



Professionaliser les **nouveaux** chargés d'opérations



Enjeux

Professionnaliser les nouveaux chargés d'opérations

Ces dernières années, nous avons assisté à deux phénomènes importants :

- la **relance de l'activité de construction** avec parallèlement un accroissement de la complexité des opérations
- un **fort renouvellement des équipes** de maîtrise d'ouvrage dû à des départs à la retraite d'une grande partie des cadres expérimentés de la maîtrise d'ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage aujourd'hui joue un rôle majeur dans l'action nationale et locale que ce soit dans le cadre du programme national de rénovation urbaine ou du plan de cohésion sociale.

Ces évolutions coïncident avec les nouveaux contextes d'action des collectivités locales (loi SRU, intercommunalité, politiques locales de l'habitat, ...).

Pour faire face aux enjeux du logement social aujourd'hui (développement et diversification de l'offre, accès au foncier, implication dans les politiques locales de l'habitat, adaptation du patrimoine aux territoires, maîtrise des coûts, développement durable...), les acteurs de l'habitat (organismes d'Hlm, Sem, collectivités) recrutent de nouveaux collaborateurs dans la maîtrise d'ouvrage ou permettent à des personnels en poste d'évoluer vers le métier de chargé d'opérations. Ces nouveaux acteurs de la maîtrise d'ouvrage sont souvent experts d'une partie de l'activité, mais ont besoin d'acquérir des compétences "cœur de métier" plus globales. En quelques années, le métier de chargé d'opérations a dépassé la notion de spécialisation au profit de la polyvalence.



Cœur de métier et prolongements

Le dispositif de formation présenté dans cette plaquette couvre l'ensemble des **activités "cœur de métier"** de la profession et permet à chacun, quel que soit son parcours initial, d'acquérir l'ensemble des compétences mobilisées par le métier et de s'aguerrir aux différents aspects du montage d'opérations.

Pour tenir compte des spécificités de chaque entreprise et des acquis personnels, ce parcours peut être également **renforcé** par des modules de spécialisation tels que :

- Ingénierie financière
- Vefa (locatif et accession)
- Qualité environnementale
- De la maîtrise d'ouvrage à la gestion locative
- Contentieux chantier
- Résidences spécifiques (étudiants, logements foyers, maisons relais, résidences sociales)
- ...

Le contenu et les objectifs de ces modules complémentaires sont précisés dans notre offre nationale à laquelle on voudra bien se reporter.

Réalisation

Le cycle "cœur de métier", d'une durée de 27 jours, est proposé en **inter** dans notre Centre de Formation à Pantin. Il peut également être réalisé en inter au niveau **régional** ou en **intra-entreprises** (nous contacter pour tout renseignement complémentaire).



Public

Chargés d'opérations nouvellement embauchés (dans le cadre d'un contrat classique ou de professionnalisation) ou personnels en poste dont les compétences évoluent vers un poste de monteur ou chargé d'opérations.

Objectifs généraux de "cœur de métier"

- appréhender les enjeux de la maîtrise d'ouvrage aujourd'hui dans un contexte en mutation
- maîtriser les connaissances et savoir-faire spécifiques nécessaires au montage d'opérations
- acquérir des compétences élargies face aux différentes approches du métier (construction locative neuve, accession sociale à la propriété, renouvellement urbain, réhabilitation, ...).

Organisation pédagogique

Ce dispositif est centré sur l'apport des connaissances et savoir-faire indispensables au métier de chargé d'opérations.

Parallèlement à des modules d'apports de connaissances, cette formation s'appuie sur des **échanges** avec des praticiens, des **témoignages**, des exercices pratiques sous forme d'**ateliers** et/ou de **visites** de sites.

Ces modules de formation, alliés à une pratique de montage des opérations durant les inter-sessions, permettent d'acquérir effectivement les compétences indispensables à l'exercice du métier. Les expériences des participants, issus de secteurs et de professions différents, viendront enrichir les échanges et permettront d'illustrer concrètement les contenus de chaque module.



Accompagner les projets des entreprises

Le renouvellement ou le développement des acteurs de la maîtrise d'ouvrage, la diversité des opérations, l'engagement dans les politiques locales de l'habitat, conduisent les organismes à développer de véritables stratégies pour repenser la maîtrise d'ouvrage.

L'Afpols propose d'accompagner ces projets en personnalisant les cycles de formation aux enjeux et modes d'organisation des entreprises.

La réforme du système de formation professionnelle engagée par la loi du 4 mai 2004, "se former tout au long de sa vie", a mis en place deux dispositifs destinés à qualifier les salariés, en poste ou recrutés : **les périodes et les contrats de professionnalisation**. Elle a conduit les branches professionnelles de l'habitat social à conclure des accords où la maîtrise d'ouvrage est identifiée comme un des thèmes prioritaires et les chargés d'opérations comme un des métiers-cibles.

Cette politique de développement des compétences et des qualifications de l'ensemble des salariés donne aux entreprises les moyens de faire face aux changements à venir, qu'ils résultent de l'évolution démographique, de l'évolution de l'environnement ou de l'évolution des métiers et de leurs modes d'organisation.



Favoriser l'évolution des personnels en poste : les périodes de professionna lisation

Destinées à "favoriser par des actions de formation le maintien dans l'emploi ou l'évolution dans l'entreprise de salariés en contrat à durée indéterminée", les périodes de professionnalisation s'adressent :

- à des salariés en poste dont les compétences évoluent vers le métier de chargé d'opérations
- à des salariés récemment recrutés qui souhaitent adapter leur parcours initial aux spécificités du logement social.

Ce dispositif place le salarié au cœur de son projet professionnel. Les contenus et objectifs des périodes de professionnalisation sont définis en tenant compte de ses acquis et constituent un parcours personnalisé d'évolution ou d'intégration dans l'entreprise.



Faire face aux difficultés actuelles de recrutement : les contrats de profes sionnalisation

Financement

Les intervenants

Axe prioritaire des accords de branches, les contrats de professionnalisation tendent à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes ou demandeurs d'emploi en voie de qualification. Ces contrats associent, en alternance, des actions d'évaluation, d'accompagnement, de formation et l'exercice en entreprise d'une ou plusieurs activités professionnelles.

L'AFPOLS organise des cycles de formation et propose une alternance cohérente en fonction des projets d'embauche. La durée de la formation est au minimum de 150 heures, elle peut varier entre 15 % à 25 %, voire plus, de la durée totale du contrat qui ne peut excéder 24 mois.

Les périodes et les contrats de professionnalisation font l'objet d'une prise en charge. Pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez joindre votre OPCA.

L'équipe d'intervenants conjugue trois qualités essentielles : expertise professionnelle, connaissance du milieu professionnel et efficacité pédagogique.



Module 1

Politique et financement du logement social

3 jours

objectifs

- Repérer le rôle du monde Hlm dans les évolutions de la politique nationale du logement
- Identifier les acteurs intervenant dans le financement du logement social
- Repérer les aides mobilisées pour produire le logement locatif social
- Identifier les évolutions des métiers de la maîtrise d'ouvrage.

contenu



Introduction du cycle - Présentation des modules

Évolution des politiques publiques du logement et du financement du logement social

- approche historique : les aides à la pierre, le rapport Barre, banalisation, crise urbaine et dimension sociale, la période actuelle
- les points-clés du contexte actuel : crise du logement, PCS, renouvellement urbain, intercommunalité, politique locale de l'habitat, délégation des aides à la pierre
- les nouveaux enjeux : DALO, relance de l'accession et vente Hlm, attribution et conventionnement global, développement durable

Les financements du logement social

- aides publiques du logement et aides à la personne : pour qui et pour quoi

Structure et évolution du parc

- situation française et comparaison européenne

Les acteurs de la politique du logement social

- les financeurs (CDC, 1%)
- les opérateurs

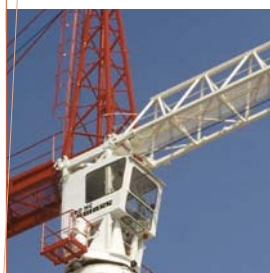
Les évolutions des métiers de la Maîtrise d'Ouvrage

Les grandes étapes - les activités et les métiers de la maîtrise d'ouvrage

Évolution des métiers

- les dimensions stratégiques
- les modes d'organisation interne et les processus

Mise en perspective des modules suivants.



Module 2
**Missions de
maîtrise
d'ouvrage et
déroulement
des
opérations**
3 jours

objectifs

- Appréhender le cadre réglementaire dans lequel agit la maîtrise d'ouvrage et dans lequel s'inscrit sa relation avec la maîtrise d'œuvre
- Acquérir les connaissances professionnelles de base concernant l'ensemble des phases du montage d'opérations locatives neuves.

contenu



Rôle et responsabilité du maître d'ouvrage

- la loi MOP
- principes de la relation contractuelle avec la maîtrise d'œuvre

Les évolutions du mode de développement urbain en France

- du mode de développement du XXème siècle au Renouveau Urbain
- l'organisation et la gestion des territoires ou l'intercommunalité et le rôle des EPCI

L'aménagement et les nouveaux documents d'urbanisme

- le SCOT et ses compatibilités (PLH et PDU)
- le PLU et le PADD

Le déroulement d'une opération

- les phases de montage d'une opération (de la faisabilité au parfait achèvement)
- l'offre et la demande en logements (approche de la demande et du marché)
- l'analyse des conditions du montage (le contexte, la constructibilité du terrain)
- le programme de l'opération (programme quantitatif, exigences qualitatives de l'habitat)
- les principes du montage financier

Le projet et le maître d'œuvre

- l'élaboration du projet
- la mission du maître d'œuvre
- la rémunération du maître d'œuvre.

Module 3

Politiques foncières, aménagement et marché de l'habitat

3 jours



objectifs

- Identifier les dispositions d'urbanisme, avec notamment les évolutions des lois sur l'urbanisme : de la loi SRU à la loi ENL
- Appréhender les règles de fonctionnement des marchés locaux du logement
- Identifier des éléments de méthodes pour positionner un programme d'opérations sur le marché local.



contenu

Le cadre juridique des politiques foncières

- évolution des lois sur l'urbanisme : de la loi SRU à la loi ENL
- les documents d'urbanisme réglementaires : SCOT, PLU, Carte communale

Le partenariat avec les collectivités locales

- le droit de préemption urbain
- la procédure d'expropriation
- les procédures d'acquisitions particulières

Les politiques d'aménagement

- la ZAC et les lotissements

L'impact de la loi handicap sur le logement social

La prise en compte des marchés locaux et des politiques locales et de l'habitat

- pourquoi ?
 - les clés de compréhension du fonctionnement du marché
 - les dynamiques à l'œuvre et le positionnement du logement social
 - les enjeux des politiques locales de l'habitat et de leurs outils
- comment ?
 - repères méthodologiques pour développer la connaissance des marchés locaux
 - présentation des outils existants ou à constituer
 - réalisation d'une étude de marché.



Module 4

Financement des investissements et ingénierie financière

3 jours

objectifs

- Cerner le vocabulaire financier
- Comprendre les mécanismes financiers de base
- Connaître les principaux concepts concernant l'analyse de la rentabilité ou de l'équilibre économique de l'investissement immobilier, connaître les spécificités de l'approche HIm
- Connaître les points-clés à maîtriser concernant l'ingénierie financière, la décomposition du prix de revient et du plan de financement (bilan investissement).

contenu

Généralités sur le montage économique et financier

- mise en place du vocabulaire, concept
- nature des risques à maîtriser
- rentabilité des opérations d'investissement
- repérage des différentes logiques d'acteurs
- le bilan promoteur et l'accession
- les investisseurs privés
- spécificités des opérations de logement social, comparaison avec les acteurs privés, rentabilité locative, rentabilité patrimoniale, rendement global des fonds propres investis

Le financement du logement locatif social

- éléments de contexte et bref historique des financements et produits (l'âge d'or des aides à la pierre, la réforme Barre, la réforme de la TVA, la surface utile, les fondamentaux des financements, la rénovation urbaine, la décentralisation et le PCS)
- les caractéristiques et les obligations/contreparties (PLUS, PLAI, PLUS-CD, PLS, PLI, etc...)
- les financements du 1 % logement
- les aides des collectivités locales

contenu



Montage financier et montage d'opération

- difficultés et risques du montage économique et financier des opérations de logement social à chaque étape

Rappels des caractéristiques des financements

- intérêts, progressivité, taux, amortissements, remboursements
- caractéristiques générales du PLUS et du PLS

Le prix de revient et la TVA, la LASM

- les différents postes du prix de revient prévisionnel
- la TVA et la LASM

Du montage économique et financier à la simulation d'exploitation

- foncier et politique d'investissement
- paramètres économiques, coûts de gestion, impayés, vacants, l'entretien et les grosses réparations
- fiscalité TFPB
- bilan d'exploitation
- investissement des fonds propres
- flux de trésorerie
- dossier de demande d'agrément et de subventions
- accords de prêts (CDC, CFF, ...)
- la garantie des emprunts
- simulations d'exploitation sur micro-ordinateur (à partir de logiciels sous Excel® utilisés par les opérateurs) au travers une étude de cas, exercice collectif avec le groupe).

Montage économique et financier et équilibre d'opération

- mode d'appréciation et d'analyse des résultats, critères de faisabilité et d'engagement
- différents outils utilisés (État, CDC, autres ...), les évolutions en cours.

Module 5

La maîtrise d'ouvrage de la réhabilitation

2 jours



objectifs

- Situer son action par rapport au contexte de l'opération de réhabilitation et aux partenaires impliqués
- Appréhender les méthodes de programmation et de montage d'opération en réhabilitation
- Cerner le cadre réglementaire et le montage financier.

contenu

Spécificités du montage d'une opération de réhabilitation

- stratégie de la réhabilitation
 - les enjeux du montage : gérer un processus décisionnel
 - pour une approche globale des opérations
 - stratégie patrimoniale et renouvellement urbain
 - stratégie d'opération
 - programme
 - partenariat
 - montant des travaux
- maîtriser le partenariat, un gage de qualité
 - les locataires
 - les collectivités locales et territoriales
 - l'État et les partenaires financiers
 - les partenaires techniques (architectes, maîtrise d'œuvre sociale...)
- les diagnostics
 - marché local de l'habitat
 - diagnostic urbain
 - état du patrimoine et gestion patrimoniale
 - réglementation technique
 - gestion locative



contenu

- enquêtes sociales et vie sociale
- pré-diagnostic économique
- études de faisabilité : articuler les différentes approches
- construire le projet
 - les étapes du montage d'opération
 - élaboration du programme de travaux
- le montage socio-économique de l'opération
 - taux d'effort
 - évolution des loyers
 - grands équilibres et politique d'investissement
 - les aides au financement
 - la PALULOS
 - autres subventions
 - la TVA à 5,5 %
- les prêts
 - le prêt CDC
 - le 1 % logement
- simulation d'équilibre et prise de risque
 - les paramètres d'une exploitation prévisionnelle
 - la réhabilitation et l'évolution de ces paramètres

Module 6

Les points-clés des projets de rénovation urbaine

2 jours



objectifs

- Appréhender ce qu'est la politique de la ville et son évolution
- Identifier les caractéristiques de la rénovation urbaine
- Analyser la méthode d'élaboration d'un projet de rénovation urbaine.

contenu



Les modes de développement urbain en France (rappel)

De la politique de la ville à la rénovation urbaine : le Programme National de Rénovation Urbaine

- les quartiers
- des contrats de ville au PNRU et CUCS
- le contenu du PNRU : consistance et organisation
- le projet et l'ANRU
 - le projet
 - le dossier
 - la maquette financière

Les caractéristiques de la Rénovation Urbaine

- l'approche croisée urbaine, sociale et patrimoniale
 - le portage du projet et les acteurs
 - les échelles du quartier à la ville
- la méthode d'élaboration du projet à grands traits
 - diagnostics
 - programmation
 - projet
 - montage du projet
- les procédures d'aménagement support de projet
 - ZAC
 - lotissement
 - etc.

Les exemples d'opérations illustratifs de la méthode

- une opération de rénovation urbaine d'un petit groupe dans une petite commune
- une opération de rénovation de l'ANRU.

Module 7

Passation et réalisation des marchés de travaux

3 jours



objectifs

- Connaître les différents types de marchés
- Comprendre les grands principes des marchés publics et privés
- Appréhender les procédures à mettre en place
- Comprendre les documents constitutifs d'un marché
- Maîtriser les différentes phases de la passation et de l'exécution des marchés.

contenu

Les différents modes de marché

- public – privé : quel type d'organisme ?
- dans quel cas s'appliquent-ils ?
- pour quels travaux ?
- et pour les marchés intellectuels ?

Le marché public

- définition, contenu, périmètre
- le Code des Marchés Publics
- la structuration du marché public – pièces, clauses
- présentation d'un exemple de marché public

Le marché privé

- le principe de passation
- la NF P 03 001
- l'ordonnance 2005-649
- contenu du marché – documents généraux et particuliers

La passation des marchés

- règles et mode de passation

contenu



- commission – rôle et fonctionnement
- organisation et publicité
- mode de passation

Les critères de sélection

- règles de consultation
- mieux disance et moins disance
- notification
- marchés complémentaires, avenants – marche à suivre

Exécution du marché

- les OS
- le règlement des travaux
- le décompte général
- les incidents d'exécution
- pénalités et autres sanctions

Cas particuliers

- règles de sous-traitance
- les avenants – travaux supplémentaires – travaux complémentaires
- défaillance d'entreprises

La réception

- les opérations préalables à la réception
- règles de réception
- les garanties légales
- l'assurance construction.



Module 8

Préparation et suivi de chantier

3 jours

objectifs

- Mettre en valeur le rôle et responsabilités des acteurs de la construction (Maîtrise d'œuvre, BC, CSPS, entreprises ainsi que le Maître d'ouvrage)
- Expliquer le rôle du maître d'ouvrage en préparation de chantier
- Rappeler la mission du maître d'ouvrage lors de la réalisation de l'ouvrage et les risques encourus s'il se substitue à d'autres
- Comprendre les différents documents et leur utilité
- Connaître les missions des partenaires concepteurs et conseils (maître d'œuvre, contrôleur technique, CSPS).

contenu

La préparation de chantier

- rôle et responsabilités des différents intervenants en réalisation
- activité du maître d'ouvrage dans cette phase de préparation
- la préparation du chantier – Rôle du maître d'ouvrage
 - les revues
 - revues des intervenants
 - revue du site et du projet
 - revues des pièces écrites et dessinées
 - les interfaces
 - les points critiques, les points d'arrêts et des situations d'interrelations
 - la sous-traitance
 - le dossier Bon Pour Exécution
 - la réception de fin de phase
 - le bilan et ses enseignements...



contenu

Gestion administrative, financière et technique : les différents documents

- OS - avenants
- les comptes-rendus de chantiers
- les situations de travaux et DGD
- tableau de suivi / planning et calendrier

Les relations contractuelles

- la maîtrise d'œuvre
 - Loi MOP partie 3 - Mission de la maîtrise d'œuvre
 - acte d'engagement
 - mission de mandataire commun
 - type de contrat
 - élément de mission de l'architecte
 - les missions complémentaires
- rôle du contrôleur technique
 - les missions
- le CSPS
 - la mission.

Module 9

La maîtrise d'ouvrage de l'accession à la propriété

3 jours



objectifs

- Identifier les principes de fonctionnement de l'activité accession ainsi que les modes opératoires développés par les organismes
- Connaître la réglementation Hlm en accession et les mécanismes du montage d'opérations en accession à la propriété.

contenu



La réglementation Hlm en matière d'accession à la propriété

- la réglementation issue de la loi SRU
- la location-accession, l'accession directe
- la sécurisation des acquéreurs

Le montage des opérations

- la recherche foncière
- la démarche de montage : mise en cohérence de la faisabilité et de l'étude de marché
- le planning des actions à mener

Le montage financier

- bilan et plan de trésorerie
- financement des opérations
- les aspects financiers spécifiques (honoraires, marge)

Suivre la commercialisation

- mise en œuvre de la commercialisation
- analyse des résultats
- les points-clés

Management de l'activité d'accession

- méthodes et procédures de gestion des risques
- organisation du service d'accession
- stratégies de développement.

Module 10

Qualité de la maîtrise d'ouvrage et développement durable

2 jours



objectifs

- Mettre en valeur la relation client-fournisseur interne (Maîtrise d'ouvrage/ Patrimoine)
- Présenter des outils de passage de relais
- Comprendre "qui fait quoi" durant l'année de parfait achèvement des travaux
- Connaître les origines et concept généraux du développement durable.

contenu



Qualité et articulation avec la gestion de patrimoine

- concept de relation client interne
- données sur la qualité de production et qualité de service
- les documents, lien du relais
 - DOE, DIUO
 - déclinaison pour le patrimoine (livret du locataire, résumé pour le PSP, la transmission du savoir à la proximité, le rapport au contrat d'entretien)
 - l'enquête de satisfaction à l'entrée des lieux
- qui fait quoi – répartition des tâches en maîtrise d'ouvrage, patrimoine et gestion locative

Les enjeux liés au développement durable

- origine du développement durable
- le développement durable et le bâtiment
- la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise Hlm) dans le développement durable
- les cibles liées à la qualité environnementale d'un bâtiment
- les différents labels thermiques
- le coût global
 - le rapport au PSP.

L'Afpols



Depuis 35 ans, l'AFPOLS apporte son professionnalisme au service de l'ensemble des entreprises de l'habitat.

L'offre de formation de l'AFPOLS, en inter, comme dans des actions sur mesure en intra, couvre l'ensemble des métiers du secteur professionnel.

Avec plus de 7 500 personnes formées chaque année et un chiffre d'affaires de 6,3 millions d'euros, l'AFPOLS est le leader dans le domaine de la formation et du développement des compétences dans le secteur de la maîtrise d'ouvrage et de l'habitat.

AFPOLS • 2, rue Lord Byron •

75008 Paris •

Fax : 01 40 75 04 21

<http://www.union-habitat.org/afpols>

Renseignements

Catherine Dubois

Tél. 01 40 75 79 09

c.dubois.afpols@union-habitat.org

Inscriptions

France Boichot

Tél. 01 40 75 79 18

f.boichot.afpols@union-habitat.org

afpols
formation pour l'habitat