquate aux objectifs visés par l'État.

Ces éléments caractéristiques de l'évaluation de la performance relevés s'inscrivent, comme on peut le constater, dans l'optique de la satisfaction des besoins des parties prenantes.

➤ Les facteurs pouvant concourir à la réalisation des performances :

- L'encadrement et l'appui effectifs de l'État se manifestant par exemple par l'aménagement du cadre juridique et législatif qui intègrent les préoccupations des sociétés d'habitat en matière de fiscalité, du droit de propriété, du financement etc,
- Le respect des normes de construction,
- La gestion des ressources efficace et la formation de cette ressource surtout avec l'avènement des NTIC.

Ces facteurs appellent l'État à jouer véritablement son rôle de régulateur, de législateur et de soutien. L'aspect managérial est aussi évoqué. Il faut assurer une gestion efficace des ressources et surtout intégrer les nouvelles technologies comme outil de gestion.



➤ Les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de la performance : ces moyens vont se situer à divers niveaux

- Intervention de l'État (plan d'urbanisation, subvention, exonération, création des fonds de garantie de l'habitat, création d'un bon climat d'affaires pour attirer les investisseurs etc.),
- Formation aux NTIC,
- Renforcement du rôle des administrations publiques locales.

➤ Les critères de performance pour les entreprises et organisations chargées de l'habitat sont relatifs :

- Au niveau d'activité,
- À la maîtrise des coûts,
- À la qualité des logements et du cadre de vie,
- À la qualité de l'administration,
- À la réalisation de bénéfiques,
- À la capacité d'innovation,
- À la pérennité.

Ces critères comme on peut le relever intègrent à la fois les aspects financiers et sociaux ainsi que la nécessité d'un management efficace et adapté aux réalités du contexte.

➤ Rôles des différents acteurs pour rendre les entreprises chargées de l'habitat performantes

- Le rôle prépondérant de l'État (partie prenante majeure) et son intervention sous diverses formes.

➤ Les problèmes ou obstacles à la réalisation des performances :

- Manque de personnel qualifié,
- Manque de financement,
- Manque d'expertise,
- Maîtrise insuffisante des outils de gestion,
- Mauvaise coordination des activités,
- Manque de réalisme des plans d'urbanisation,

- Dysfonctionnement et lourdeurs des administrations publiques en charge de la tutelle des sociétés chargées de l'habitat.

Au regard des différents aspects évoqués par les répondants tant du point de vue du rôle des acteurs que des obstacles, on doit noter que l'État et les dirigeants des sociétés d'habitat ont des responsabilités dans la quête de performance de ces sociétés. Pour le premier, le soutien doit être effectif et pour les seconds, il faut garantir un management efficace et efficient.

GOVERNANCE ET FINANCEMENT

Les aspects de la gouvernance abordés sont relatifs à la transparence, à la participation des parties prenantes, à « l'accountability » (rendre compte, répondre de ses actes), au rôle du conseil d'administration et aux rapports entre administrateurs et dirigeants.

➤ Transparence dans la gestion

Cette transparence se manifeste par :

- La tenue de la comptabilité,
- Les missions régulières de contrôle et d'audit,
- L'application des principes de bonne gouvernance,
- La mise en place des structures chargées du contrôle,
- La rédaction des manuels de procédure,
- L'élaboration des états financiers,
- L'intervention des organes de contrôle de l'État.

➤ La participation des parties prenantes

Cette participation se traduit par :

- La rédaction des textes réglementaires et les manuels de procédures qui définissent le cadre de participation des parties prenantes,
- La représentation au conseil d'administration des différentes parties prenantes.



➤ Mécanismes mis en place pour rendre compte de la gestion :

- Le conseil d'administration (CA),
- Les rapports d'activités, les réunions,
- Les rapports d'audit.

➤ Le rôle effectif du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit désormais :

- Orienter les politiques et les stratégies,
- Contrôler et évaluer la gestion,
- Adopter le budget et procéder à la vérification des comptes.

➤ Relation CA et Dirigeants

Cette relation repose sur :

- Une confiance mutuelle,
- Une collaboration sincère et excellente,
- La concertation et la collaboration franche.

➤ Orientations en matière de Gouvernance

La gouvernance doit reposer sur :

- Les principes de transparence et de rigueur,
- La mise en avant de l'intérêt général,
- La permanence des contrôles,
- La décentralisation et le renforcement de la coordination.

On peut comprendre ici que pour atteindre les objectifs de performance, la gouvernance doit être effective et surtout préoccupée par le souci de transparence, de participation et de contrôle.

MANAGEMENT DES PROCESSUS ET DES ÉQUIPES

Le management doit s'adapter aux caractéristiques des entreprises pour développer au mieux les potentialités des ressources humaines et conduire les hommes vers les objectifs assignés. Le management repose fondamentalement sur quatre principes tels énoncés par Henri Fayol : Prévoir, organiser, diriger et contrôler. Pour les entreprises en charge du logement en Afrique francophone, il était donc question de comprendre comment leurs dirigeants conçoivent et mettent en pratique ces principes de gestion.

➤ Le processus mis en œuvre en matière de prévision

- Usage des outils de prévision (plan d'orientation stratégique, business plan, plan d'action, budget),
- Budget programme.

➤ Caractéristique de l'organisation des activités

- Gestion par projet,
- Décentralisation des activités,
- Organigramme,
- Cohérence et réalisme.

➤ Les activités et le rôle de la direction

- L'exercice conforme à une certaine réglementation,
- Définition des objectifs et moyens pour les atteindre,
- Animation des équipes.

➤ L'exercice du contrôle

- Le contrôle par le biais de certains organes,
- L'audit et le contrôle permanent,
- Les tableaux de bord.

➤ La conception d'un management des sociétés d'habitat

- Proactif et stratégique,
- Axer le management sur les résultats,
- Participatif et consultatif.

On peut concevoir ici que le management tel qu'évoqué doit répondre aux exigences nouvelles qui interpellent ces sociétés. Ce management se veut donc proactif, participatif, créateur de valeur et novateur et surtout devra prendre en compte les réalités du contexte.

Comment rendre les sociétés en charge de l'habitat social en Afrique francophone performantes ? Un début de réponse est ici apporté par les responsables des sociétés ayant répondu à notre enquête. La réalisation des objectifs de performance passerait, au regard des éléments présentés, par une combinaison du soutien effectif et actif de l'État, la mise en place d'un management efficace et novateur et surtout par le respect des principes et mécanismes de gouvernance.

Comment manager la performance dans les organisations d'habitat social francophone ? Enjeux et démarches.

Par Daniel GLAESNER, Directeur Management des compétences à l'AFPOLS



« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve ;
Une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu ;
Une vision suivie d'action peut changer le monde »
Nelson Mandela

Les organismes francophones d'habitat social réunis lors de la 46^e Conférence Internationale à Gatineau (Canada) en juin 2013 ont centré leurs échanges professionnels sur les pratiques de gestion et d'amélioration des performances des organisations. Les travaux menés ont permis d'illustrer la pluralité et la finesse des approches de la performance en fonction de contingences locales tout en mettant en exergue des démarches de gestion et indicateurs de performances proches, d'une organisation à l'autre.

Cette contribution propose de resituer et de prolonger les débats sur la performance autour de trois aspects : une clarification des concepts de la performance en usage dans ce secteur, des illustrations de la logique de performance globale des organismes d'habitat social, une esquisse des pratiques de management de la performance.

L'HABITAT SOCIAL FRANCOPHONE : CONCEPTS, DÉFINITIONS DE LA PERFORMANCE

La définition de la performance dans l'habitat social renvoie certes à la **performance économique** comme levier et facteur de pérennité de l'organisation autour d'indicateurs chiffrés comme les résultats nets de gestion (impayés de loyers, vacance de logement), les équilibres financiers des opérations d'investissement ou d'aménagement, les rendements de trésorerie, la capacité de réinvestissement dans la maintenance et la rénovation du patrimoine... Mais ces indicateurs financiers ne sauraient à eux seuls rendre compte des missions et résultats attendus d'un bailleur social qui se doit d'intégrer d'autres dimensions, sociales, environnementales, sociétales, constitutives de la performance, et qui ne sont pas toujours aussi aisément mesurables.

Ainsi la **performance sociale**, consubstantielle à la raison d'être des organisations d'habitat social, représente une dimension marquante de la valeur ajoutée du bailleur. Elle s'exprime par exemple dans l'effort de prévention des impayés de loyer et d'accompagnement social des populations les plus fragiles ou vulnérables vers un logement

abordable, ainsi que par des impacts ciblés des services rendus sur le milieu ou les communautés locales (animation collective, revitalisation du lien social, insertion locale par l'emploi notamment).

Cette performance sociale intègre également les conditions de travail du personnel, la qualité de gestion des compétences et des ressources humaines des organisations, les progrès réalisés en matière de dialogue social dans les sociétés.

Enfin, la perception de la **qualité des services rendus** par un bailleur à court et à moyen terme illustre un autre aspect de la performance sociale. En France, la qualité de service est évaluée depuis plus de dix ans par des enquêtes régulières dites de satisfaction auprès des clients de l'organisme et donne lieu à des plans d'amélioration (portant par exemple sur la propreté des espaces communs, le traitement réactif des réclamations, les efforts en matière d'information et de communication sur les travaux projetés ou réalisés, le renforcement de la concertation locative et du travail avec les habitants...)

Pour l'habitat social francophone, l'obtention de **performances environnementales** constitue un enjeu commun non négligeable, qu'il soit exprimé en termes de maîtrise des consommations énergétiques de l'habitat, de contribution à la diminution des gaz à effet de serre du fait des matériaux ou équipements choisis, de l'utilisation d'énergies renouvelables (panneaux solaires, ECS...) ou encore de gestion rationnelle des déchets.

Enfin, l'articulation de ces différentes dimensions nous conduit à aborder la **performance sociétale**, au sens où un organisme d'habitat social serait en mesure de combiner et de manager ces différents axes de performance comme

un tout, d'évaluer les impacts de son action sur le territoire et de démontrer les retombées économiques et sociales de son activité sur l'ensemble d'une société humaine.

L'exemple apporté par nos confrères canadiens nous paraît ici édifiant à plus d'un titre.

L'étude d'impacts¹ des activités de la Société d'Habitation du Québec illustre cette « *performance holistique* »² où le logement social et communautaire est identifié comme un premier pas dans l'acquisition de la citoyenneté des résidents et agit comme un « *élément stabilisateur de la qualité de vie des personnes et des ménages* »³, vient alimenter un travail régulier de concertation avec l'ensemble des acteurs des milieux de vie. En offrant un logement abordable aux plus vulnérables, les bailleurs sociaux québécois contribuent à réduire les inégalités socio-économiques. Ainsi, la mise à disposition de 1 200 logements sociaux⁴ pour des populations itinérantes, sans domicile fixe, a permis la stabilité résidentielle des ménages et la création de milieux de vie, a amélioré le sentiment de sécurité au sein de la population. Elle a favorisé la réduction des dépenses de santé, de sécurité et d'action sociale des services publics⁵, contribuant à la réduction des dépenses publiques.

Le logement n'est pas seulement considéré comme une dépense mais devient un investissement au service des territoires.

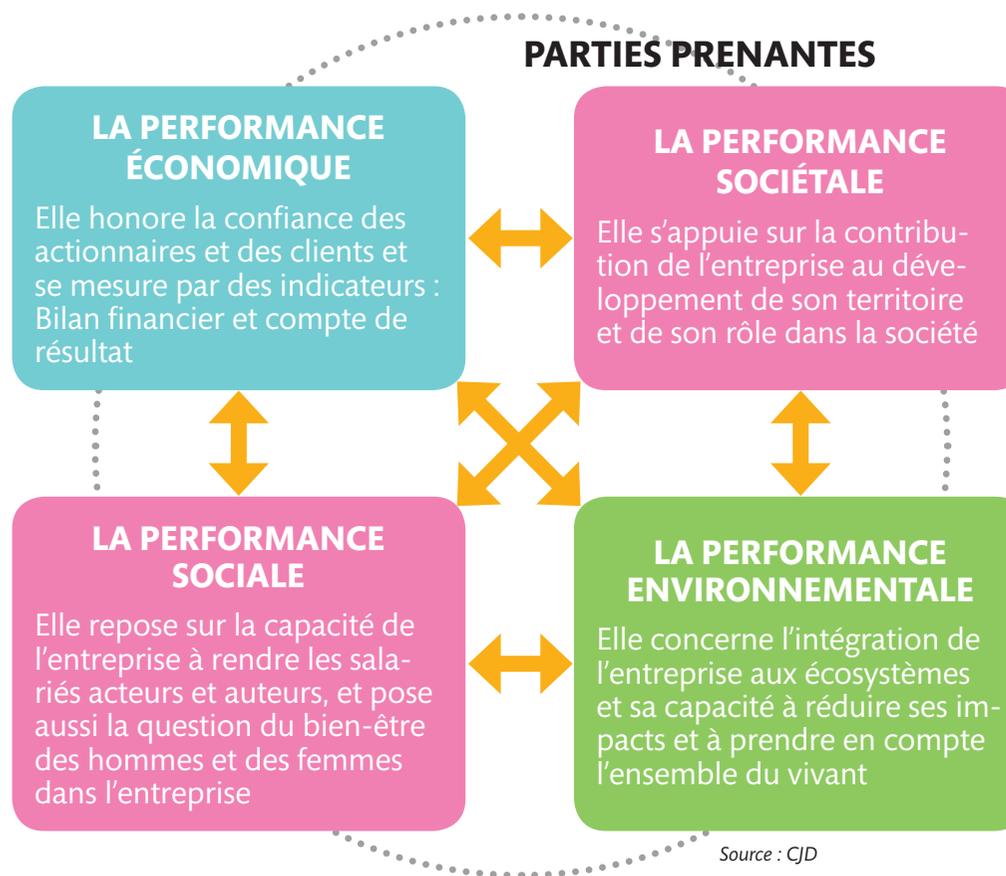
Il en est de même en France si l'on considère l'action des bailleurs sociaux en direction des personnes âgées. Leur intervention sur l'adaptation des logements de ces personnes du fait de l'âge, les travaux d'accessibilité mis en œuvre autorisent un maintien à domicile qui diminue d'autant les dépenses d'hébergement en établissement spécialisé de long séjour, pour personnes âgées si ces locataires ne pouvaient demeurer dans le parc social.

L'ensemble de ces dimensions de la performance d'une organisation d'habitat social relève ainsi d'une approche globale qui suppose un management affirmé et déployé dans toutes ces dimensions.

L'enjeu pour les organisations de l'habitat social est précisément de développer une vision globale et articulée des performances, de les piloter en lien avec les parties prenantes internes et externes et d'en faire un levier structurant du management de l'organisation.

Si la production d'indicateurs chiffrés est importante pour évaluer et questionner les performances obtenues, il convient également de suivre des indicateurs plus qualitatifs, notamment pour apprécier les performances sociales et sociétales, dont la quantification n'est pas toujours aisée voire pertinente.

Le schéma récapitulatif ci-après, élaboré par le centre des jeunes dirigeants en France,⁶ illustre cette performance globale des entreprises socialement responsables :



1. Étude d'impacts des activités de la société d'habitation du Québec, réalisé par AE-COM en septembre 2011

2. Expression employée par John Mac Kay président-directeur général de la société d'habitation du Québec à la conférence de Gatineau, le 17 Juin 2013

3. Sommaire exécutif de l'étude d'impact citée ci-dessus

4. Programme Accès-Logis Québec

5. Services publics associés à l'incarcération, à la toxicomanie et à l'hébergement d'urgence, notamment.

6. Centre des jeunes dirigeants : la performance globale des entreprises responsables Pour une économie au service de l'homme et de la Vie - 2012

En résumé de cette partie, nous considérons que la performance des organisations d'habitat social dans l'espace francophone se caractérise par la réalisation d'objectifs stratégiques et opérationnels, énoncés en termes de résultats attendus et mesurables, en fonction d'un environnement donné et d'une stratégie clairement formalisée.

Cette performance globale est multidimensionnelle, elle intègre et combine le résultat économique, la contribution sociale, un volet environnemental et un registre davantage sociétal (ancrage territorial, contribution au développement économique local, notamment).

DIVERSITÉ ET SPÉCIFICITÉS DES APPROCHES DE LA PERFORMANCE GLOBALE DANS L'ESPACE FRANCOPHONE

Si dans nos organisations nous sommes de plus en plus engagés dans une prise en compte de cette performance



globale, à laquelle nous conduit une orientation forte en matière de développement durable, les politiques nationales et contextes d'intervention relèvent de spécificités qui orientent la nature et l'obtention des performances attendues.

Contractualiser la performance, l'exemple de la Belgique et de la France.

En France et en Belgique, la gestion de performances du logement social fait l'objet d'une contractualisation déterminée entre les organismes et les autorités de tutelle ou collectivités régionales.

En France ont ainsi été élaborées et négociées avec l'État et les collectivités des conventions d'utilité sociale assorties de plus de 70 indicateurs de performance, regroupés par objectif-clé qui ont pour vocation de préciser les engagements et contributions respectives mais servent aussi à une évaluation des performances du bailleur.

En Belgique, un contrat de gestion est établi pour une durée de 3 à 5 ans entre la Société Wallonne du Logement et le Gouvernement de la région Wallonie. Cette convention précise les objectifs du service public⁷, les moyens humains, financiers et techniques nécessaires à l'accomplissement des objectifs, les modes d'évaluation mis en place ainsi que les indicateurs de performance à suivre.

Dans ces processus de contractualisation, force est de constater une relation parfois asymétrique entre les parties au contrat, la marge de négociation n'est pas très élevée, les indicateurs sont multifformes et en nombre élevé. Par ailleurs, le temps de l'autorité de tutelle (une mandature) n'est pas celui du gestionnaire (gestion à moyen et long terme).

De ce fait, le dialogue stratégique entre les parties n'autorise pas toujours des innovations à la hauteur des enjeux répertoriés.

La performance focalisée sur une croissance forte de l'aménagement et de la production d'habitat social : l'Afrique francophone.

En Afrique francophone, le contexte est différent. L'urbanisation et l'accroissement des villes est très rapide, s'accompagne d'une forte croissance économique qui n'a pas réellement profité aux investissements en matière d'urbanisme et d'habitat.

Pour autant les organisations d'habitat social demeurent les acteurs-clé de la mise en œuvre de politiques publiques de logement à coût abordable, avec des programmes de construction de grande ampleur, initiés par les gouvernants.

Compte tenu de la pénurie de logements abordables, les attentes des autorités et des parties prenantes de l'habitat sont très importantes et parfois pressantes. Les sociétés immobilières, qui disposent d'une réelle autonomie de gestion, sont ainsi confrontées à de multiples défis en termes de maîtrise d'ouvrage et d'expertise habitat, d'enjeux économiques, urbanistiques et sociaux qu'elles doivent gérer simultanément.

L'enjeu de la performance globale prend de ce fait tout son sens.

Dans une enquête qu'il a menée pour le Réseau Habitat et Francophonie auprès de quatre sociétés africaines⁸, le professeur Maurice FOU DA ONGODO, agrégé de sciences de gestion, enseignant chercheur à l'Université de Douala, relève cinq enjeux stratégiques majeurs de ces organisations pour les trois années à venir, lesquelles rejoignent également les attentes des parties prenantes :

- la nécessité d'accompagner l'État dans la politique sociale de l'habitat,
- la réussite des programmes de restructuration pour les uns et l'augmentation du niveau d'activité pour les autres,
- l'atteinte des objectifs managériaux : se repositionner au sein du secteur d'activité, concevoir des produits financiers adaptés pour attirer l'épargne, maîtriser les coûts et constituer des réserves foncières,

- la réalisation de programmes initiés soit par les gouvernements ou par les entreprises,
- la mise à disposition des infrastructures nécessaires à la réalisation de ces missions.

Quels sont les facteurs déterminants de performance pour ces sociétés immobilières ?

Nous en avons répertorié neuf dont les cinq premiers relèvent davantage de conditions d'environnement que de l'action directe des organisations.

En conclusion de cette partie, il convient de noter **l'influence de la gouvernance et du management stratégique de ces organisations sur la performance globale.**

Plusieurs témoignages et études de cas ont montré l'enjeu d'une bonne gouvernance des bailleurs sociaux, sous



l'égide d'un conseil d'administration qui exerce réellement son rôle stratégique d'orientation et d'évaluation des décisions et des politiques mises en œuvre.

Quand ce rôle du conseil s'appuie sur une relation professionnelle et de confiance mutuelle avec les dirigeants en privilégiant l'intérêt général et la transparence des actes de gestion, les performances s'en ressentent.

Une communication managériale déployée dans l'ensemble des métiers et structures organisationnelles constitue un levier déterminant de cette dynamique collective de la performance.

VERS UN MANAGEMENT PAR LES PERFORMANCES, DÉFIS ET POINTS DE VIGILANCE

Comment et à quelles conditions passer d'une approche morcelée des performances d'un organisme d'habitat social à une démarche concertée de management de la performance globale ?

La question peut paraître ambitieuse mais nous allons tenter de tracer un chemin sans trop d'embûches, en identifiant trois défis à relever ainsi que les points de vigilance à prendre en compte.

Facteurs externes	Facteurs internes dépendant des organisations
<ul style="list-style-type: none"> • Une volonté politique soutenue, exprimée dans une politique d'habitat et d'urbanisme affirmée de la part des États, avec un réel appui aux sociétés immobilières 	<ul style="list-style-type: none"> • Le respect des délais de construction et de livraison des logements produits, de mise en service des équipements et des aménagements
<ul style="list-style-type: none"> • Une réglementation claire et respectée de tous : plan directeur, normes d'architecture, règles d'urbanisme, droit foncier... 	<ul style="list-style-type: none"> • Des services de contrôle qualité efficaces et opérationnels
<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité de financements adaptés et accessibles pour ces investissements locatifs ou en accession à la propriété 	<ul style="list-style-type: none"> • Des normes de construction appropriées et respectées par le maître d'ouvrage et les entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Une fiscalité souple des opérations immobilières 	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication du secteur privé et la participation des populations logées
<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité du foncier 	

7. Objectifs exprimés en termes de quantité, de qualité, d'efficacité et d'efficience, d'économies à réaliser sur la période.

8. Agence Foncière d'Habitation de Tunisie, Caisse de Dépôts et Consignation du Sénégal, Société Nationale Immobilière du Gabon, Société Immobilière du Cameroun. Voir la contribution qui suit cet article.

Défi N°1 : disposer d'outils et de méthodes de pilotage adaptés à la culture de l'organisation

Dans un premier temps, il s'agira de préciser les critères et indicateurs de performance de l'organisme à retenir en fonction des enjeux stratégiques clefs, autour de chacun des quatre axes : économique, environnemental, social et sociétal.

Puis il conviendra de décrire et d'articuler ces éléments dans un tableau de bord synthétique, intégrant les attentes multiples mais hiérarchisées des parties prenantes.

Au centre de ce défi, se trouve la détermination des indicateurs de performance dont nous reprenons ici la définition donnée par Philippe LORINO. « *L'indicateur de performance se définit comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ».

Le point de vigilance porte ici sur le nombre maîtrisé des indicateurs, majoritairement quantifiés et donc mesurables de manière à disposer d'un système ciblé de pilotage de la performance le plus efficient possible. Veillez également à ce que ces indicateurs soient facilement accessibles et si possible aisément extractibles du système d'information.

Le choix des indicateurs pertinents s'avère ici critique.

Rappelons à l'instar de Philippe LORINO, qu'un indicateur doit réunir trois qualités essentielles :

Les trois qualités d'un indicateur de performance

- l'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle,
- l'indicateur doit avoir une pertinence stratégique, c'est-à-dire correspondre à un objectif dont il mesure l'atteinte,
- il doit avoir une efficacité cognitive, il doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné.

Défi N°2 : Faire de la gestion de performances, une démarche de management intégrée

Manager par les performances est avant tout un défi de management dans une logique d'amélioration continue. Cela passe par la fixation négociée d'objectifs individuels et collectifs, la définition des indicateurs, la mobilisation des équipes sur le suivi régulier des performances et l'évaluation périodique de leur atteinte, l'élaboration de plans d'action avec la mise en œuvre des actions correctives qui peuvent s'avérer nécessaires.

Et si la performance globale était un arbre, à quoi faudrait-il être vigilant ?

L'existence d'un projet stratégique fédérateur constitue les racines ou le socle de l'arbre des performances. Le tronc et les branches sont autant de déclinaisons d'objectifs exprimés en termes de résultats attendus par activité, métier, fonction transversale ou support ; les feuilles forment les indicateurs qui permettent d'évaluer la croissance et la bonne santé de l'arbre des performances. Pour se développer, l'arbre aura besoin d'engrais, de tailles et de boutures, autant d'améliorations et d'innovations qui viendront nourrir ses racines et irriguer le tronc. La croissance de l'arbre sera examinée régulièrement par un jardinier compétent et attentif aux enchevêtrements éventuels des branches et donc à la dimension humaine et relationnelle de cette croissance !

Troisième et dernier défi : il ne suffit pas d'être compétent pour que la performance soit au rendez-vous !

Le management d'équipes orientés performance nécessite une vigilance quant aux leviers à implanter ou à actionner au sein des équipes.

Il s'agira d'être au clair et d'agir sur l'équation de la performance globale que l'on pourrait formuler comme suit :

$$P = (C \times M \times O \times R)^E \text{ : à environnement constant !}$$

Mobilisation/Motivation (pointing to M)
Ressources (pointing to R)
Compétences (pointing to C)
Orientations/Organisation (pointing to O)

La performance est le produit de la multiplication des compétences, des motivations sous-jacentes des producteurs de performance, en fonction d'une organisation du travail qui explicite les orientations et d'une allocation de ressources mobilisées pour l'atteinte des objectifs, le tout à environnement constant.

Il ne suffit donc pas d'être compétent pour performer. La motivation seule ne suffit pas à produire du résultat. L'existence d'une organisation du travail ad hoc n'est pas le facteur unique de la performance.



Comme d'autres équations, l'équation de la performance est un produit multifactoriel. Si l'un des facteurs est égal à zéro, alors la performance est égale à zéro !

Le manager aura ainsi à cœur d'agir simultanément pour développer les savoir-faire et connaissances des collaborateurs. Il sera attentif à proposer des modalités d'action et d'apprentissage permettant de maintenir l'intérêt au travail. Il lui faudra négocier ou renégocier l'allocation de moyens, veiller à ce que l'organisation du travail permette d'atteindre les objectifs de performance définis tout en étant vigilant aux facteurs d'ambiance (environnement constant).

C'est en cela que réside ce troisième défi : il repose d'abord sur les qualités du manager !

EN CONCLUSION : QUELLE PERFORMANCE GLOBALE DANS UN CONTEXTE DE FORT CHANGEMENT ?

Les différentes organisations d'habitat qui ont apporté leur témoignage à la Conférence de Gatineau ont majoritairement fait état des mutations à l'œuvre dans leur environnement, dans les territoires où ils sont implantés ainsi que des changements rapides auxquels ils étaient confrontés.

Dès lors, quelle stabilité, quelle continuité des démarches de management de la performance ?

Disposer d'un système de pilotage de la performance nous semble être un élément déterminant et sécurisant de tout processus de conduite de changement dans la mesure où il renseigne sur la performance obtenue, évalue et fait progresser le positionnement des acteurs impliqués.

Un tel dispositif permet d'éclairer la route, d'anticiper et d'intégrer plus aisément les changements en cours y compris par la création ou la suppression de certains indicateurs devenus obsolètes.

Son opérationnalité est source de progrès pour l'ensemble de l'organisation.



Coopérations inter-organismes

ROHQ – AFPOLS

Au cours de l'année 2013 la coopération entre le ROHQ et l'AFPOLS s'est traduite par plusieurs actions.

- Le partenariat avec la société ALIA Conseil (cabinet de consulting québécois) s'est poursuivi en 2013. Plusieurs formations management ont été dispensées par des consultants et par la présidente d'ALIA Conseil, en Martinique et en Guadeloupe.
- Le directeur général, le président ainsi qu'un administrateur de l'AFPOLS se sont rendus au congrès du ROHQ qui s'est tenu à Québec les 12 et 13 avril. Ce fut l'occasion pour les partenaires de faire le point et d'élaborer un plan d'action afin de tirer un maximum de bénéfices de leur partenariat. À la demande du ROHQ, le directeur général de l'AFPOLS, Franck Martin, avait publié un article dans la revue « Quadrilatère », parue à l'occasion du congrès, sur l'accompagnement des équipes, comme enjeu majeur de l'évolution des organismes de logement social en France.
- Enfin, Claude Foster, directeur général de l'Office municipal d'habitation de Québec, est intervenu lors d'un séminaire de l'AFPOLS intitulé « Prévention sécurité : veiller à la tranquillité résidentielle et participer au mieux vivre ensemble », qui s'est tenu les 19 et 20 septembre. Il y a présenté l'approche originale de son organisme en matière de prévention et de sécurité.

OPAC 38 – OMHG

Au cours de la Conférence de Gatineau, l'OPAC 38 et l'Office municipal d'habitation de Gatineau se sont rapprochés sur des problématiques communes. En 2013, les deux bailleurs ont principalement échangé sur les termes d'une future collaboration de façon à élaborer un document de convention de partenariat. Les premiers liens tissés, il semble qu'une belle coopération soit en train de naître.

Valophis Habitat – OMHM

Christian Doré, Directeur technique d'Expansiel (filiale de Valophis) et Christian Harcouët, Secrétaire général de Valophis ont profité du déplacement occasionné par la Conférence de Gatineau pour rendre visite à leur partenaire. Denis Quirion, directeur général de l'Office municipal d'habitation de Montréal, et son adjointe Hélène Bohemier les ont accueillis durant trois jours.

Pour les deux responsables français, l'objectif était d'identifier comment l'Office de Montréal parvenait à maîtriser ses coûts de construction. En effet, confrontée à une augmentation régulière et rapide de ses coûts de construction, l'OPH Valophis Habitat souhaitait, au travers de cette rencontre, se confronter à une approche différente afin d'envisager de nouvelles possibilités de réduction des coûts.

Le système québécois de financement du logement social n'autorise pas de dérive des coûts. Dès lors, l'approche du montage technique et financier des opérations au Québec diffère de celle appliquée dans l'Hexagone. Bien qu'il y ait des différences importantes – notamment en matière d'exigences de normes – Valophis Habitat a tiré profit des visites, des entretiens professionnels et des réunions techniques, proposés par son partenaire.

À l'issue de ce voyage, le bailleur français a entamé une démarche d'optimisation de sa charte des produits, dans le respect des normes et de la qualité de ses constructions.

Paris Habitat – SIDR

La SIDR (Société Immobilière du Département de La Réunion) gère un parc de plus de 23 000 logements sur l'île de La Réunion. Sur ce parc, 16 000 logements ont été construits avant 1997, date à laquelle l'utilisation de



l'amiante a été interdite en France. Une première estimation du logeur faisait état de quelque 6 000 logements qui contiendraient des produits amiantés.

Confrontée à la problématique du traitement de ce matériau, la SIDR s'est rapprochée de Paris-Habitat dans le cadre de la bourse des collaborations, organisée lors de la Conférence de Gatineau.

Bernard Hoarau, Directeur de la Communication à la SIDR, a rencontré Carl Valeau, Directeur du Patrimoine de Paris Habitat, au siège de la société parisienne.

« Ce fut une rencontre très fructueuse, confie Bernard Hoarau. Paris Habitat possède une vraie expertise dans ce domaine et a mis en place une démarche très pragmatique pour faire face au problème du traitement de l'amiante dans ses logements. Cet échange a été très profitable pour la SIDR. Nous avons un peu de mal à établir notre plan amiante, tant la réglementation est stricte et contraignante. Pour notre société, les enjeux techniques, financiers et surtout humains, sont colossaux. Étant en charge de la cellule de crise amiante à la SIDR, cela m'a permis d'y voir plus clair et de conforter notre approche

du problème. Suite à cet échange, nous avons même changé certaines orientations que nous avons commencé à tracer, en nous appuyant sur ce qui a été mis en place à Paris-Habitat et qui fonctionne. C'est la démonstration que dans certaines situations, il est essentiel de pouvoir échanger avec des confrères expérimentés dans les domaines où l'on manque d'expertise. Je remercie Stéphane Dambrine (NDLR : Directeur Général de Paris Habitat), qui a répondu immédiatement oui à notre sollicitation ».

SIM - SEIMAD

« Maîtrise des coûts de construction et d'aménagement à Mayotte », tel était le thème du séminaire (MAYDEV) de la SIM qui a réuni le 19 septembre 2013 des maîtres d'ouvrage publics et privés et une délégation malgache constituée notamment du Directeur Général de la SEIMAD, monsieur Liva Raharison et de son conseiller, monsieur Rastihoarana.

Ce thème a été choisi dans un contexte de crise puisque Mayotte doit faire face ces derniers temps à une hausse des coûts en matière de construction et d'aménagement. Selon une récente étude, il a été mis en évidence qu'un même projet réalisé sur Mayotte représentait globalement jusqu'à 1,5 fois les coûts constatés sur la métropole et 1,3 par rapport à la Réunion.

L'un des points majeurs de cette journée, qui a réuni économistes de la construction, bureaux d'études et architectes, était d'imaginer les opportunités communes d'approvisionnement en matériaux de construction.

Madagascar doit également faire face à des problématiques similaires mais, forte de son expérience, elle a su développer des alternatives qui pourraient profiter à Mayotte dans le cadre d'un éventuel partenariat. C'est dans cette logique que la délégation malgache présente toute la semaine a pu découvrir les réalisations de la SIM et ainsi mieux comprendre les problématiques propres à l'île de Mayotte.



À l'issue de cette rencontre, la SIM et la SEIMAD ont décidé de développer sur l'année 2014 un partenariat réaliste et efficient visant l'amélioration des pratiques de chacun.

Conventions de coopération

Début de l'entente



Publications

- Actes de la 44^e Conférence, 9 au 12 octobre 2011, Le Havre (France) « Le logement social, vecteur de développement socio-économique »
- Rapport Annuel 2012 : retour Conférence de Liège
- Les brèves de RHF n°32 - janvier 2013
- Les brèves de RHF n°33 - décembre 2013

PROJET STRATÉGIQUE

La réflexion stratégique engagée en 2012 à l'initiative du Président, Mamadou Bocar Sy, s'est poursuivie en 2013 avec l'élaboration du projet stratégique.

Résultat d'une vaste concertation et de plusieurs mois de travaux du comité de suivi, le projet de RHF, présenté ici dans son intégralité, a été adopté à l'unanimité par l'assemblée générale, le 19 juin, à Gatineau. S'il constitue une étape fondamentale dans le processus de développement de l'association, sa mise en œuvre nécessite de franchir une étape supplémentaire : la traduction de ses orientations en actions concrètes. Le comité de suivi travaille à bâtir un plan d'actions pluriannuel, qui sera proposé à la prochaine assemblée générale. Pour l'aider, et pour appuyer le secrétariat général dans la mise en œuvre des actions, la « Commission Relations Internationales » et la « Commission Développement » ont été créées au cours de l'année 2013, assurant une réelle implication des membres.

LE PLAN STRATÉGIQUE DU RÉSEAU HABITAT ET FRANCOPHONIE

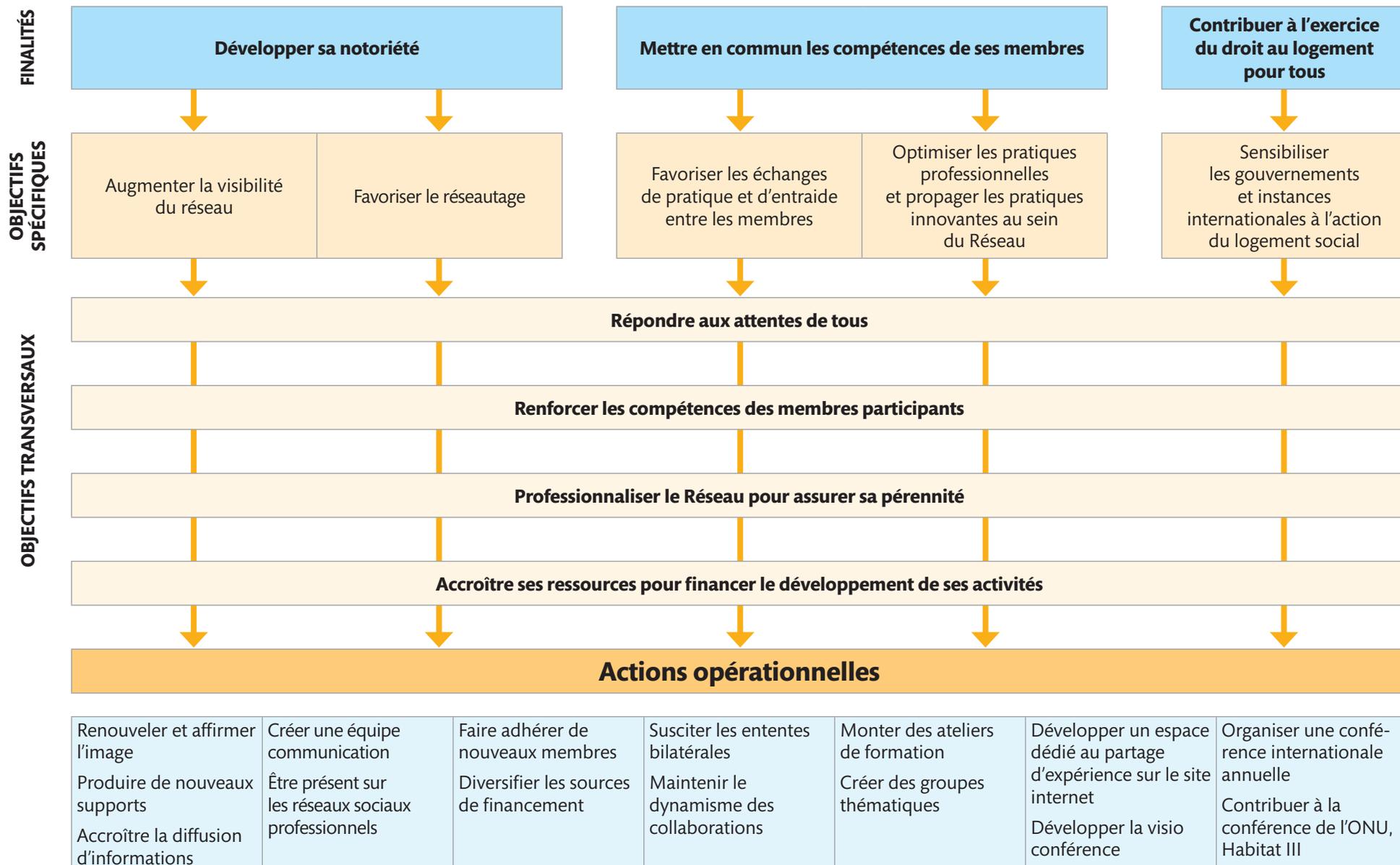
La vision portée par RHF a été présentée dans les termes repris au début de ce rapport.

Cette vision, ce projet s'expriment dans le PLAN STRATÉGIQUE.



“Le projet de RHF a été adopté à l’unanimité par l’assemblée générale, le 19 juin, à Gatineau”

Réseau Habitat et Francophonie - Plan stratégique 2013 - 2020



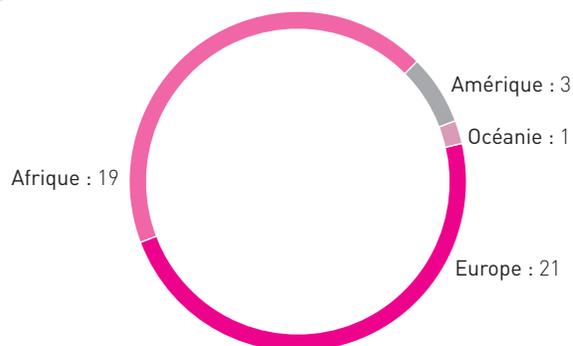
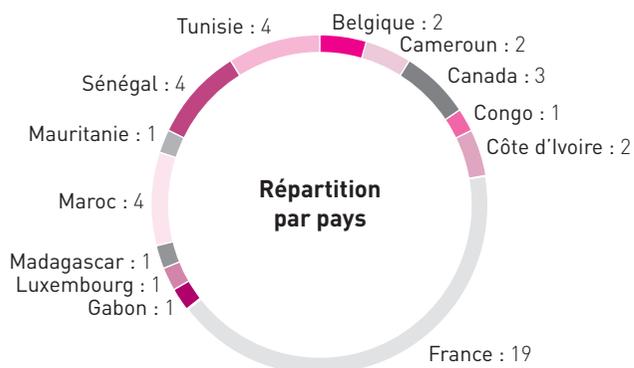
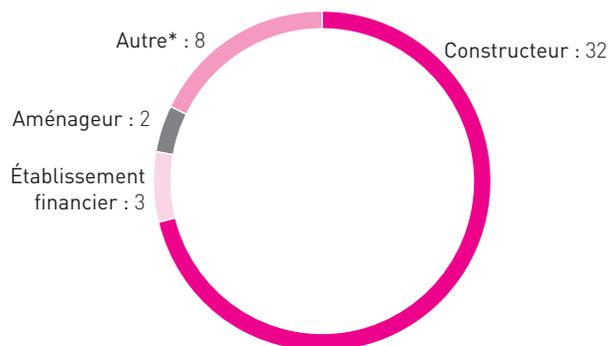
FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU

Liste des membres

PAYS	ORGANISMES
 BELGIQUE	Société Wallonne du Logement (SWL) Fonds du Logement des Familles Nombreuses de Wallonie (FLW)
 CAMEROUN	Société Immobilière du Cameroun (SIC) Mission d'Aménagement et d'Équipement des Terrains Urbains et Ruraux (Maetur)
 CANADA	Habitations populaires du Québec (HPQ) Regroupement des Offices d'Habitation du Québec (ROHQ) Société d'habitation du Québec (SHQ)
 CONGO	Société de promotion Immobilière (SOPRIM)
 CÔTE D'IVOIRE	Société Ivoirienne de Construction et de Gestion Immobilière (SICOGI) Banque de l'Habitat de Côte d'Ivoire (BHCI)
 FRANCE	Fédération Nationale des Offices Publics de l'Habitat (FNOPH) Union Sociale pour l'Habitat (USH) Alcéane Logial OPH Paris Habitat OPAC 38 Pas-de-Calais Habitat Valophis Habitat Bâtiments et Styles de Bretagne Habitat du Nord Logirep - Groupe Polylogis Société d'Economie Mixte de Saint-Martin (SEMSAMAR) Coopartois Société Immobilière du département de la Réunion (SIDR)

PAYS	ORGANISMES
	Société Immobilière de Mayotte (SIM) TEASOA Association pour la Formation Professionnelle des Organismes de Logement Social (AFPOLS) Club Hlm International Lille Métropole Habitat (LMH)
 GABON	Société Nationale Immobilière (SNI)
 LUXEMBOURG	Fonds pour le Développement du Logement et de l'Habitat (FDLH)
 MADAGASCAR	Société d'Équipement Immobilier de Madagascar (SEImad)
 MAROC	Holding d'Aménagement Al Omrane Compagnie Générale Immobilière (CGI) Dyar Al Madina Dyar Al Mansour
 MAURITANIE	Société de Construction et de Gestion Immobilière de la Mauritanie (ISKAN)
 SÉNÉGAL	Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) Société Immobilière du Cap Vert (SICAP) Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SNHLM)
 TUNISIE	Agence Foncière d'Habitation (AFH) Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine (ARRU) Société Nationale Immobilière de Tunisie (SNIT) Société de Promotion de Logements Sociaux (SPROLS)

Répartition des membres



Nouveau membre



La BHCI rejoint notre Réseau

La Banque de l'Habitat de Côte d'Ivoire (BHCI) a pour principales activités le financement des promoteurs immobiliers en vue de la viabilisation et l'équipement de terrains, de la production de logements et le financement de crédits acquéreurs.

Depuis sa création en 1993, la BHCI a financé 30 programmes immobiliers pour une enveloppe de 12,3 milliards FCFA, ainsi que 2 200 acquéreurs. Elle est actuellement partie prenante d'un projet initié par le gouvernement, qui prévoit la construction de 60 000 logements sociaux et économiques à travers la Côte d'Ivoire.

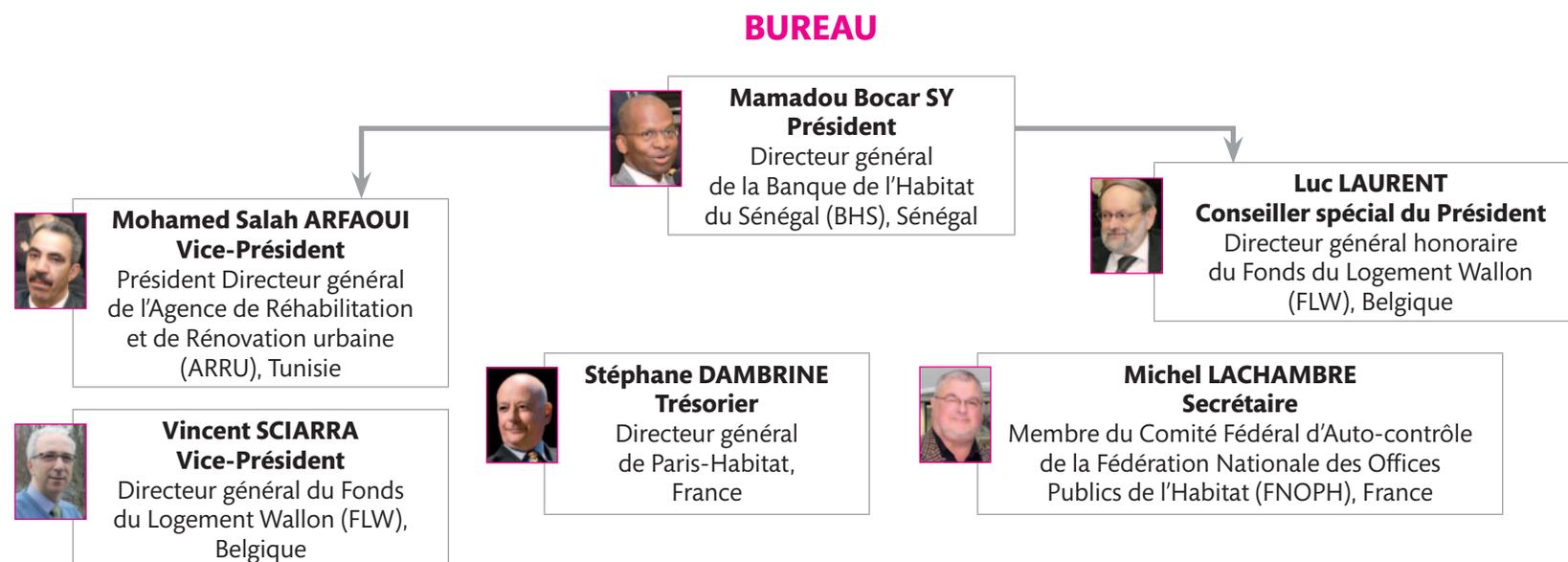
Elle dispose d'un réseau de neuf agences dont six à Abidjan et trois à l'intérieur du pays et compte à ce jour environ 172 points de vente de transferts rapides, répartis sur l'ensemble du territoire national.

La BHCI a également mis en place un réseau de correspondants à l'étranger (Afrique - Europe et États-Unis) afin de faciliter les opérations de la diaspora ivoirienne à laquelle est dédié un espace à son siège.

C'est avec une grande joie que nous accueillons parmi nous ce nouvel acteur qui vient élargir au sein de notre Réseau le nombre d'établissements financiers pour l'habitat social. Nous souhaitons la bienvenue à son Directeur Général, Monsieur Souleymane Dogoni ainsi qu'à toutes ses équipes.

*Autre : Associations, fédérations, établissement foncier, organisme de formation...
Les chiffres représentent le nombre de membres.

Composition du Conseil d'Administration



ADMINISTRATEURS



Abdoulaye Haman ADJI
Président du conseil d'administration de la Société Immobilière du Cameroun (SIC)



Dominique GODBOUT
Administratrice du Regroupement des Offices d'Habitation du Québec (ROHQ), Canada



Laurent GOYARD
Directeur général de la Fédération Nationale des Offices Publics de l'Habitat (FNOPH), France



Alain ROSENOER
Directeur général de la Société Wallonne du Logement (SWL), Belgique



Guy GRANIER
Administrateur de l'Office public de l'habitat de l'Isère (OPAC 38), France



Mohamed Mahmoud OULD JAAFAR
Directeur général de la Société de construction et de gestion immobilière (ISKAN), Mauritanie



Bernard HOARAU
Directeur de la Communication à la Société Immobilière du département de la Réunion (SIDR), France



Ibrahima SALL
Directeur général de la Société Immobilière du Cap Vert (SICAP), Sénégal



Patrick CHANDEZE
Conseiller technique de l'Union sociale pour l'habitat (USH), France

Composition du conseil d'administration au 31/12/2013.

Gouvernance

Les instances de gouvernance

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration, composé de 15 membres, dont les mandats sont renouvelables par 1/3 chaque année, dirige l'association. Il est investi des pouvoirs les plus étendus, pour accomplir tous les actes, quels qu'ils soient, qui pourront être utiles à l'activité de l'association.

Suite à un appel à candidature lancé fin 2012, le conseil d'administration, en sa séance du 27 février 2013, a procédé au remplacement de cinq administrateurs, selon la disposition prévue à l'article 9 des statuts.

Sont entrées au conseil d'administration, les personnes suivantes :

- Abdoulaye Haman Adji
- Bernard Hoarau
- Ibrahima Sall
- Mohamed Mahmoud Ould Jaafar
- Vincent Sciarra

L'assemblée générale

L'assemblée générale est composée de tous les membres actifs de l'association.

Sur proposition du Président, le conseil d'administration, en sa séance du 16 juin 2013, a pris la décision de ne tenir plus qu'une seule assemblée générale annuelle. En effet, la tenue de deux assemblées générales par an paraissait onéreuse tant pour l'association que pour ses membres, qui devaient financer deux déplacements chaque année.

Le bureau

Le bureau est composé du président, d'un ou plusieurs vice-présidents, d'un secrétaire et d'un trésorier. Il agit par délégation du conseil d'administration et suit régulière-

ment les travaux des commissions. Le conseil d'administration peut, à sa volonté, lui déléguer ses pouvoirs pour des objets précis.

Mohamed Salah ARFAOUI et Vincent SCIARRA ont été nommés vice-présidents de l'association, lors du conseil d'administration du 22 novembre à Paris, selon les dispositions de l'article 12 des statuts qui prévoit l'existence d'un ou plusieurs vice-présidents, élus pour trois ans et qui doivent être l'expression de la représentation géographique des membres.

Évolution de la gouvernance

Étant donnée la dispersion géographique des administrateurs, et suite aux questionnements soulevés à plusieurs reprises par les membres du conseil, le conseil d'administration a statué sur des règles en matière de décision par voie électronique, lors de sa réunion du 16 juin 2013. Ainsi, la décision par voie électronique s'avère possible. Elle exige cependant le respect strict du quorum (soit l'obtention des réponses de la moitié au moins des administrateurs) et nécessite le recueil des signatures par voie électronique dans un tableau prévu à cet effet, la règle de la majorité s'appliquant alors comme à l'habituel.

Réunions du conseil d'administration

- CA du 27 février 2013, Paris
- CA du 16 juin 2013, Gatineau
- CA du 22 novembre 2013, Paris

Assemblée générale ordinaire

- AG du 19 juin 2013, Gatineau

Réunion du bureau

- Réunion du bureau du 8 novembre 2013, Paris

Remerciements



à John Mackay

John Mackay a cessé ses fonctions de Président Directeur Général de la Société d'habitation du Québec en septembre 2013. Dans la foulée, nous avons enregistré sa démission de RHF. Son apport au Réseau, son soutien sans

faillir, en tant qu'administrateur et Vice-Président ces dernières années, ont été particulièrement précieux. Son engagement au service du logement social dans son pays s'est étendu au plan international. Il a eu un effet extrêmement positif sur la vie du Réseau et a fait avancer les problématiques.

C'est ainsi que nous avons retenu, sous son impulsion et venant du Québec, le thème mobilisateur des retombées des politiques du logement social pour les sociétés.

Au nom de tous les membres et des collègues du Conseil d'Administration, nous le remercions chaleureusement pour sa contribution éclairée et forte à la vie du Réseau Habitat et Francophonie et lui souhaitons le meilleur pour l'avenir.



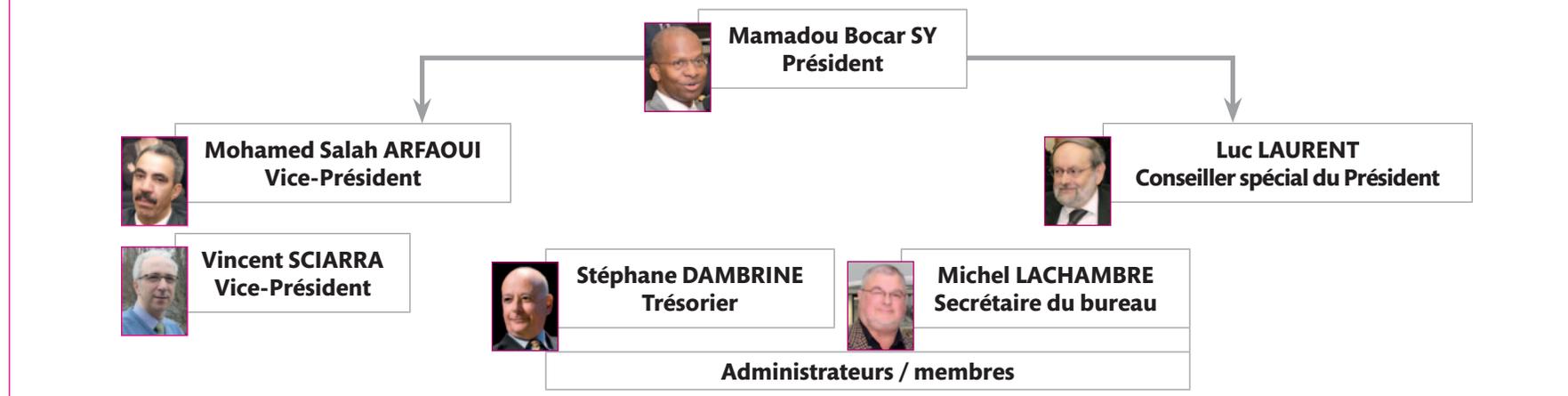
à Sylvie Bourdin

Sylvie Bourdin assurait depuis 2008 le secrétariat de RHF. Salariée de l'Union Sociale pour l'Habitat, elle a rejoint le service documentation de l'USH en décembre 2013. Elle était très attachée à RHF et à ses membres

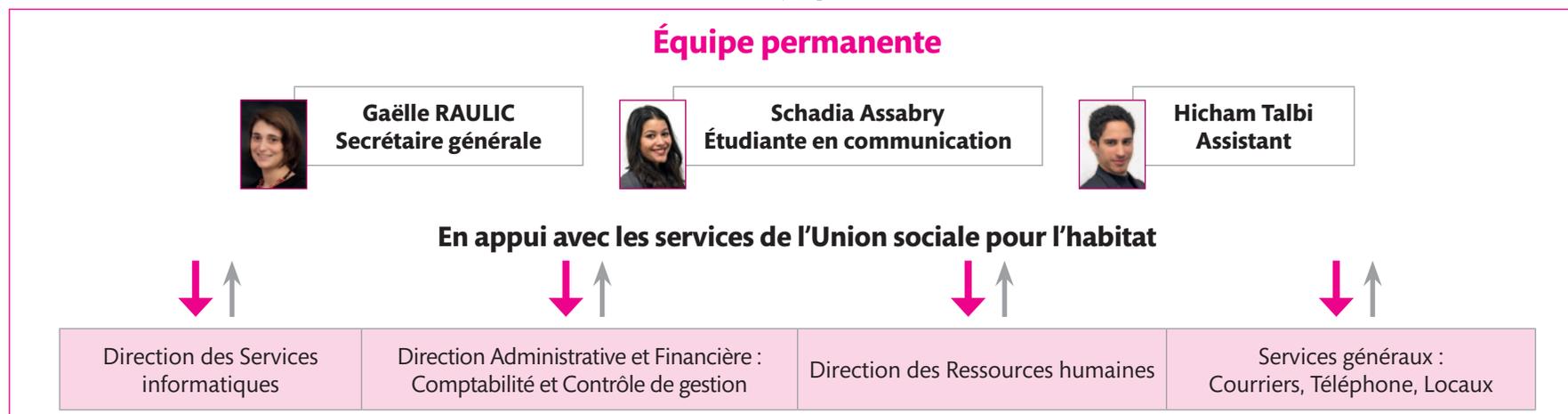
qu'elle connaissait bien. Nous lui adressons, au nom de tous les membres du Réseau, nos chaleureux remerciements pour son engagement au service de RHF pendant ces six années et pour l'aide précieuse qu'elle a apportée, notamment au moment du changement de secrétaire générale. Nous lui souhaitons bonne continuation dans sa vie professionnelle.

Équipe permanente

Les instances de gouvernance : conseil d'administration, conférence des présidents, assemblée générale



Équipe permanente



Prestataires et Fournisseurs



Communication

Un nouveau logo pour le Réseau



Moderne, dynamique, de caractère, tels sont les termes qui caractérisent le nouveau logo de RHF. C'est une vraie signature pour l'association, qui marque un réel tournant dans sa communication.

Des nouvelles régulières

« Les brèves » permettent aux membres de suivre l'actualité du Réseau mais aussi de découvrir les dernières innovations et événements dans le secteur de l'habitat et de l'urbanisme à l'international.

Le recrutement d'une étudiante en alternance, chargée de communication a permis d'augmenter la périodicité de cette lettre d'information qui paraît dorénavant tous les deux mois.

Remerciements

à Bernard Hoarau pour la plaquette et le logo

Bernard Hoarau, directeur communication à la SIDR et administrateur du Réseau, s'est proposé lors de la dernière Conférence qui avait lieu à Gatineau de réaliser notre nouveau logo ainsi que notre plaquette. En effet lors du séminaire stratégique, le changement d'image de l'association avait été préconisé. Grâce à cette collaboration nous avons aujourd'hui des outils attractifs et opérationnels qui permettent de communiquer efficacement.

Nous remercions donc chaleureusement Bernard Hoarau pour tout le travail qu'il a accompli, il a su prendre en compte nos attentes et nous livrer un excellent résultat. Ce projet a pris beaucoup de temps et c'est avec un grand investissement et une motivation à toute épreuve que notre membre a relevé ce défi.

Une nouvelle plaquette de présentation

Attractive et dynamique, la nouvelle plaquette permet une meilleure compréhension des missions du Réseau Habitat et Francophonie.



RAPPORT FINANCIER

Bilan

Au 31 décembre 2013

ACTIF	EXERCICE 2013			EXERCICE 2012	PASSIF	EXERCICE 2013	EXERCICE 2012
	Bruts	Amortissements & provisions	Nets				
ACTIF IMMOBILISÉ					FONDS PROPRES		
Matériel de bureau	0,00	0,00	0,00	0,00	Report à nouveau	139 920,04	144 204,11
Matériel informatique	6 039,80	-6 039,80	0,00	680,12	Résultat de l'exercice	11 798,39	-4 284,07
Matériel divers	659,00	-659,00	0,00	0,00			
<i>Total actif immobilisé</i>	<i>6 698,80</i>	<i>-6 698,80</i>	<i>0,00</i>	<i>680,12</i>	<i>Total fonds propres</i>	<i>151 718,43</i>	<i>139 920,04</i>
					PROVISIONS POUR RISQUES & CHARGES		
					Provisions pour risques	19 244,90	19 244,90
					<i>Total provisions</i>	<i>19 244,90</i>	<i>19 244,90</i>
ACTIF CIRCULANT					DETTES		
Créances clients	177 581,00	-58 581,00	119 000,00	10 951,48	Emprunts et dettes Ets crédit	0,00	0,00
Autres créances d'exploitation	411,71		411,71	345,06	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	19 863,90	20 617,67
Valeurs mobilières de placement	46 098,18		46 098,18	0,00	Dettes fiscales & sociales	19 099,41	13 231,10
Disponibilités	195 016,75		195 016,75	180 942,55	Autres dettes	0,00	3,50
Charges constatées d'avance	0,00		0,00	98,00	Produits constatés d'avance	150 600,00	0,00
<i>Total actif circulant</i>	<i>419 107,64</i>	<i>-58 581,00</i>	<i>360 526,64</i>	<i>192 337,09</i>	<i>Total dettes</i>	<i>189 563,31</i>	<i>33 852,27</i>
TOTAL DE L'ACTIF	425 806,44	-65 279,80	360 526,64	193 017,21	TOTAL DU PASSIF	360 526,64	193 017,21

Compte de résultat

Exercice clos le 31 décembre 2013

CHARGES	EXERCICE 2013	EXERCICE 2012	PRODUITS	EXERCICE 2013	EXERCICE 2012
CHARGES D'EXPLOITATION			PRODUITS D'EXPLOITATION		
Charges externes					
Achats de fournitures	1 309,83	2 331,19	Cotisations	147 700,00	141 977,48
Autres achats externes	70 854,08	76 198,20	Subvention	0,00	17 000,00
Impôts, taxes & versements assimilés	635,66	833,34	Autres produits	3 463,00	11 406,56
Salaires & traitements	55 258,89	60 043,96	Reprise provisions pour créances	75 565,00	52 381,00
Charges sociales	30 253,02	26 262,95	Reprise provisions pour risques	0,00	11 000,00
Dotations aux amortissements	680,12	950,13			
Dotations aux provisions pour créances	58 581,00	75 565,00			
<i>Total charges d'exploitation</i>	<i>217 572,60</i>	<i>242 184,77</i>	<i>Total produits d'exploitation</i>	<i>226 728,00</i>	<i>233 765,04</i>
CHARGES FINANCIÈRES			PRODUITS FINANCIERS		
Intérêts et charges assimilées	0,00	0,00	Produits nets de cession de titres	31,87	275,77
Perte de change	0,00	0,00	Autres produits	2 611,12	3 859,89
<i>Total charges financières</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>Total produits financiers</i>	<i>2 642,99</i>	<i>4 135,66</i>
CHARGES EXCEPTIONNELLES			PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Charges exercice antérieur	0,00	0,00	Produits exercice antérieur	0,00	0,00
<i>Total charges exceptionnelles</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>Total produits exceptionnels</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
RÉSULTAT BÉNÉFICE	11 798,39	0,00	RÉSULTAT PERTE	0,00	4 284,07
TOTAL GÉNÉRAL	229 370,99	242 184,77	TOTAL GÉNÉRAL	229 370,99	242 184,77

Rapport du vérificateur des comptes

Par Charles Vinit

RÉSEAU HABITAT ET FRANCOPHONIE
Madame Gaëlle Raulic
Secrétaire générale
14 rue Lord Byron
75384 Paris Cedex 08

Vérification des comptes 2013
Réseau Habitat et Francophonie

Madame la Secrétaire générale,

En exécution de la mission qui m'a été confiée par l'association des organismes d'habitat social pour le développement d'un réseau international de coopération dénommé « Réseau Habitat et Francophonie (RHF) », j'ai été amené à vérifier les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2013.

Après un examen approfondi qui s'est déroulé dans vos locaux le mardi 08 avril 2014, je vous confirme que les justificatifs que j'ai examinés ne comportent pas d'anomalies.

Ma vérification a consisté à contrôler par sondages les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble.

Les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'année écoulée et de la situation financière à la fin de cet exercice.

Je n'ai pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes des informations données dans le rapport annuel et dans les documents adressés aux adhérents sur la situation financière et les comptes afférents.

Fait à Chambéry, le 10 avril 2014

Charles Vinit
Vérificateur des comptes

Analyse financière

Par rapport à l'année précédente on constate une augmentation des recettes provenant des cotisations, qui passent de 142 000 à 147 700 euros. Après deux années de résultat négatif, le résultat de l'exercice est positif (+ 11 798 €). Il s'explique par une baisse conséquente des charges d'exploitation (de 24 612 €), que l'on peut attribuer d'une part à une bonne maîtrise des coûts et d'autre part au recouvrement d'impayés. En effet, depuis 2012, le secrétariat général assure un suivi particulièrement rigoureux des comptes et s'est engagé dans une démarche active de recouvrement des impayés afin d'améliorer la situation financière de l'association.

**“Après deux années de résultat négatif,
le résultat de l'exercice est positif”**

REJOINDRE LE RÉSEAU

Coordonnées

Réseau Habitat et Francophonie

14, rue Lord Byron – 75384 PARIS cedex 08

Tél : +(33) 1 40 75 50 83

Fax : +(33) 1 40 75 50 56

Mail : rhf@habitatfrancophonie.org

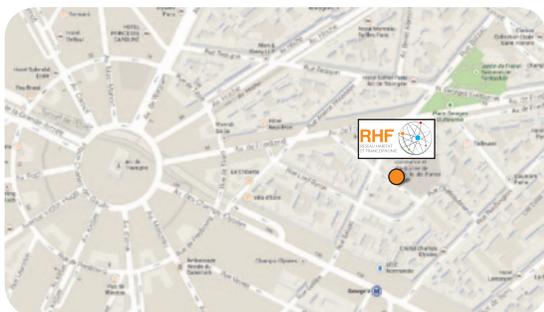
Site internet : www.habitatfrancophonie.org

Informations pratiques

Pour nous rencontrer :

15, rue chateaubriand 75008 PARIS – 6^e étage

Métro : Charles de Gaulle Étoile ou George V



Conditions d'adhésion

Vous êtes aménageur, logeur, financeur, organisation professionnelle du secteur de l'habitat social ou du développement urbain, rejoignez-nous.

L'adhésion à RHF s'effectue sur présentation d'un dossier de candidature constitué d'un bulletin d'adhésion, des statuts de l'organisme demandeur et d'une lettre explicitant les motifs de l'adhésion. Le dossier est ensuite examiné par le conseil d'administration qui statue sur le bien-fondé de l'adhésion.

Trois conditions sont requises pour devenir membre du Réseau :

- Être une organisation professionnelle du secteur de l'habitat social ou du développement urbain,
- Payer une cotisation annuelle,
- Adhérer aux valeurs communes de l'association.

Téléchargez votre bulletin d'adhésion au format PDF sur notre site :

www.habitatfrancophonie.org

Réseau Habitat & Francophonie

14, rue Lord Byron - 75384 PARIS Cedex 08

Tél. : (33) 1 40 75 50 83 / 77

Fax : (33) 1 40 75 50 56

Mail : rhf@habitatfrancophonie.org

<http://www.habitatfrancophonie.org>

RHF
RESEAU HABITAT
ET FRANCOFONIE

