



*Vision, axes stratégiques et priorités  
composent le projet stratégique de la Drihl 2021-2026,  
11 ans après sa création.*

*Il s'appuie sur des valeurs partagées dans l'exercice de nos missions.*

*Fruit d'une démarche participative  
menée de mars 2020 à juin 2021,  
il est notre fil conducteur.*



**Isabelle Rougier**

## Notre vision pour les 5 prochaines années

Le logement fait partie des besoins essentiels. C'est une condition d'autonomie, souvent la première marche vers l'emploi, le gage d'une stabilité et d'un confort de vie. Plus largement, c'est un déterminant du vivre ensemble. Il sera, de plus en plus, un levier de la transition énergétique.

Pour répondre au mieux aux besoins de logement de tous les franciliens, en portant une attention particulière aux plus fragiles, nous nous engageons pour :

### Piloter...

les politiques publiques d'hébergement, d'habitat et de renouvellement urbain et fédérer les acteurs autour d'objectifs partagés, en associant fermeté et souplesse.

### Intégrer...

ces politiques dans les réalités, complexes, des territoires et des besoins, et dans leurs dynamiques.

### Faire vivre...

une Drihl innovante et attractive rassemblant une diversité des talents.

Cette ambition nourrit et guide le collectif de travail à la Drihl. Elle est un élément de fierté pour chacun de ses agents.

## Nos missions

La direction régionale et interdépartementale de l'Hébergement et du Logement (Drihl) est le service de l'État qui, en Île-de-France, soutient le développement et l'accès à une offre de logement adaptée, de qualité, durable et équilibrée sur le territoire ; et à défaut, organise et finance l'accès à un hébergement transitoire pour celles et ceux qui dans un premier temps ne peuvent pas être logés.

Interministérielle, la Drihl réunit en son sein les différents périmètres ministériels en charge du logement et de l'hébergement afin d'élaborer et de décliner ces politiques, au bénéfice des usagers et des territoires. Pour ceci, elle agit par ses missions régionales sur l'ensemble des 8 départements, et par une intervention directe sur Paris et la petite couronne via ses 4 unités départementales.

Elle intervient sur des champs de compétences partagés, en partenariat avec de nombreux acteurs (collectivités territoriales, préfets et autres services de l'État, bailleurs sociaux, associations...), en apportant une expertise en complément d'autres leviers financiers, contractuels et réglementaires.

## Nos axes stratégiques 2021-2026

A

**Concevoir, partager et mettre en œuvre un rééquilibrage territorial de l'offre de logement et d'hébergement**

B

**Adapter nos moyens RH et leur gestion à l'ampleur des enjeux**

C

**Développer et adapter l'offre de logement, notamment au bénéfice des plus modestes**

D

**Piloter et consolider la gestion et le financement de l'offre d'hébergement**

E

**Nourrir et renforcer des synergies internes et avec nos partenaires**

## A

### Concevoir, partager et mettre en œuvre un rééquilibrage territorial de l'offre de logement et d'hébergement

L'Île-de-France est une région riche et pourtant caractérisée par de fortes inégalités sociales et spatiales. L'offre de logement, l'occupation sociale de l'habitat et l'offre d'hébergement traduisent ces inégalités et les confortent aussi.

Le rééquilibrage territorial, visant à mieux répartir l'effort de construction mais aussi la « charge » de l'accueil, entre départements, communes, quartiers et îlots, des ménages les plus en difficulté, est inscrit dans toutes les stratégies élaborées à l'échelle régionale.

La Drihl inscrit ce rééquilibrage comme fil directeur de son projet stratégique 2021-2026 : alors que de nombreux élus hésitent à construire, le rééquilibrage est une condition *sine qua non* pour réussir à engager toutes les collectivités dans l'effort de développement de l'offre et de réponse aux besoins de logement des franciliens, dans leur diversité.

Cet enjeu de rééquilibrage, boussole de l'action de chaque agent de la Drihl, doit être mis en œuvre à toutes les échelles, porté et favorisé par tous les leviers. Il doit s'intégrer dans une vision partagée de l'aménagement durable de l'Île-de-France. Cela suppose d'adapter sans cesse les moyens de concertation et d'action, variables selon les territoires et les problématiques.



➤ **A1** : Développer l'offre de logements abordables et d'hébergement dans les territoires les moins dotés, dans une logique de mixité sociale, par la loi SRU notamment et des leviers incitatifs ;

➤ **A2** : Renforcer la mixité sociale dans les quartiers et territoires où se concentrent les populations modestes ou fragiles, par les programmes Anru notamment et la production d'offre de logement intermédiaire ;

➤ **A3** : Affirmer le portage de l'État, véritable chef d'orchestre de stratégies régionales (définies notamment à travers les orientations du schéma régional de l'hébergement et de l'habitat (SRHH) et son implication dans le partenariat et l'accompagnement des collectivités locales (conférences intercommunales du logement, par exemple) ;

➤ **A4** : Porter et faire progresser la mise en œuvre des priorités d'attributions de logements sociaux visant une plus grande mixité sociale, en cohérence avec les lois Égalité et citoyenneté et Élan.



## B

### Adapter nos moyens RH et leur gestion à l'ampleur des enjeux



L'évolution des défis et missions rend indispensable d'accompagner et de soutenir la mise en œuvre des politiques publiques par un travail fin d'ajustement entre missions et moyens RH. La recherche d'une meilleure adéquation est soulignée y compris par nos interlocuteurs et partenaires qui attendent de la Drihl un rôle toujours plus fort d'animation, coordination, pilotage, accompagnement de projets, partage d'enjeux et de prospective, suivi de situations.

Ceci appelle à un travail collectif construit et priorisé sur l'adéquation entre missions et moyens humains et sur les choix opérationnels et stratégiques associés.

Tout comme l'effort de rééquilibrage territorial, la mobilisation de moyens humains adaptés sur les missions de la Drihl est une condition sine qua non de qualité et d'efficacité de l'action de l'État. Cette mobilisation doit être accompagnée et soutenue par les différents ministères d'appartenance des effectifs de la Drihl.

L'implication des agents de la Drihl sur leurs missions et la richesse culturelle et opérationnelle apportée par la dimension interministérielle sont reconnues. Associé à ceci, des éléments tels que le taux de vacance, le turn-over, le temps de travail sont des points de vigilance pour développer les recrutements et favoriser les parcours internes.

➤ **B1** : Mettre en œuvre en interne l'ajustement continu entre les effectifs disponibles et les différentes missions et assumer les priorités en découlant ;

➤ **B2** : Porter vers les ministères concernés une simplification de la gestion interne de la Drihl dans sa dimension interministérielle, et les objectifs d'adéquation missions / moyens ;

➤ **B3** : Faire connaître et rendre la Drihl plus attractive pour diminuer le turn-over et réduire le taux de vacance ;

➤ **B4** : Valoriser les agents et leur expertise, les soutenir, les former ;

➤ **B5** : Développer des compétences « supports » de bon niveau à la Drihl siège et dans les UD.





## Développer et adapter l'offre de logement, notamment au bénéfice des plus modestes

**E**ncourager le développement de l'offre de logement est indispensable dans une région confrontée à une crise du logement inédite, alors que la période 2018-2020 a vu un net ralentissement de la construction de logements, y compris sociaux. Avec 742 000 demandeurs de logements sociaux en Île-de-France en 2020 pour 75 000 attributions en 2019 et 62 000 en 2020 et un parc privé marqué par des prix élevés, agir sur l'offre de logements accessibles est un objectif prioritaire.

Pouvoir proposer aux plus modestes un toit stable, enjeu affirmé par la politique du « Logement d'abord », est notamment une condition indispensable pour leur insertion, qui doit être portée par l'ensemble des réservataires de logements sociaux.

L'adaptation, pour tous, de l'offre de logement aux défis de long terme est également un enjeu majeur, avec des perspectives associant défis économiques, sociaux et environnementaux.



➤ **C1** : Développer l'offre de logements accessibles et de qualité, en encourageant l'innovation, dans une optique d'aménagement équilibré du territoire

➤ **C2** : Adapter les logements aux enjeux de la transition énergétique (rénovation énergétique, adaptation au changement climatique)

➤ **C3** : Adapter l'offre de logements aux besoins des franciliens, à la demande sociale (lutte contre l'habitat indigne, loyers privés, NPNRU, adaptation à la perte d'autonomie...)

➤ **C4** : Faciliter l'accès au logement pour les plus fragiles (notamment par le développement de l'offre de logements accompagnés)



## **D** Piloter et consolider la gestion et le financement de l'offre d'hébergement



Le poids de l'Île-de-France dans l'offre d'hébergement au niveau national n'a cessé de croître depuis des années, passant de 40 000 places ouvertes en 2009 à 121 000 places à fin 2019, auxquelles se sont ajoutées 26 000 places en 2020 du fait de la crise sanitaire et sociale provoquée par le Covid ; il est indispensable de contenir la « gestion de l'urgence ».

La nouvelle logique de programmation pluriannuelle qui s'engage en 2021 au niveau national est une opportunité pour définir une stratégie propre à l'Île-de-France, équilibrée, pérenne et maîtrisée et qui vise aussi à améliorer la qualité de l'accompagnement des ménages concernés.

➤ **D1** : Définir et mettre en œuvre une stratégie d'hébergement avec le triple souci de la capacité d'hébergement, de la qualité de l'accompagnement des personnes et de la maîtrise des financements associés

➤ **D2** : Créer les conditions de la fluidité vers le logement (mobilisation de dispositifs intermédiaires, attributions et accompagnement)

➤ **D3** : Améliorer l'efficacité des processus dans le domaine de l'hébergement: généraliser la contractualisation, l'évaluation, la coordination et le contrôle des organismes et opérateurs ; soutenir les expérimentations adaptées localement et dupliquables

➤ **D4** : Articuler les politiques d'hébergement généraliste et celles de l'asile



## **E** Nourrir et renforcer des synergies internes et avec nos partenaires

L'ampleur croissante des défis de logement et d'hébergement en Île-de-France renforce quelques constats : aucun acteur, tant à l'échelle locale, régionale ou nationale, ne dispose seul des leviers permettant de répondre à ces défis ; tous les acteurs sont concernés.

Dans ce contexte, nombre d'entre eux (collectivités, bailleurs sociaux, opérateurs associatifs, autres services de l'État) attendent de la Drihl un rôle d'animateur, de partenaire ou facilitateur de projets, de portage de vision et de communication, à développer en complément de ses rôles régaliens ou financiers.

Répondre à ces enjeux renvoie aussi à des exigences de cohérence au sein de l'État, avec des articulations qui doivent être fluides tant avec le corps préfectoral qu'entre échelles nationale et territoriales et entre les différents champs d'action de l'État (aménagement, santé, insertion, environnement, ...). Ceci appelle également une complémentarité renforcée entre siège et unités départementales de la Drihl ainsi que des outils, notamment numériques, modernisés pour gagner en efficacité externe et interne.



- **E1** : Rassembler, structurer et partager des données et des analyses pour mieux appréhender et faire appréhender les besoins et la spécificité de l'Île-de-France ; mettre en place une vision prospective dans nos domaines d'intervention pour projeter la Drihl au-delà des 5 prochaines années
- **E2** : Co-construire avec nos partenaires et les animer, en particulier les collectivités ; réunir les acteurs autour de la table

- **E3** : Améliorer les articulations entre services de l'État, pour renforcer la cohérence et porter les enjeux de l'hébergement et du logement dans toutes les politiques publiques
- **E4** : Renforcer les complémentarités au sein de la DRIHL, notamment entre le siège et les UD ; fédérer les agents et avoir le souci de la cohésion interne autour de nos missions.
- **E5** : Adapter et consolider les outils, notamment logiciels et numériques, afin de permettre un travail partenarial efficace en externe comme en interne



## Nos valeurs

### Équité et solidarité

sur l'ensemble des territoires franciliens, caractérisés par de fortes disparités. Notre objectif est de garantir un accès égal et d'apporter une réponse adaptée à tous les franciliens face à leurs besoins en matière de logement et d'hébergement.

### Partage et écoute,

des valeurs humaines portées par les agents qui contribuent à l'esprit de cohésion. Elles s'expriment aussi vis-à-vis des partenaires extérieurs dans la recherche de solutions adaptées à leurs problématiques.

### Efficacité et réactivité,

par la conduite d'une action pragmatique, au service des territoires et de leurs besoins. La Drihl assure au quotidien la réponse aux urgences sociales. Elle a été créée pour porter à la fois des actions de court terme et des réponses de long terme. Elle s'adapte à un cadre d'intervention qui évolue de manière régulière en fonction des orientations gouvernementales et des spécificités territoriales.

### Sens de l'expertise,

avec la volonté constante d'offrir aux territoires le meilleur accompagnement pour répondre à leurs problématiques. L'expertise de la Drihl est connue et reconnue par ses partenaires extérieurs, et c'est un élément-clé de confiance. Elle met cette expertise au service de son action, avec innovations et créativité.

### Transversalité,

liée à la cohérence du champ d'intervention de la Drihl « de la rue au logement ». C'est une composante indispensable de l'organisation de la Drihl pour garantir la bonne réalisation des missions qui lui sont confiées dans toute leur diversité. Cette transversalité s'apprécie aussi dans la recherche d'organisation agile permettant l'émergence de synergies entre les différents profils professionnels qu'elle accueille.

## Nos principes de mise en œuvre du Projet stratégique

*Le Projet stratégique constitue notre feuille de route commune, partagée au sein de toutes les équipes de la Drihl, pour les 5 ans à venir. C'est aussi le cadre de référence proposé pour le dialogue avec nos partenaires.*

*Il est le fil conducteur de nos stratégies et de nos actions au quotidien, et la condition de leur cohérence. Il fixe un cap et permet de la souplesse dans le chemin pour l'atteindre.*

*Ce projet sera suivi et ses modalités de mise en œuvre adaptées régulièrement. Un « arrêt sur image » annuel sera fait à l'échelle de la Drihl et dans chaque équipe.*