



2024

UNIS POUR L'ACCÈS AU LOGEMENT

2028

AGIR • S'ADAPTER •
ANTICIPER • DÉVELOPPER

PROJET STRATÉGIQUE



« Unis pour l'accès au logement. Pour tous. Dans tous les territoires »

Fruit d'une démarche participative associant les adhérents de l'Union, son conseil d'administration, ses salariés, ainsi que ses partenaires, ce nouveau projet stratégique pour la période 2024-2028 réaffirme, dans un contexte de forte mutation du secteur du logement accompagné et de fragilité de son modèle économique, sa vocation, ses missions et son offre de services en se fixant 4 ambitions stratégiques.

UNIS pour l'accès au logement ...

Le nombre d'adhérents de l'Unafo a fortement augmenté ces dix dernières années. L'accroissement du volume et de la diversité des adhérents oblige l'Unafo à évoluer pour s'adapter à leur besoin de trouver des appuis techniques, d'échanger sur leurs pratiques et de défendre ensemble leur secteur professionnel. La diversité des adhérents constitue une richesse d'expertise et de pratiques pour l'Unafo, qu'elle devra, en tant qu'union professionnelle, faire vivre et valoriser.

Être unis pour défendre l'accès au logement, c'est aussi mieux travailler avec nos partenaires actuels et constituer de nouveaux partenariats, car le secteur du logement accompagné, leviers de nombreuses politiques publiques, ne peut rester isolé.

... pour **TOUS** ...

L'objectif premier des adhérents de l'Unafo et donc de notre union professionnelle est de loger des personnes éprouvant des difficultés particulières pour accéder à un logement - ou s'y maintenir- et ayant en commun des niveaux de ressources faibles, inférieurs aux plafonds PLAI.

Elles peuvent exercer une activité professionnelle ou bénéficier de revenus de remplacement et peuvent avoir vécu des parcours complexes présentant des ruptures ou des accidents de la vie, ayant pu les conduire à la rue ou dans des dispositifs d'hébergement. Il peut également s'agir des jeunes de moins de 25 ans privés de RSA. Pour les travailleurs précaires, migrants, saisonniers ou jeunes, les personnes en mobilité professionnelle, les familles monoparentales, les bénéficiaires de minima sociaux, le logement accompagné, par sa palette de dispositifs, offre de véritables solutions de logement.

... dans **TOUS LES TERRITOIRES**

Parce que les inégalités territoriales impactent fortement l'accès au logement et la production de logement accompagné, le projet stratégique de l'Unafo se fixe l'ambition d'agir dans tous les territoires de la métropole et de l'Outre-Mer. Les actions de l'Unafo continueront à se décliner à l'échelle nationale et dans les territoires, en fonction des besoins, des sollicitations, des enjeux territoriaux...

SOMMAIRE

UNIS POUR L'ACCÈS AU
LOGEMENT. POUR TOUS. DANS
TOUS LES TERRITOIRES

3

UN CONTEXTE ÉVOLUTIF,
INCERTAIN ET PARADOXAL

6

AGIR

POUR LE DÉVELOPPEMENT DU
LOGEMENT ACCOMPAGNÉ

8

S'ADAPTER

AUX BESOINS ET ATTENTES
DES ADHÉRENTS

10

ANTICIPER

LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR
ET DES POLITIQUES PUBLIQUES

12

DÉVELOPPER

LES ALLIANCES ET
LES PARTENARIATS

14



UN CONTEXTE ÉVOLUTIF, INCERTAIN ET PARADOXAL

Le nouveau projet stratégique de l'Unafop s'inscrit dans un contexte particulier, qui impactera le devenir du secteur du logement accompagné et les politiques publiques pour les cinq prochaines années.

Un contexte évolutif.

Les personnes logées, la réglementation, les politiques publiques, les dispositifs et les formes de logement évoluent, tout comme le nombre d'adhérents et leurs stratégies de développement. Les évolutions auxquelles sont confrontés le secteur du logement accompagné et l'Unafop sont multiples et nécessitent de définir un cadre stratégique ambitieux mais par essence flexible.

Un contexte incertain.

De multiples facteurs rendent le contexte incertain : crises sanitaire, économique et sociale, enjeux environnementaux, conflits armés en Europe... La crise de l'énergie, la hausse des coûts de la construction, un modèle économique structurellement fragile, les interrogations liées à l'attractivité des métiers suscitent pour les gestionnaires de logement accompagné de nombreuses craintes et interrogent même la pérennité de l'action de certains acteurs. Le projet stratégique de l'Unafop intègre ce contexte extrêmement tendu, qui impose des actions pour renforcer le secteur du logement accompagné.

Un contexte paradoxal.

Alors que le modèle économique des résidences sociales n'a jamais semblé aussi fragile, les pouvoirs publics viennent de reconnaître leur rôle dans la politique du Logement d'abord, avec un objectif de production de 25 000 logements en résidences sociales généralistes et foyers de jeunes travailleurs et 10 000 places en pensions de famille pour la période 2023-2027.

4 ambitions stratégiques

POUR CONSOLIDER NOS MISSIONS

AGIR
POUR LE
DEVELOPPEMENT
DU LOGEMENT
ACCOMPAGNÉ

S'ADAPTER
AUX BESOINS ET
ATTENTES DES
ADHÉRENTS

ANTICIPER
LES ÉVOLUTIONS
DU SECTEUR ET
DES POLITIQUES
PUBLIQUES

DÉVELOPPER
LES ALLIANCES ET LES
PARTENARIATS

L'offre de services de l'Unafop s'appuie sur **3 piliers** :

- **accompagner les adhérents**, en fournissant un appui technique et en aidant au **développement des compétences**, notamment grâce à l'organisme de formation des métiers du logement accompagné,
- **représenter et promouvoir le secteur** du logement accompagné,
- **animer la communauté des adhérents**, par le biais de travaux collectifs, de partenariats, d'actions dans les territoires, de journées professionnelles...

Sans modifier les piliers de l'offre de services de l'Unafop, le projet stratégique 2024-2028 fixe 4 nouvelles ambitions stratégiques pour les 5 prochaines années.

Ce projet stratégique sera **décliné en une feuille de route** qui définira le calendrier progressif de sa mise en œuvre, ainsi les moyens correspondants. En effet, les ambitions portées par ce projet nécessitent de mener une réflexion sur les ressources humaines et financières dont dispose l'Unafop. Une diversification des financements auprès d'autres entités publiques ou privées, nationales, régionales ou locales sera recherchée et les recettes actuelles (cotisations et organisme de formation) pourront être renforcées.





Agir

POUR LE DÉVELOPPEMENT DU **LOGEMENT ACCOMPAGNÉ**

Alors que le second volet du plan Logement d'abord détermine des objectifs régionaux de production de résidences sociales, l'Unafo et ses adhérents se doivent d'agir pour les concrétiser et permettre l'accès à un logement au plus grand nombre. En tant qu'Union, cela nous oblige à agir nationalement et dans les territoires pour faire connaître le logement accompagné, convaincre de son utilité sociale et renforcer nos actions de plaidoyer.

Affirmer plus clairement ce qui nous définit.

Les mots, concepts et expressions pour définir le logement accompagné varient selon nos adhérents, ce qui témoigne d'une difficulté générale à présenter de manière positive et uniforme ce qu'il est et ses « marqueurs ». Dans l'objectif de faciliter l'action de promotion et de défense du secteur par ses adhérents, l'Unafo travaillera avec ces derniers pour préciser les termes et définitions.

Étendre la démarche de plaidoyer.

Pour convaincre les décideurs publics de la pertinence des solutions de logement proposées par le logement accompagné, l'Unafo sera force de propositions et renforcera ses missions de plaidoyer auprès des décideurs publics, tant sur le plan national que dans les territoires. L'Unafo s'efforcera en particulier d'étendre son action de plaidoyer auprès des parlementaires, des maires et de leurs représentants, des services centraux et déconcentrés de l'Etat ou encore des Collectivités Territoriales.

Mettre en œuvre une nouvelle stratégie de communication adaptée aux différentes cibles.

Au regard de la pluralité d'enjeux qui impacte le logement accompagné et de la diversité des parties prenantes avec qui interagissent les adhérents, l'Unafo doit bâtir une stratégie de communication avec des objectifs et messages adaptés aux différents publics et cibles. Seront notamment visés les décideurs politiques et élus pour répondre aux enjeux de production de nouveaux logements et de partenariats indispensables à l'accompagnement des personnes logées ainsi que les intervenants sociaux, branches professionnelles, établissements de formation pour répondre aux enjeux de recrutement et d'attractivité des métiers.

Agir dans tous les territoires.

L'action dans les territoires, y compris en Outre-Mer, constitue une des priorités stratégiques de l'Unafo pour les 5 prochaines années. Les actions engagées au cœur des territoires, ces dernières années, pour structurer le réseau et notre organisation (structuration de la représentation régionale, valorisation du logement accompagné auprès des partenaires locaux et développement d'actions en faveur du réseau d'adhérents) seront poursuivies et amplifiées en s'appuyant sur les référents régionaux, la communauté des adhérents et les partenaires.

Consolider les études.

Illustrer et objectiver nos propos par des études régulières, renouvelées et inédites, sur notre secteur, son modèle, son utilité sociale, les profils et les parcours des personnes logées devront permettre d'affiner nos plaidoyers pour mieux convaincre nos interlocuteurs.

Renforcer la représentativité de l'Union.

Déjà très représentative dans tous les champs du logement accompagné, l'Unafo continuera à accueillir de nouveaux adhérents partageant ses valeurs et ses ambitions, sans exclure de s'ouvrir à de nouvelles formes de logement accompagné, fruit d'innovations ou volonté de répondre à de nouveaux besoins.

S'adapter

AUX BESOINS ET ATTENTES **DES ADHÉRENTS**

Dans les 5 prochaines années, les besoins de nos adhérents vont évoluer, notamment pour tenir compte des attentes et profils des personnes logées, mais aussi, tout simplement, parce que les temps changent et que le logement accompagné sait s'adapter et innover. L'appui de l'Unafao à ses adhérents et la manière de travailler avec eux se doivent aussi d'évoluer.



Maintenir et amplifier un appui technique agile et réactif.

Les adhérents de l'Unafao reconnaissent la capacité de son équipe à répondre rapidement à des problématiques techniques ou opérationnelles posées. Cet appui technique sera maintenu, amplifié et diversifié en tant que de besoin, par exemple sur les enjeux liés à la transition énergétique ou au modèle économique. Il pourra également s'appuyer sur des outils numériques, des expertises extérieures ou la mutualisation du recours à des conseils.

Favoriser les échanges entre adhérents et s'appuyer sur leur expertise.

La mise en relation, le développement de travaux en commun, le partage de l'expertise acquise sur de nombreux sujets par nos adhérents devront être des axes à amplifier dans le fonctionnement de l'Union, par le biais de commissions de travail, de groupes ad hoc, de clubs métiers animés par un ou plusieurs adhérents... Les rencontres nationales annuelles en constituent également une des formes.

Répondre aux attentes spécifiques tout en maintenant des approches transversales.

Les adhérents de l'Unafao gèrent des dispositifs variés, ont des histoires, des implantations géographiques et des orientations stratégiques différentes. Par exemple, certains d'entre eux sont organismes de Maîtrise d'Ouvrage d'Insertion, ce qui leur offre des possibilités de développement particulières mais aussi des obligations. L'Unafao doit continuer à s'adapter aux problématiques hétérogènes rencontrées par chaque adhérent tout en leur apportant une approche transversale et cohérente, afin de porter d'une seule voix les attentes communes.

Renforcer nos actions en faveur des personnes logées.

Avec la diversité des profils des personnes logées et des dispositifs, les gestionnaires rencontrent des enjeux et besoins particuliers : accès aux droits, dématérialisation, perte

d'autonomie, conduites addictives, santé mentale, précarité... L'Unafao multipliera ses actions dans ces domaines en soutien à ses adhérents et travaillera également avec eux sur les enjeux liés à la participation des résidents aux différentes actions et à la pair-aidance. L'Union s'appuiera sur l'expertise très diversifiée de ses adhérents sur ces sujets.

Contribuer au développement des compétences.

Les prochaines années seront sans nul doute marquées par une accélération des contraintes liées à la crise des métiers (tensions dans les recrutements, difficultés d'attractivité et de fidélisation du personnel...) mais aussi par des évolutions des branches professionnelles. Pierre angulaire de la politique de l'Union pour développer les compétences des acteurs du logement accompagné, l'organisme de formation continuera d'être à l'écoute des besoins de ses adhérents, dont il devra constituer un partenaire de premier plan pour leur politique de formation et d'évolution des métiers et des pratiques professionnelles, en lien avec les enjeux du secteur tels que le plan Logement d'Abord ou les enjeux environnementaux par exemple.

Faire évoluer notre gouvernance et notre mode d'organisation.

Avec l'arrivée d'un nombre important de nouveaux adhérents ces dernières années mais aussi une action dans les territoires plus affirmée, l'adaptation de la gouvernance de l'Unafao et la modernisation de son fonctionnement devront être recherchées et poursuivies.

Fluidifier notre communication interne.

Comme pour toute tête de réseau, la question de la diffusion de l'information auprès de nos adhérents est un facteur crucial de la réussite et de la pertinence des actions menées et des remontées d'informations. Dans le respect de l'organisation de chaque adhérent, l'Unafao s'attachera à moderniser ses circuits et formats de diffusion interne de l'information, y compris en utilisant davantage les outils numériques. L'Unafao s'efforcera en particulier de mieux faire connaître son offre de services auprès de l'ensemble des salariés qui travaillent au sein des structures adhérentes.

Anticiper

LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR ET DES POLITIQUES PUBLIQUES

Construire un projet stratégique sur 5 ans relève le défi de devancer les différentes évolutions de notre secteur d'activité. C'est évidemment impossible tant notre secteur est source d'innovations et, comme ces dernières années l'ont montré, tant il peut être impacté par des crises difficilement prévisibles. L'Unafo se doit d'anticiper certaines évolutions d'ores et déjà connues et d'accompagner toutes les transformations qui affectent notre secteur.



Consolider durablement le modèle économique des résidences sociales.

Le volet 2 du plan Logement d'Abord prévoit le lancement d'un chantier sur le modèle économique des résidences sociales. Depuis de nombreuses années, l'Unafo souligne les fragilités structurelles et conjoncturelles de ce modèle. L'Unafo se mobilisera fortement pour convaincre de la nécessité de mettre en œuvre ses propositions pour assurer la pérennité du secteur.

Repérer et mettre en valeur les innovations et les bonnes pratiques.

Anticiper le logement accompagné de demain c'est aussi repérer les innovations et les bonnes pratiques de nos adhérents qu'elles portent sur le bâti, sur le montage de projets, sur la gestion locative sociale...

Anticiper les enjeux liés à l'environnement, l'énergie, à la décarbonation et à la zéro artificialisation nette.

Ces différents enjeux marqueront sans nul doute les prochaines années et entraîneront des conséquences directes sur la production ou la gestion des résidences sociales, mais peuvent également constituer des opportunités. Ils engloberont de nombreuses problématiques, qui seront accompagnées, travaillées et documentées par l'Unafo. Sur ces sujets, l'Unafo devra renforcer son expertise pour anticiper ces évolutions et accompagner ses adhérents en étoffant par exemple son offre d'appui technique sur les problématiques liées à la rénovation énergétique des bâtiments ou au montage d'opérations.

Analyser les politiques publiques et leurs conséquences pour notre secteur.

Les pouvoirs publics enclenchent un certain nombre de réformes qui peuvent avoir des conséquences pour le logement accompagné. Certaines peuvent concerner directement le logement (par exemple un renforcement de la décentralisation de la politique du logement), d'autres peuvent sembler plus éloignées (politique de l'emploi, jeunesse, autonomie, vie associative...), mais toutes peuvent avoir des impacts directs sur les résidents et l'activité de nos adhérents. L'Unafo suivra également de manière plus importante les enjeux européens, source également d'opportunités pour notre secteur.

Accompagner l'évolution et les besoins des personnes logées.

Avec l'évolution de la société et des politiques publiques, les profils des personnes logées en résidences sociales évoluent : plus jeunes ou plus âgés, plus précaires, plus féminins ou avec des besoins de santé et d'accès aux droits plus affirmés. Le logement accompagné se devra aussi de suivre au plus près les évolutions démographiques de la société, notamment pour permettre l'accès au logement des personnes âgées précaires.

Développer

LES ALLIANCES ET LES PARTENARIATS

Être unis pour l'accès au logement signifie d'abord qu'il faut développer le sentiment d'union entre nos membres. Mais c'est aussi bien entendu la nécessité de tisser et d'entretenir des partenariats pour maximiser la portée de nos actions.

Construire de véritables **relations partenariales** avec les pouvoirs publics.

Les pouvoirs publics au sens large (ministères, DIHAL, DHUP, DGCS, CGLLS, services déconcentrés de l'Etat, collectivités, élus, parlementaires...), tant sur le plan national, régional que local, sont les partenaires naturels de l'Unafao pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. En étant force de propositions, l'Unafao s'attachera à développer des relations de confiance et productives avec chacun d'eux.

Confirmer l'alliance des Acteurs du Logement d'Insertion.

Ce regroupement informel de quatre acteurs du logement d'insertion (Fapil, Soliha, Unafao et Unhaj) devra renforcer sa place dans la définition des politiques publiques, ce qui impliquera de renforcer les échanges et les travaux communs à tous les niveaux des organisations (gouvernance, directions, équipes et adhérents). Trois leviers principaux sont identifiés pour renforcer cette alliance : une coordination accrue sur les actions de plaidoyer, des coopérations accentuées sur divers projets et une inclinaison plus marquée des partenariats à divers échelons territoriaux.

Consolider les relations entre les bailleurs et les gestionnaires.

Partenaires indissociables, les gestionnaires et les bailleurs doivent renforcer leurs liens et consolider leurs relations. L'Unafao cherchera ainsi à travailler davantage avec l'USH sur le plan national et avec l'ensemble des unions et associations régionales la représentant dans les territoires.

Être acteur des collectifs et unions dont l'Unafao est membre.

L'Unafao sera un membre actif des collectifs, unions ou syndicats professionnels dont elle est membre (Collectif des Associations Unies, Collectif Alerte, Uniopss, Hexopée) pour porter la voix de ses adhérents et des problématiques rencontrées par les personnes logées.

Conforter les alliances avec les acteurs **du logement et de la solidarité.**

Les partenariats avec les autres acteurs du logement, tel qu'Action Logement, mais aussi avec les promoteurs seront consolidés et renforcés, en lien avec les territoires, dans l'objectif de répondre aux enjeux de production de résidences sociales et de mieux accompagner les personnes logées. La Fédération des Acteurs de la Solidarité et ses associations régionales constituent également un partenaire naturel de nos actions.

Définir des modalités de relations avec les SIAO respectant les responsabilités de chacun.

Les pouvoirs publics ont fait de la structuration des SIAO un des leviers de la politique du Logement d'Abord. Les relations entre les SIAO et les gestionnaires du logement accompagné devront être clarifiées et amplifiées afin de les rendre plus efficaces, dans le respect du projet social des résidences, de la diversité des réservataires et, plus largement, des contraintes des gestionnaires.

Constituer de **nouvelles alliances pérennes.**

Parce que le logement accompagné est à la croisée de nombreuses politiques publiques (accès à l'emploi, lutte contre le non-recours, politique de la jeunesse, accès à la santé, perte de l'autonomie...), l'Unafao cherchera à développer des partenariats avec d'autres organisations, collectifs ou unions tant sur les besoins des gestionnaires que des personnes logées.



UNAFO
UNION PROFESSIONNELLE DU
LOGEMENT ACCOMPAGNÉ

MAIL contact@unafo.org
X.COM @UnafoUnion
LINKEDIN.COM/company/unafo/

unafo.org