



Carrefour : les Sem immobilières en 2015

Confrontées à de profondes mutations de leur environnement, les Sem immobilières ont décidé de mener une réflexion prospective propre, à l'horizon 2015, dans le cadre du thème général du 40^{ème} Congrès national des Sem.

Comme l'a écrit le prospectiviste Michel Godet, « L'avenir n'est pas écrit, mais reste à faire. L'avenir est multiple, indéterminé et ouvert à une grande variété de futurs possibles. Ce qui se passera demain dépend moins de tendances lourdes qui s'imposeraient fatalement aux hommes que des politiques menées par les hommes face à ces tendances. »

Pour mener une réflexion prospective, Michel Godet distingue cinq questions fondamentales :

1. Que peut-il advenir ?
2. Que puis-je faire ?
3. Que vais-je faire ?
4. Comment le faire ?

et question zéro souvent oubliée : Qui suis-je ?

La réflexion portera essentiellement sur les questions 1 et 2, après une présentation synthétique des Sem immobilières.

La principale spécificité des Sem, c'est la forte implication des collectivités locales. Une Sem est une entreprise au service et sous le contrôle d'une collectivité locale, qui, sauf cas particulier, est actionnaire majoritaire.

Les Sem s'inscrivent dans une logique de performance, carrefour de logiques publiques et privées. Elles mettent toute la souplesse et l'efficacité de gestion d'une entreprise au service de l'intérêt général. Elles permettent d'associer des capitaux publics et des capitaux privés au service du logement social.

Depuis 1923, date de création de la première Sem immobilière, les Sem immobilières ont fait la preuve de leur savoir-faire.

Elles gèrent 522 000 logements, mettent chaque année en chantier près de 10 000 logements et emploient près de 10 000 personnes dans l'immobilier.

Les Sem ont fait preuve de dynamisme en maintenant un rythme élevé de mises en chantier de logements sociaux, notamment en renforçant leurs interventions sur le marché immobilier privé (acquisition d'immeubles de bureaux transformés en logements sociaux, reconversion de logements libres en logements sociaux...).

Pour répondre à la diversité des attentes, les Sem de logement social ont poursuivi, lorsque cela correspondait à un besoin, la diversification de leur champ d'intervention :

- logement intermédiaire,
- accession aidée,
- commerces,
- équipements publics,
- immobilier d'entreprises.

Les Sem immobilières ont un patrimoine très concentré (les huit Sem qui gèrent plus de 9 000 logements des Sem possèdent la moitié des 522 000 logements des Sem) et on compte par ailleurs un grand nombre de petites structures monocommunes.

Avant d'identifier les tendances lourdes auxquelles les Sem immobilières vont être confrontées, et ce qu'elles pourront faire dans ce contexte, il convient de souligner la difficulté de l'exercice.

En quelques années, les besoins tant quantitatifs que qualitatifs en logements ont évolué fortement d'une manière que l'on n'a pas nécessairement su prévoir.

Simultanément, l'environnement institutionnel dans lequel se mettent en œuvre les politiques du logement se transforme.

Quand Jean Fonkenell s'exprimait en 1999 au Congrès de Lille, il présentait les incidences de la construction européenne sur le secteur du logement. Pouvait-il les mesurer ?

Dans le pays aux 36 000 écharpes de maires, qui lors de sa première décentralisation en 1982 avait confirmé l'État dans ses responsabilités en matière de logement social, qui pouvait imaginer la mise en place aussi rapide d'un pouvoir intercommunal dont la montée en puissance allait rendre possible les mécanismes de co-responsabilités de la deuxième étape de la décentralisation ?

PREMIERE PARTIE

L'ENVIRONNEMENT DE L'ACTIVITE DES SEM IMMOBILIERES : LES TENDANCES LOURDES

A. Les enjeux sociétaux

1. Les données socio-démographiques

Depuis l'engagement de l'Etat dans une politique de logement social, la référence dominante a été celle du parcours résidentiel du couple stable doté d'un emploi stable.

Si l'environnement économique a beaucoup bougé générant précarité, instabilité et mobilité, ce qui n'est pas notre sujet, les données démographiques engendrent par elles-mêmes de nouveaux parcours résidentiels :

- Il est devenu banal d'affirmer que la France vieillit. Selon l'INSEE les plus de 60 ans représenteront en 2020 17 millions d'habitants et en 2035, 21 millions d'habitants (1/3 de la population) en France métropolitaine contre 12 millions (21% aujourd'hui). La part des plus de 75 ans a pratiquement doublé entre 1962 et 2006. Or le statut d'occupation dominant du logement chez les 60-74 ans est celui de propriétaire, le statut d'occupation dominant chez les plus de 75 ans est celui de locataire ;
- Les études prévisionnelles ont souvent sous-estimé l'évolution des « modes de vivre » qui conduit à une progression du nombre de ménages sensiblement supérieure à celle de la population. Il y a aujourd'hui 2 000 000 de familles monoparentales, plus de la moitié des ménages parisiens comporte une seule personne. De nombreux couples ne partagent pas le même logement.

Ces pratiques sociales pèsent sur les besoins tant quantitatifs que qualitatifs en logement.

Par contre, la décohabitation plus tardive des jeunes, liée notamment à des données économiques, joue en sens inverse.

2. L'évolution des modes d'habiter

De 1982 à 2002, la superficie moyenne par personne dans les logements est passée de 31 à 37 m² (soit 31 m² en habitat collectif et 41 m² en habitat individuel), c'est à dire plus de 20%. Il faudrait un nouveau bond de 20% pour atteindre les superficies rencontrées dans la plupart des pays d'Europe du Nord (Belgique, Allemagne, Pays Bas), voire davantage (Suède, Danemark, Norvège). Dans le même temps, le volume du contenu d'un déménagement aurait augmenté de 25% en 20 ans.

La demande d'espaces de rangement s'accroît, la chambre, notamment celle des jeunes devient davantage un espace de vie, les équipements informatiques, de plus en plus souvent utilisés à des fins professionnelles doivent trouver leur place et l'extension du temps libre transforme de plus en plus le garage en espace à tout faire, dans lequel il est de plus en plus fréquent que la voiture ne trouve pas sa place.

3. Le droit au logement

Reconnu par plusieurs lois, ce « droit au logement » qui conditionne l'accès à d'autres droits, est-il un objectif à atteindre ou un droit reconnu et protégé ?

Son cheminement chaotique mérite examen :

- la loi Quilliot de 1982 : « le droit à l'habitat est un droit fondamental »,
- la loi Mermaz de 1989 qui aujourd'hui encore règle les rapports locatifs : « le droit au logement est un droit fondamental »,
- la loi Besson de 1990 : « Garantir le droit au logement constitue un devoir de solidarité pour l'ensemble de la nation »,
- le Conseil Constitutionnel dans un avis de 1995 a estimé : « que la possibilité pour toute personne de disposer d'un logement décent est un objectif à valeur constitutionnelle »,
- la loi de lutte contre les exclusions de 1998 : « la présente loi tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé »...

Les reconnaissances juridiques ne manquent donc pas mais le nombre de mal logés qui recouvre des situations très diverses avoisine les 3 millions de personnes et dans le parc social les délais d'attribution des logements sociaux s'élèvent presque partout, alors que les taux de rotation diminuent.

Un rapport du Haut Comité pour le logement des Défavorisés a très bien défini les conditions d'une avancée vers un droit opposable qui dépassent les textes législatifs actuels. Celles-ci passent par la désignation d'une autorité politique responsable dotée de moyens d'agir et par l'octroi au citoyen de voies de recours.

Les délégations de compétences nées de la loi de décentralisation de 2004 créent à cet égard une situation entièrement nouvelle dont les développements vont inévitablement s'inscrire dans la durée et qui vont nécessiter des arbitrages politiques très complexes ; c'est en effet toute la conception de la solidarité nationale qui est en jeu. La délégation des aides à la pierre aux EPCI est une étape décisive. Cette montée en puissance des intercommunalités dans le domaine du logement constitue-t-elle une étape vers un droit au logement opposable ? Quels seront alors les rôles et les responsabilités respectives des EPCI et de l'Etat garant de la solidarité nationale. Ce débat est au cœur de toute politique de cohésion sociale.

B. Les enjeux européens

« Comment les actes et décisions européens et notamment ceux de la nouvelle commission de Bruxelles, risquent de perturber l'exception française à échéance de 10 ans », s'interrogeait judicieusement Jean Fonkenell en 1999.

Si le logement n'est pas une compétence européenne, et ne disposait pas dans le projet de Traité établissant une Constitution pour l'Europe de chapitre spécifique dans la partie III traitant des politiques et du fonctionnement de l'Union comme l'avaient l'agriculture, les transports, la recherche, l'énergie...

Si le logement n'est pas un « domaine où l'Union peut décider de mener une action d'appui, de coordination ou de complément », il n'a pas pour autant été absent des préoccupations européennes...

L'existence d'un secteur aidé par l'Etat, missionné et régulé par l'Etat, doté d'opérateurs parfois puissants, ne pouvait pas ne pas être confrontée à la logique de libre concurrence sous tendue par l'ensemble des traités européens : « le marché intérieur comporte un espace sans frontières intérieures dans lequel la libre circulation des personnes, des services, des marchandises et des capitaux est assurée conformément à la Constitution ».

Si le rejet par deux peuples fondateurs du projet de Constitution est une donnée politique majeure, la philosophie des traités antérieurs n'en a pas disparu pour autant.

Des acquis ont été obtenus tout récemment :

- Les aides au logement social n'ont pas à être notifiées préalablement à la Commission (paquet Monti) et le logement social est exclu du champ de la directive « services » ;
- Le logement social est éligible aux fonds structurels ainsi que les investissements liés à la maîtrise de l'énergie et au développement des énergies renouvelables.

Ces acquis ne règlent pas tout loin s'en faut :

- Si le principe de l'exclusion du logement social de la directive services est acquis, le passage à l'acte induit une définition précise du champ d'action du secteur du logement social. Sur ce point, Parlement, Commission et Conseil divergent entre une définition « ouverte » préservant l'essentiel de l'activité de notre secteur et une définition beaucoup plus restrictive limitant par exemple l'action des opérateurs HLM et Sem au logement des plus démunis ;
- Tous les opérateurs que nous sommes se satisfont d'un des socles de la politique française de logement social : son financement à partir de l'épargne populaire centralisée par la Caisse des Dépôts et Consignations grâce aux collectes opérées par les réseaux de la Caisse d'Epargne, du Crédit Mutuel et de la Poste. Ce dispositif a toujours répondu aux attentes du secteur y compris en période de plan de relance ou d'engagement collectif. Si la faiblesse de l'aide à la pierre venant de

fonds publics a souvent été un obstacle à l'équilibre financier des opérations, il n'en a pas été de même pour les financements à long terme qui n'ont jamais manqué, les fonds de collecte se trouvant ainsi régulés.

Or ce système est aujourd'hui remis en cause : le monopole à trois « tripoles » est rejeté par la Commission qui le considérant comme non nécessaire à l'accomplissement des missions d'intérêt général a adressé une mise en demeure à la France. Il est pourtant à craindre que si la Commission obtenait gain de cause, si la collecte de cette épargne était banalisée et soumise à la concurrence de tous les réseaux bancaires, un système de financement pérenne et sécurisé qui a fait ses preuves s'en trouverait grandement déstabilisé.

La fin de l'année 2006 et l'année 2007 seront donc essentielles et notre secteur professionnel doit apprécier avec lucidité ses marges de manœuvre pour arrêter la stratégie la plus efficace.

C. Les enjeux de Qualité

Si nous pouvons parler d'avancée chaotique du droit au logement opposable, il n'en est pas de même de « l'avancée réglementaire » liée notamment à des exigences qualitatives.

Celle-ci porte notamment sur :

- L'accessibilité des logements aux personnes handicapées.

Toutes les demandes de permis déposées à compter du 1^{er} janvier 2007 devront respecter décret et arrêtés d'application de la loi du 11 février 2005 pour « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes ». Certains aspects de la réglementation nouvelle voient leur mise en œuvre reportée au 1^{er} janvier 2008 pour l'accessibilité aux balcons et terrasses et au 1^{er} janvier 2010 pour l'adaptation des salles d'eau.

Si cette loi comporte une dimension positive de solidarité qui oblige les concepteurs à réfléchir sur tous les types de handicap, si elle va améliorer la qualité d'usage des bâtiments, elle va générer des surcoûts de construction estimés à 5 % en collectif et à 3 000 € pour les maisons individuelles groupées (dont l'occupant n'est pas le maître d'ouvrage).

- La mise en œuvre de la réglementation thermique 2005, qui dans le cadre du Plan Climat n'est qu'une première étape et doit conduire à l'échéance 2020 à une amélioration de 40% des performances énergétiques. Le coût de cette première étape est estimé entre 2 et 4% du coût de construction selon la nature du bâtiment ;
- Simultanément, la certification des produits et matériaux progresse et la directive européenne produits de construction formule ses exigences aux produits commercialisés sous la marque CE.

Ces tendances impactent fortement la nature des matériaux mis en œuvre, le travail de conception des maîtres d'œuvre et l'organisation de la filière construction. Par ailleurs, même si elle ne constitue pas une « norme » ou une « réglementation », puisqu'elle découle d'une démarche volontaire du maître d'ouvrage, la démarche HQE réalise une percée significative. Des organismes certificateurs

délivrent d'ailleurs des certifications HQE pour les bâtiments tertiaires (NF bâtiment tertiaire – démarche HQE) et pour la maison individuelle NF Maison individuelle – Démarche HQE alors que Qualitel délivre les certifications « Habitat et Environnement » en Habitat collectif.

Ainsi, jamais les enjeux liés à une démarche qualité et à l'entrée de l'acte de construire dans une démarche de développement durable n'ont rendu aussi nécessaire une approche économique posée en terme de coût global (selon une étude ARECOOP/UNSFA, les coûts d'entretien et de maintenance d'un bâtiment d'habitation représenteraient 75 % du coût global).

Simultanément, jamais, les politiques visant à solvabiliser la demande – que ce soit par le biais des aides à la personne pour le marché locatif ou par celui de l'endettement des ménages pour celui de l'accession en cette période de haut de cycle – ne semblent autant avoir atteint leurs limites.

En bref, élever l'exigence qualitative, valoriser le coût d'investissement par rapport aux coûts différés... ou externes à l'opération quand la solvabilité de la demande locative ou en accession est problématique constitue aujourd'hui un enjeu majeur.

D. Les enjeux urbains

Les Français entretiennent une relation paradoxale avec la ville. Si l'on a en 2005, pour la première fois depuis longtemps dépassé les 400 000 logements mis en chantier, c'est notamment grâce à (ou à cause de) l'explosion de la construction en diffus, hors de toute planification urbaine.

La signification de cette réalité mérite d'être analysée tant elle recouvre de paradoxes. Si la loi SRU a redéfini la finalité des différents documents d'urbanisme SCOT, PLU et si la loi ENL a doté les collectivités de certains moyens d'action en matière d'action foncière, ces deux lois potentiellement porteuses de moyens d'intervention pour les collectivités n'étaient, par définition guère en mesure de porter leurs effets dans ce contexte de très forte pression de la demande et de montée en régime du cycle immobilier : des documents d'urbanisme en fin de vie, d'autres en cours de lente élaboration ont laissé le champ libre à l'explosion urbaine alors que l'accent est mis sur l'élaboration de Plans d'Aménagement et de Développement Durable !

Mais le paradoxe réside dans la convergence de nombreuses études menées sur les attentes des Français autour du fait que ceux-ci rejettent la concentration urbaine, plébiscitent les villes moyennes, sont attirés par les communes rurales lorsqu'elles sont à proximité des services. La tendance observée « au fil de l'eau » ne rencontrerait-elle pas, malgré ses effets pervers, l'attente « spontanée » de nombreux Français ?

Ces conclusions sont toutefois à manier avec prudence ; en accession, les valeurs foncières sont un critère de choix déterminant et l'éloignement des centres villes de ménages jeunes aux budgets et aux conditions de vie marqués par des coûts et des temps de trajet très pénalisants déstructure le tissu social et génère des inégalités.

La capacité des élus - dotés des outils de planification urbaine que sont des documents d'urbanisme repensés et de meilleurs moyens d'action sur le foncier - à « produire de la ville » génératrice de valeur d'usage, offrant des services de qualité, maîtrisant ses nuisances et garantissant des solidarités représente également un enjeu majeur.

DEUXIEME PARTIE

CONFRONTEES A CES TENDANCES, QUE PEUVENT FAIRE LES SEM IMMOBILIERES ET LEUR FEDERATION ?

A. Pour la mise en œuvre des politiques de l'habitat des agglomérations et des départements, une accentuation de la diversification des domaines d'intervention des Sem immobilières

Les **agglomérations**, comme nous l'avons vu, tendent de plus en plus à jouer un rôle d'**autorité organisatrice en matière de logement**, à l'image du rôle qu'elles jouent pour les transports urbains.

Cette montée en puissance les amène à se poser la question des opérateurs qu'elles contrôlent :

- regroupement pour réaliser des économies d'échelle,
- spécialisation.

Dans ce contexte de renforcement de la concurrence, au sein d'une agglomération, il apparaît souhaitable pour les Sem immobilières de poursuivre les rapprochements qu'elles ont engagés avec les intercommunalités, notamment en les faisant entrer dans leur capital.

Le rôle des départements, même si il est moins prééminent que celui des agglomérations, tend à se renforcer (FSL, Programme Départemental de l'Habitat, délégation des aides à la pierre, nouveaux PDALPD).

Par rapport à leurs concurrents, les Sem immobilières disposent de nombreux atouts pour être les opérateurs des agglomérations et des départements pour la mise en œuvre de leurs politiques de l'habitat :

- La proximité avec les collectivités locales et le portage politique : la stratégie de la Sem est définie par le Conseil d'Administration au sein duquel les élus locaux sont majoritaires ;
- La souplesse de l'objet social permet une diversification des domaines d'intervention des Sem immobilières ;
- Un mode de gouvernance choisi par les élus locaux (conseil de surveillance et directoire ou conseil d'administration avec dissociation ou non des fonctions de président et de directeur général) ;
- Les apports de capitaux et de compétences des partenaires privés ;
- Un patrimoine diversifié géré dans la durée.

Il est fort probable que **pour poursuivre leur développement les Sem immobilières continueront à s'appuyer sur leur métier de base (le logement locatif social) tout en accentuant une diversification déjà engagée.**

La politique de la ville, la gestion des logements communaux et plus généralement la gestion du patrimoine immobilier des collectivités territoriales et de l'État, constituent des axes de développement pour les Sem immobilières.

Des Sem immobilières se voient également confier des missions d'intervention sur les logements privés pour résorber l'habitat indigne, traiter des copropriétés dégradées et lutter contre la vacance.

Ces missions particulièrement complexes ont des enjeux financiers et urbains souvent très lourds.

D'autres Sem, dans des agglomérations où le marché du logement est très tendu, se positionnent sur le logement intermédiaire.

Les besoins d'adaptation du patrimoine et des services liés au logement sont appelés à se développer notamment du fait du vieillissement de la population et du renchérissement du coût de l'énergie.

Être logeur ne suffit plus, les Sem immobilières sont engagées dans des logiques d'après et d'avant logement, dans le cadre de partenariats.

Pour y répondre, les Sem ont renforcé leur présence auprès des locataires (gestion de proximité) et développé l'accompagnement social des ménages en difficultés.

De nouveaux outils tendent à se généraliser :

- plans stratégiques de patrimoine,
- enquêtes de satisfaction,
- certification, et plus généralement démarche qualité.

L'évolution des relations avec les locataires et leurs associations est appelée à se poursuivre.

Après la loi SRU marquée par l'entrée des locataires au sein des Conseils d'Administration des Sem, la mise en place des conseils de concertation et le renforcement du rôle des commissions départementales de conciliation, la loi ENL marque une nouvelle étape.

Elle élargit la compétence des commissions départementales de conciliation à la décence des logements et ouvre de nouveaux champs de négociations en autorisant à déroger à la liste des charges récupérables dans le cadre d'accords entre le bailleur et les locataires.

B. Que peut faire la Fédération pour accompagner les Sem immobilières dans leur évolution ?

La Fédération des Sem a une double mission :

- promouvoir les Sem,
- accompagner les Sem au quotidien par la mise en réseau de leurs compétences et pour des services d'appui, d'assistance et d'information.

1. La promotion des Sem immobilières passe d'abord par le lobbying

Les grandes tendances perçues par la Fédération l'incitent à poursuivre la réorientation de son travail de lobbying prioritairement au niveau européen à travers le CEEP et le développement d'un réseau européen d'élus locaux.

Sans reprendre l'ensemble des points de la motion, il apparaît que plusieurs questions resteront prioritaires dans le lobbying de la Fédération :

- a. Revalorisation des aides personnelles au logement au même rythme que l'évolution des loyers et des charges.
- b. Complémentarité entre les bailleurs sociaux et les bailleurs privés.

La Fédération des Sem restera attentive aux contreparties sociales des aides publiques destinées à la construction de logements.

Il est devenu nécessaire de procéder à une évaluation de l'efficacité économique et sociale de l'ensemble des aides à la construction de logement et à une réorientation en faveur du logement social.

Même si il contribue à la relance de la construction de logements, les effets pervers du « de Robien » ont été maintes fois soulignés :

- augmentation des prix du foncier,
- renchérissement des coûts de construction,
- production de logements dont la taille, la localisation et le loyer ne correspondent pas toujours aux besoins,
- difficultés de gestion de copropriétés ne comprenant parfois aucun propriétaire occupant, d'où des risques de dégradation rapide en l'absence de travaux.

- c. Équilibre entre les nouvelles exigences de qualité des logements et leur impact sur les loyers.

La qualité des logements progresse, et c'est une bonne chose, cela correspond à une attente sociale quant à la qualité thermique et l'accessibilité des logements aux personnes handicapées.

De plus en plus, ces nouvelles exigences concernent également le parc ancien, c'est le cas par exemple pour la sécurité des ascenseurs.

Le financement de l'amélioration de la qualité thermique du parc ancien et le financement de son adaptation au vieillissement de la population continueront de constituer des enjeux majeurs.

- d. Liberté de choix pour les élus locaux, lorsqu'ils souhaitent rapprocher un organisme HLM et une Sem.

La réorganisation du tissu des bailleurs sociaux s'accroît, afin de leur permettre de mieux s'adapter à la relance de la construction de logements sociaux, au renouvellement urbain et à la montée en puissance des intercommunalités.

De nombreux rapprochements entre Sem et Offices Publics d'HLM ont pu être effectués au profit des Offices. Or, le processus inverse se heurte à une difficulté juridique qu'il convient de traiter. Les élus locaux doivent bénéficier d'une liberté de choix de décider autour de quel opérateur (Sem ou organisme HLM) ils souhaitent opérer un regroupement.

Or, un Office d'HLM peut vendre ses logements à une Sem. Cependant, aucune disposition ne précise les conséquences de ce transfert de patrimoine pour les fonctionnaires de l'OPHLM.

Il est nécessaire de combler ce vide juridique et d'apporter des garanties aux fonctionnaires concernés, sans peser sur les finances des collectivités locales.

Il convient donc que, lorsque le Conseil d'Administration d'un établissement public HLM a décidé de céder tout son patrimoine à une Sem, **les fonctionnaires de l'établissement public, qui n'opteraient pas pour un statut de salarié au sein de la Sem, puissent être pris en charge par le centre national de la fonction publique territoriale ou le centre de gestion, le coût de cette prise en charge étant assuré par la Sem qui acquiert des logements.**

2. La promotion des Sem immobilières c'est aussi mieux convaincre les élus des atouts des Sem immobilières

Le développement d'un réseau d'élus locaux motivés par la promotion de la solution Sem dans le secteur de l'habitat et du renouvellement urbain constitue une nécessité.

À cette fin, la Fédération des Sem a mis en place un Club des Présidents de Sem et organise dans ce cadre des réunions thématiques destinées aux Présidents de Sem immobilières sur des thèmes tels que la stratégie ou le développement durable. Elle a rédigé un argumentaire sur les atouts des Sem immobilières.

Le développement de ce réseau d'élus s'inscrit dans le cadre des relations entre la Fédération et les associations d'élus locaux.

3. Dans sa mission d'accompagnement des Sem immobilières, trois axes apparaissent prioritaires :

- faire profiter les Sem immobilières de multiples réseaux,
- renforcer les synergies entre Sem immobilières et Sem d'aménagement,
- inciter les Sem immobilières à s'engager dans une réflexion stratégique et les accompagner dans cette réflexion.

La Fédération des Sem a développé les accords avec ses partenaires, car ils permettent aux Sem, et notamment aux plus petites, d'accéder à des savoir-faire qu'elles n'ont pas en interne. Ces accords sont évalués et adaptés en fonction de l'évolution des attentes des Sem.

La Fédération prévoit également de favoriser les échanges entre Sem en redéfinissant son portail Internet réservé aux adhérents.

Les Sem immobilières et les Sem d'aménagement ont des préoccupations et des approches complémentaires. Ensemble, elles peuvent apporter des réponses globales aux attentes des élus locaux, notamment en matière de renouvellement urbain.

L'organisation de la Fédération à partir des grands secteurs d'intervention des Sem, aménagement, immobilier, services, ne contribue pas à la création de synergies, alors que ces synergies peuvent constituer l'un des atouts des Sem.

Il convient tout d'abord de souligner que la Fédération n'est pas organisée que par métier, il existe aussi des approches transversales communes à l'ensemble des Sem :

- appui au management,
- service juridique,
- action régionale et action européenne.

Ces approches transversales se traduisent également par l'organisation de réunions communes de Sem intervenant dans des secteurs différents mais ayant des préoccupations communes :

- le logement des saisonniers,
- le renouvellement urbain.

Il est devenu nécessaire de développer ces approches transversales, et de favoriser les échanges entre Sem de métiers et de cultures différents.

La recomposition du tissu des bailleurs sociaux, la montée en puissance des intercommunalités, le renouvellement urbain et la relance de la construction de logements sociaux amènent les Sem immobilières à s'engager dans des réflexions dans le cadre de l'évolution de plans stratégiques de patrimoine.

Après la mise en place du Dispositif d'Autocontrôle, qui joue un rôle important d'alerte et de prévention des difficultés, et qui permet à chaque Sem de se situer par rapport aux autres Sem, la Fédération des Sem a engagé une réflexion sur la manière dont elle pourrait accompagner les Sem immobilières dans leurs réflexions stratégiques et encourager ces démarches.

Face à des élus investis de responsabilités nouvelles, demandeurs à la fois d'outils d'aide à la décision et d'opérateurs rompus à la complexité des enjeux urbains, le développement des synergies entre Sem, la richesse des approches transversales mêlant ingénierie urbaine, ingénierie sociale, ingénierie financière et ingénierie du bâtiment et le développement des multiples partenariats engagés ces dernières années par la Fédération avec des réseaux spécialisés, constituent pour les Sem immobilières des atouts majeurs que la Fédération doit adapter en permanence à l'évolution des besoins.