



LES SYNTHÈSES DU LAB 2024

# DÉVELOPPER UNE OFFRE DE LOGEMENT SPÉCIFIQUE

Élaborer un produit à destination des travailleurs en mobilité et des saisonniers

STRATÉGIES TERRITORIALES  
ET URBAINES (MASTER)

Corentin BODÉRE  
Sara CROISIER  
Sarah SERBIN  
Ghislain TAGUI MBA  
Lesly TAVARES

 **cdc habitat**  
Adoma

**SciencesPo**  
ÉCOLE URBAINE

## PRÉFACE

La question du logement des travailleurs en mobilité est un sujet prioritaire pour les collectivités et les élus locaux, ainsi que pour les employeurs qui peinent à recruter lorsqu'ils ne proposent pas une solution de logement en sus d'un poste de travail. C'est particulièrement vrai dans les zones de forte attractivité touristique mais également dans le contexte de grands événements (JOP2024...) ou d'importants chantiers du BTP (travaux du Grand Paris...). Dans ce contexte, et pour faire spécifiquement face aux tensions de recrutement dans le secteur du tourisme, le Gouvernement a adopté en juin 2023 une feuille de route pour l'emploi des saisonniers mettant en évidence l'importance de cette problématique. Au-delà, ce sujet renvoie aux enjeux de mobilité professionnelle, qu'il s'agisse des travailleurs en mobilité temporaire, pour quelques semaines ou quelques mois, des demandeurs d'emploi, qui ne peuvent se loger pendant leur période d'essai, ou des jeunes en formation (apprentis, stagiaires...). Le logement constitue, avec l'accès à la formation, l'une des clés de la mise en adéquation entre une offre de travail, aujourd'hui importante, et une demande de travail, également importante, mais qui ne correspond pas toujours avec l'offre, du fait de l'absence de mobilité des travailleurs, faute de logements. Fournir des logements aux travailleurs saisonniers et/ou en mobilité, c'est ainsi participer aux objectifs nationaux ambitieux de baisse du chômage et de réduction de la précarité.

Adoma souhaite par conséquent répondre à ces enjeux, d'une part parce qu'ils s'inscrivent pleinement dans ses missions, les travailleurs en mobilité étant généralement des travailleurs précaires, et d'autre part parce qu'il s'agit d'un enjeu de développement, cette problématique des emplois saisonniers étant souvent relevée par les partenaires et élus locaux et nécessitant des réponses adaptées.

Les réflexions portées par les étudiants de l'Ecole Urbaine sur ce sujet, représentent une opportunité pour Adoma d'être accompagnée dans la définition de sa stratégie de développement d'une offre de logements à destination des travailleurs en mobilité et des saisonniers.

***L'équipe partenaire d'Adoma***

## LE PARTENAIRE

Un acteur du secteur du logement social et d'urgence qui développe son offre

Adoma est un opérateur national du logement accompagné et de l'hébergement-accompagnement des demandeurs d'asile. Créée en 1965, cette entreprise filiale du groupe CDC Habitat souhaite développer son offre en se tournant vers de nouveaux publics nécessitant un hébergement. Après avoir développé l'an passé des logements accompagnés à destination des jeunes, Adoma a identifié en 2021 un secteur du logement en plein essor : le marché de la résidence mobilité.

### Les chiffres clés d'Adoma



L'équipe du projet collectif de Sciences Po Paris ©

### L'implantation territoriale d'Adoma

Adoma est présente sur l'ensemble de la France métropolitaine et se découpe administrativement en 5 directions régionales elles-mêmes subdivisées en 24 directions territoriales. Cette organisation permet à l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de ses territoires d'implantation. Cette expertise localisée s'est vue être matérialisée par la réalisation des 5 projets de territoires (Méditerranée, Nord et Atlantique, Auvergne-Rhône-Alpes, Est, Ile-de-France) visant à préciser les objectifs de ces territoires sur le long terme. Ces projets intègrent des plans d'action en matière de développement et d'exploitation du patrimoine, d'engagements environnementaux et de qualité de service.

## MÉTHODOLOGIE

Pour mener à bien ce projet collectif, nous avons opéré une méthodologie répondant aux demandes de l'appel à projet et aux attentes d'Adoma.

## Phase 1 : Diagnostic

Tout d'abord, nous avons effectué une **revue de presse** qui nous a permis de prendre connaissance de l'état de l'art sur le sujet. La presse quotidienne régionale ainsi que les **entretiens avec les différents établissements territoriaux** d'Adoma nous ont permis de territorialiser notre recherche en mettant au point une première **cartographie des zones en tension**.

Cette étape d'identification des zones à prioriser s'est poursuivie avec la localisation des travailleurs saisonniers, des travailleurs en intérim, des travailleurs temporaires et des travailleurs détachés à l'aide de différents rapports et études sur le sujet. Cette étape nous a permis d'élaborer le **montage d'un profil-type de travailleur temporaire** par territoire. Nous avons effectué des recherches par zones en tension via les types d'offres d'emploi proposées, leur rémunération, les secteurs d'activités développés dans chaque zone afin d'estimer le budget mensuel consacré au logement. Des premiers **entretiens auprès d'associations et syndicats professionnels** nous ont permis d'enrichir nos connaissances et notre diagnostic.

## Phase 2 : Stratégie

Est venue ensuite une phase d'approfondissement de nos connaissances sur les territoires en zones tendues ainsi que les acteurs qui pourraient apporter une aide au développement d'une stratégie dans chaque territoire. Celle-ci est marquée par de nombreux **entretiens** organisés avec un éventail d'acteurs privés comme publics au sein de départements, de communautés d'agglomération mais également de groupements d'entreprises. Des premières attaches avec certains territoires ont été formées. Des entretiens avec des acteurs expérimentés sur ces questions ont aussi été réalisés, comme les entreprises proposant une offre concurrente.

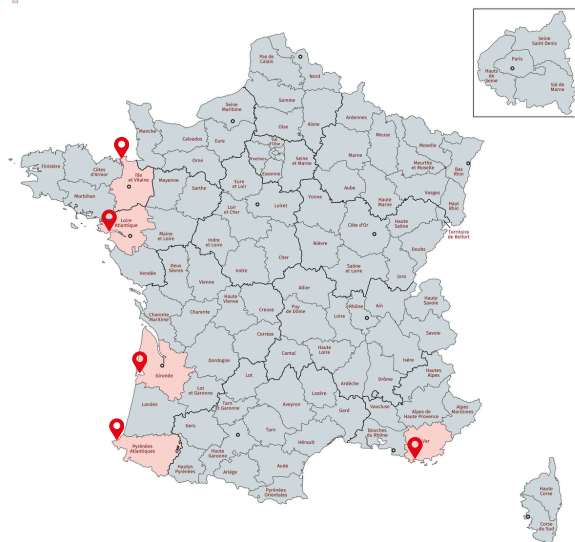
Suite à ces entretiens, nous nous sommes **déplacés dans certaines zones en tension** pour rencontrer d'autres acteurs et acquérir une connaissance de terrain. Cela a également été le moyen de faire connaître Adoma et de montrer son investissement sur ce sujet. A cette occasion, un **questionnaire** visant à recenser les besoins des travailleurs saisonniers a pu être diffusé, nous ayant permis de préciser les attentes de ces travailleurs en matière d'hébergement.

Ces déplacements ont été l'occasion de matérialiser notre **benchmark**. Ce dernier nous a permis de recenser l'offre existante en appart hôtels ainsi qu'en foyers de jeunes travailleurs, qui captent aujourd'hui une partie du public cible du futur produit d'Adoma. Nous avons ainsi pu mieux comprendre les services proposés et attendus. Ce benchmark a aussi un volet international, car nous avons étudié l'offre existante à l'étranger.

À l'issue de ce recensement des informations et de cette ébauche de réflexion concernant le produit final, nous avons pu **analyser les projets de territoires et le montage financier** déjà fait par Adoma. Forts de ces acquis tout au long du projet, nous avons pu faire évoluer les propositions existantes d'Adoma ainsi que les adapter à notre diagnostic, à nos propositions et aux récentes modifications législatives auxquelles elles sont soumises.

## LES TERRAINS ÉTUDIÉS

Suite à notre phase de diagnostic, nous avons identifié comme prioritaires les départements suivants : la Loire-Atlantique (44), la Gironde (33), les Bouches-du-Rhône (13), le Var (83), la Savoie (73), le Rhône (69) et le Nord (59). Après une analyse plus spécifique des bassins d'emplois de France Travail, nous avons ainsi décidé de nous rendre à Saint-Nazaire (42), au Bassin d'Arcachon (33), à Toulon (83), à Saint-Malo (35) et au Pays Basque (64). Ce dernier territoire, ayant déjà fait l'objet d'études approfondies sur le sujet du logement des travailleurs saisonniers, a été écarté de nos déplacements. Néanmoins, nous avons pu rencontrer à distance l'ensemble des acteurs du Pays Basque mobilisés sur cette question.





TOULON (Var)	
Nombre d'actifs	187 364
Nombre de projets de recrutement	25 560
Nombre de projets de recrutements saisonniers	11 221
Acteurs rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinquantaine de saisonniers (questionnaire)</li> <li>- Directeur du service Habitat - Toulon Provence Métropole</li> <li>- Office de tourisme de Toulon</li> <li>- Directrice - Foyer Jeunes Travailleurs de Toulon</li> <li>- Présidente Région Sud - Syndicat Groupement des Hôtels et Restauration Sud</li> </ul>
Commentaires sur nos observations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire intéressant au vu du mélange des publics au sein du territoire (étudiants, saisonniers, jeunes actifs).</li> <li>• Volonté de la métropole de s'investir sur le sujet des saisonniers : levier au déploiement d'une offre dans le Var.</li> <li>• Mais le nombre de saisonniers ayant besoin d'un logement reste limité dans cette zone et leur répartition dans le département est éparse.</li> </ul>

SAINT-NAZAIRE (Loire-Atlantique)	
Nombre d'actifs	57 501
Nombre de projets de recrutement	7 170
Nombre de projets de recrutements saisonniers	1 412
Acteurs rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice-président, UMIH 44</li> <li>- Conseiller communautaire, Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire</li> <li>- Directeur, Résidence Habitat Jeunes</li> </ul>
Commentaires sur nos observations	<p>Le territoire de Saint-Nazaire s'avère intéressant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire attractif : Diversité de publics et tissu économique dynamique.</li> <li>• Les baux par convention avec les entreprises seraient une solution innovante mais non pérenne, car les PME auront des difficultés à s'engager sur des périodes longues de 5 à 10 ans.</li> <li>• L'agglomération se dit prête à aider au développement de logements pour les travailleurs temporaires</li> </ul>

BASSIN D'ARCACHON (Gironde)	
Nombre d'actifs	60 369
Nombre de projets de recrutement	10 060
Nombre de projets de recrutements saisonniers	5 593
Acteurs rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseillère développement des territoires, CCI Gironde</li> <li>- Directeur, Association Habitat Jeunes Bassin d'Arcachon</li> <li>- Responsable Habitat et logement, Municipalité Lège-Cap-Ferret</li> <li>- Responsable, CPL COBARC</li> <li>- Directeur de l'Habitat et de l'Urbanisme, Département Gironde</li> <li>- Agence d'urbanisme A'Urba</li> </ul>
Commentaires sur nos observations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire vieillissant</li> <li>• Rattrapage démographique du nord du Bassin : nord dynamique / sud stable.</li> <li>• Fermeture politique : Absence d'un projet local en matière de l'accueil des travailleurs saisonnier et un retard en construction de logements sociaux</li> <li>• Implantations du Groupe Pichet et de 3F Résidences</li> </ul>

PAYS BASQUE (Pyrénées-Atlantiques)	
Nombre d'actifs	144 833
Nombre de projets de recrutement	17 550
Nombre de projets de recrutements saisonniers	6 880
Acteurs rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice adjointe de l'habitat et de la politique de la ville, Communauté d'Agglomération du Pays Basque</li> <li>- Directeur ressources humaines, Groupe Windsor</li> <li>- Responsable administrative, UMIH 64</li> <li>- Responsable emploi et compétences, CCI Pays-Basque</li> <li>- Conseillère entreprise, CCI Pays-Basque</li> <li>- Responsable du service Habitat et construction, DDTM Pyrénées Orientales</li> </ul>
Commentaires sur nos observations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire très dynamique sur le plan économique : bassin d'emploi majeur du sud de la France.</li> <li>• Mobilisation de la Communauté d'Agglomération du Pays Basque sur de nombreux sujets : aides aux bailleurs et démarche planificatrice (PLH / Plan des déplacements).</li> <li>• Permet d'envisager un territoire rééquilibré par la construction de logements sociaux, par le développement des transports en commun et par le développement de l'arrière-pays.</li> <li>• Freins politiques</li> </ul>

SAINT-MALO (Ille-et-Vilaine)	
Nombre d'actifs	36 336
Nombre de projets de recrutement	6 500
Nombre de projets de recrutements saisonniers	3 263
Acteurs rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable administrative, UMIH Côte d'Emeraude</li> <li>- Responsable, Délégitation de Saint-Malo, CCI Ille-et-Vilaine</li> <li>- Directrice de l'habitat, politique de la ville, Saint-Malo Agglomération</li> </ul>
Commentaires sur nos observations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche par la communauté d'agglomération de Saint-Malo de solutions pérennes pour loger les travailleurs saisonniers.</li> <li>• Les initiatives sont néanmoins encore trop limitées et timides.</li> <li>• Les employeurs se disent prêts à s'investir financièrement et à collaborer sur la question</li> </ul>

## ENJEUX

“4,2 millions de personnes souffrent de mal-logement ou d’absence de logement personnel. Outre ces situations les plus graves, 12,1 millions de personnes sont touchées à des degrés divers par la crise du logement”<sup>1</sup>. Depuis 2008, la crise du logement touche de plus en plus de français aux profils différents. D’une part, elle impacte fortement les catégories défavorisées en les maintenant dans une situation de précarité, tout en affectant une partie de la classe moyenne qui se retrouve à nouveau dans une situation plus modeste. Les jeunes sont les nouvelles victimes de la crise du fait de leur position sur le marché du logement et des exigences des propriétaires qui demandent des revenus fixes et réguliers. Cette diversification des profils d’individus connaissant des difficultés à se loger dignement conduit à s’interroger sur le cas des travailleurs saisonniers et en mobilité.

L’appel à projet d’Adoma soulève la question de l’employabilité ainsi que de l’accès à la formation via le logement. Les difficultés rencontrées par les travailleurs en mobilité, les saisonniers mais également les étudiants pour se loger dépassent la question de l’habitat et du logement. Les conséquences de ces difficultés affectent les individus dans leur vie quotidienne et leurs projets, mais à une autre échelle également certains secteurs d’activité reposant beaucoup sur ces travailleurs -comme l’agriculture et l’hôtellerie-restauration- et des communes tournées vers le tourisme.

C’est pour cela qu’Adoma souhaite se positionner sur ce sujet de société, en cherchant à **élaborer une stratégie de développement d’une offre de logement spécifique, à destination des travailleurs en mobilité et des saisonniers**. Développer une offre de logement pour ces travailleurs permettrait de résorber ce décalage entre des secteurs cherchant à recruter et des individus souhaitant accéder à ces emplois et n’y parvenant pas faute de logement. Travailler sur ce sujet, c’est s’investir contre la précarité.

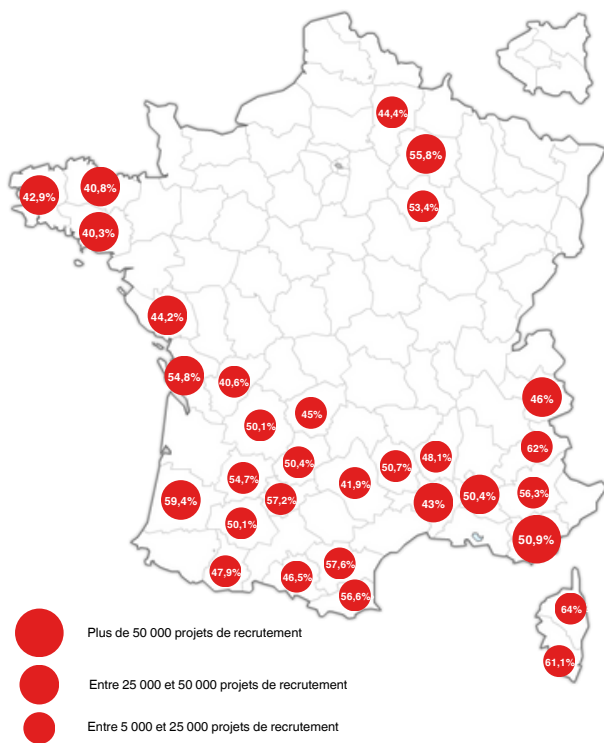
De cette manière, à la suite de la demande d’Adoma, en proposant une offre à destination des travailleurs temporaires, **nous avons ciblé les populations salariées engagées contractuellement, sur un temps court ou moyen, dans le cadre d’une mission spécifique, souvent liée à une activité saisonnière ou à des besoins ponctuels des entreprises**. Cette forme d’emploi est caractérisée par sa précarité, englobant alternants, stagiaires, intérimaires, et travailleurs étrangers entre autres. La dimension sociale du travail temporaire met en lumière les conditions de vie instables de ces travailleurs, souvent soumis à des contrats à durée déterminée non-renouvelables, généralement courts, allant de 60 jours à 18 mois. Les salariés saisonniers, représentant la majeure partie des bénéficiaires potentiels, exercent principalement dans des secteurs variés tels que le service (tourisme, hôtellerie/restauration, divertissement, commerce/fabrication), le BTP, et l’agriculture...

Il a donc été question, pour mieux comprendre les enjeux, de répertorier les offres d’emploi temporaire, pour localiser les zones où la demande en logement temporaire est la plus forte.

Les travailleurs saisonniers sont des personnes étant rémunérées à l’issue de la réalisation de tâches amenées à se répéter chaque année, à date fixe et selon les spécificités géographiques. Ils sont généralement sous un contrat CDD. Il existe plusieurs types de saisonniers. Nous retrouvons les saisonniers dits professionnels, pouvant être des travailleurs issus de l’immigration, qui réalisent plusieurs saisons au cours de l’année ; et les saisonniers ponctuels comme les étudiants ou les retraités qui ne réalisent qu’une seule saison sur l’année. Près de 50 % des saisonniers sont âgés de moins de 30 ans et 45 % sont sans activité le reste de l’année. C’est donc un public précaire, particulièrement touché par les problématiques de logement.

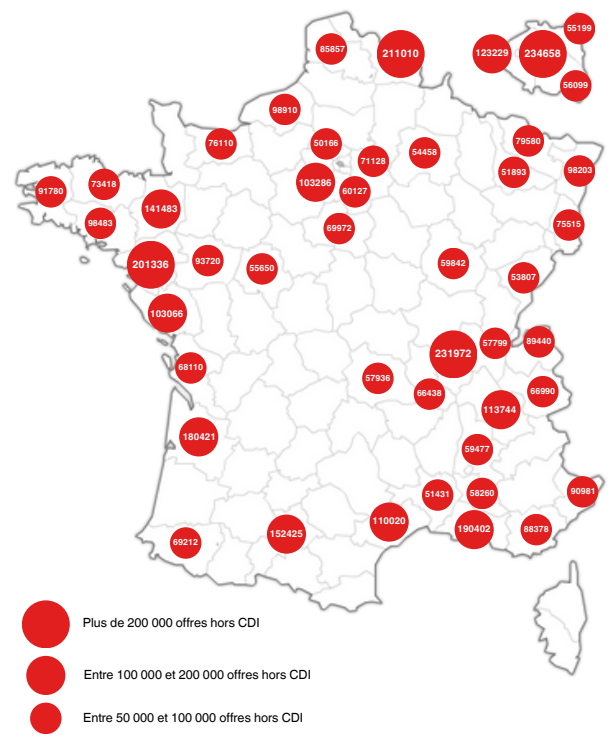
En France, l’emploi saisonnier compte 1 million de personnes. Il occupe une part importante dans le domaine de l’hôtellerie-restauration-loisirs, représentant un contrat sur deux ainsi que dans le secteur de l’agriculture avec un contrat sur quatre d’après la Direction de l’Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques.

<sup>1</sup> Fondation Abbé Pierre, “L’état du mal logement en France”, *Rapport n°29*, 2024



L'équipe du projet collectif de Sciences Po Paris ©

**Départements dont les emplois saisonniers représentent plus de 40 % des projets de recrutement en 2024**  
 (Source : France Travail)



L'équipe du projet collectif de Sciences Po Paris ©

**Nombre d'offres d'emploi hors CDI en 2023 par département**  
 (Source : France Travail)

Les travailleurs saisonniers travaillent majoritairement sur la façade atlantique et méditerranéenne, dans les massifs montagneux, et dans certaines terres agricoles comme le sud-ouest et les régions viticoles. Dans certains départements, ceux de Corse, le Var, les Landes, la Savoie ou la Marne, les contrats pour saisonniers représentent plus de 50% des projets de recrutement. Il existe donc une réelle demande de saisonniers dans une grande partie de la France, et en grand nombre.

La question de l'hébergement à destination des travailleurs saisonniers et ceux en mobilité est donc une préoccupation nationale. Présente à toutes les échelles, cette problématique suscite de l'intérêt chez plusieurs acteurs (organisations publiques, privées...), qui, conscients des enjeux que cela représente, bâtissent des projets afin de redynamiser l'économie locale, ou générer du profit en raison de l'importante demande. D'autres solutions traditionnellement mises en place sont également présentes au sein des territoires afin de garantir aux travailleurs saisonniers ou en mobilité d'être logés.

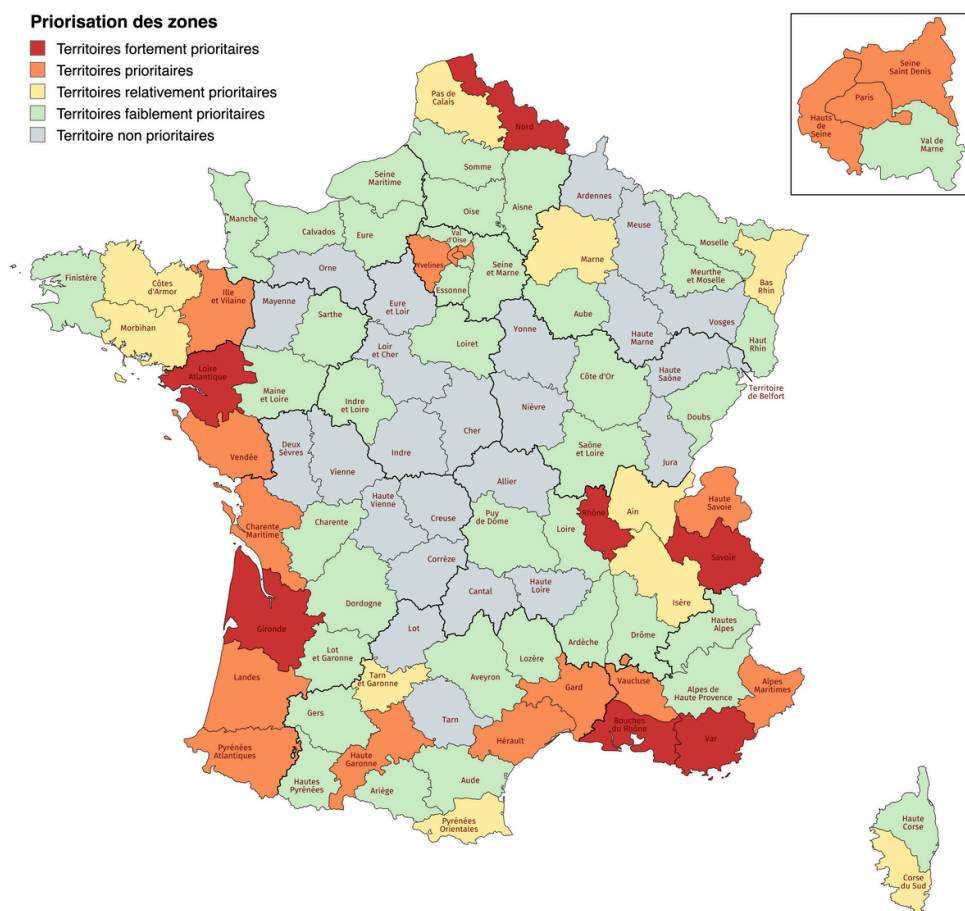
Au vu de ces difficultés croissantes, certains acteurs essaient de mettre en place des solutions. Néanmoins, ces solutions sont fragmentées sur le territoire et opèrent à l'échelle locale. Ces solutions prennent la forme de mobilisation de "lits froids", places de dortoir non-utilisées pendant la période estivale (internats de lycée, résidences CROUS...), mais aussi de mobilisation de certains campings municipaux pour y loger des saisonniers. Enfin, certaines entreprises n'hésitent plus à investir directement dans des logements pour y loger des saisonniers et s'assurer de pouvoir embaucher. C'est pour pallier ce manque de solution qu'Adoma cherche à élaborer une stratégie de logement pour ce public, clef dans l'économie locale.

En amorçant une réflexion sur les enjeux de logement des populations en difficulté, ce projet rejoint les travaux de l'École Urbaine de Sciences Po. En l'occurrence, ces populations sont les travailleurs ayant un statut précaire et dont la législation ne prend pas en compte leur situation spécifique.

# PRINCIPAUX RÉSULTATS

## Une problématique nationale et des spécificités locales

La question du logement des travailleurs saisonniers est une problématique qui concerne l'ensemble du territoire national, plongé dans une crise du logement qui touche de plus en plus de personnes. Au cours de notre travail, nous avons identifié des territoires plus fortement impactés par cette problématique et sur lesquels nous avons jugé pertinent de nous pencher davantage.



**Priorisation des départements selon la part des projets de recrutement saisonniers, des bassins d'emplois saisonniers, du nombre d'intérimaires, des offres de travail temporaire et du nombre de travailleurs détachés**

Cette carte, réalisée à partir d'une pondération faite par nos soins, met en avant les territoires prioritaires parmi ceux identifiés comme étant en tension au sujet du logement des travailleurs en mobilité.

Pour une analyse plus approfondie des enjeux, nous avons décidé de nous pencher sur Saint-Malo, le Bassin d'Arcachon, le Pays Basque, Toulon et Saint-Nazaire. Nous retenons que chacun des territoires sélectionnés présentent des besoins et des moyens différents sur la question, mais qu'ils rencontrent aussi des problématiques similaires. Connue pour leur attractivité, ces territoires sont confrontés à une pénurie de logements exacerbée par la forte demande touristique, qui pousse les prix à la hausse et réduit l'offre disponible durant la période estivale. Pour répondre à ces besoins, certaines collectivités s'engagent à adopter de nouvelles orientations politiques en faveur de la production de logement.



# PRINCIPAUX RÉSULTATS

## Analyse d'un benchmark national et international

Après une étude des différentes solutions d'hébergement existantes pour les travailleurs en mobilité, nous avons réalisé un benchmark national et international des différents appart hôtels et résidences mobilités. Cette analyse comparative approfondie nous a permis de mieux connaître les offres concurrentes ainsi que leurs modèles, leurs services et leurs prestations.

En examinant divers acteurs du marché, tant en France qu'à l'étranger, nous avons identifié les tendances actuelles et les meilleures pratiques au sein des appart hôtels. Pour ce faire, nous avons séjourné dans ces types d'établissement lors de nos déplacements, et nous avons échangé avec des responsables de Montempô, d'Appart City, ou encore de Foyers de Jeunes Travailleurs afin de recueillir un maximum d'informations.

Ce benchmark nous a révélé les **stratégies adoptées pour attirer et fidéliser la clientèle**, notamment en matière de **services obligatoires (mobilier) et complémentaires** (comme le ménage ou la restauration).

Les services, vecteurs de fidélité et de remplissage, sont complétés par d'autres facteurs clés. Nous avons en effet constaté que les gestionnaires les plus performants sont ceux qui offrent une **grande flexibilité** à leurs clients (tarification adaptée aux séjours courts ou longs, services à la carte, etc.). De plus, les **innovations technologiques** jouent un rôle central (applications mobiles pour la gestion des réservations, prix fixés par des algorithmes, check-ins/check-outs en ligne, etc.). Nous avons également noté l'importance d'une expérience client satisfaisante, où **le confort et la qualité des services sont primordiaux**.

De plus, cette étude comparative a mis en lumière les approches en termes de **gestion des ressources et d'optimisation des coûts**. Nous avons pu observer des modèles diversifiés, allant des solutions haut de gamme aux options plus économiques, chacun répondant à des segments de marché spécifiques. Cela nous a permis d'identifier les services les plus demandés et les plus adaptés à notre public cible.

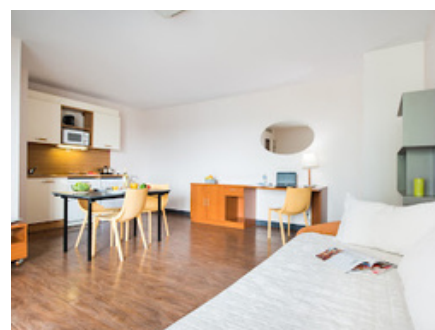
Ce benchmark nous a également permis d'étudier les **équilibres financiers** assurant la rentabilité et le bon fonctionnement des établissements avec des taux d'occupation supérieurs à 80 %.

Nous avons ainsi élaboré des **fiches récapitulatives** des établissements proposant des offres intéressantes. S'il a parfois été difficile d'obtenir des informations relatives aux prix proposés dans le cadre de conventions avec des entreprises ou aux dépenses de fonctionnement de ces établissements, nous sommes tout de même parvenus à récolter des données importantes pour l'élaboration de notre produit.

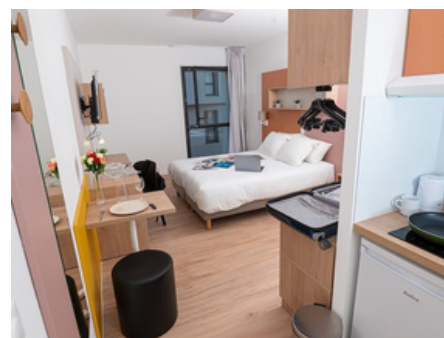
En résumé, ce benchmark a été une étape cruciale pour définir une offre compétitive, en nous inspirant des meilleures pratiques et en adaptant notre stratégie pour répondre efficacement aux attentes de notre clientèle cible.



Appart hôtel Adagio Access Saint-Nazaire ©



Zenitude Hôtel-Résidences Les Portes de l'Océan ©



Le HÜB, Toulon ©



All Suites Appart Hotel La Teste de Buch ©

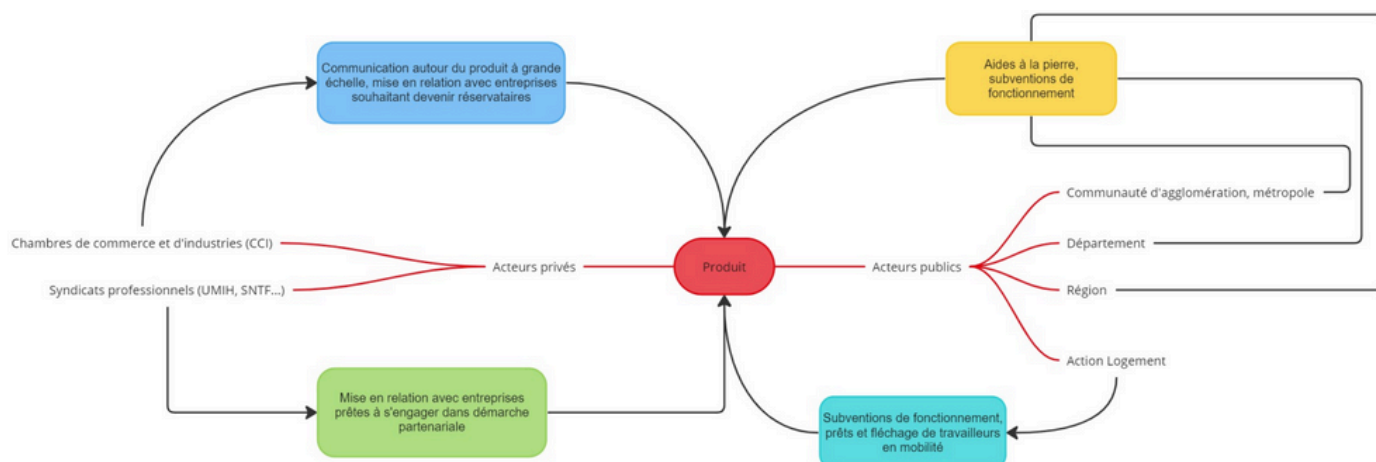
## Les acteurs à mobiliser

Afin de développer une offre d'hébergement à destination des travailleurs saisonniers et en mobilité, un dialogue constant avec certains acteurs et réseaux d'acteurs s'avère essentiel. Parmi ceux-ci, nous avons pu identifier le groupe **Action Logement** et l'**UNAFO**. Ce dernier étant l'union professionnelle du logement accompagné, auquel Adoma est déjà adhérent, permet d'être inséré dans un tissu de structures mobilisées sur la question. Concernant Action Logement, le groupe joue un rôle de fléchage, dirigeant les travailleurs en mobilité vers certaines structures de logement temporaire. AL propose des prêts avantageux dans le cadre d'aides à la pierre pour créer des logements pour des travailleurs, et alloue des subventions et des aides financières pour accompagner le développement d'offres de logement. Il peut aussi venir en aide directement aux salariés en leur proposant des aides.

Afin de garantir la réussite du projet, il est également nécessaire de mener un travail en collaboration avec des **acteurs ayant une connaissance fine des territoires** concernés par cette problématique. En effet, chacun d'entre eux possède des moyens d'action divers à mobiliser pour l'élaboration du produit.

Au long de nos recherches, nous nous sommes entretenus avec des **collectivités locales** telles que les mairies, les communautés d'agglomération, les métropoles ainsi que les départements. Ces échanges nous ont permis d'identifier les besoins des communes, leurs orientations politiques en termes de logement et d'habitat, ainsi que les aides existantes. Ces aides peuvent prendre la forme de subventions, de communication autour du produit mais aussi être relatives au foncier ou à certaines facilitations.

À propos des acteurs privés avec lesquels nous avons échangé, nous retenons que les **Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)** ainsi que l'**Union des Métiers des Industries de l'Hôtellerie (UMIH)** sont des acteurs impliqués sur ces questions. Forts de leurs expertises et de leurs connaissances fines des besoins des entreprises et des salariés de leurs territoires, ce sont des interlocuteurs incontournables pour proposer un produit adapté aux spécificités locales. En effet, les CCI sont des acteurs mobilisables pour mieux connaître les entreprises locales et les besoins d'un territoire. Les CCI pourront être mobilisées afin de recenser les besoins des employeurs locaux en matière de logement, faire connaître le produit Adoma et identifier les entreprises réservataires. Concernant l'UMIH, son maillage territorial permet de cerner les besoins locaux des professionnels de l'hôtellerie, de la restauration et des établissements de nuit. Certains départements disposent d'une branche spécifique **UMIH Logement**, se positionnant comme des interlocuteurs clés dans le processus de recherche de logement. L'UMIH, mais aussi d'autres **syndicats professionnels**, sont des acteurs importants pour entrer en relation avec les entreprises locales prêtes à s'engager dans une démarche partenariale.



Ce schéma récapitulatif permet d'identifier les acteurs mobilisables avec lesquels il est nécessaire d'échanger pour garantir la pertinence du projet et assurer une mise en œuvre efficace répondant aux besoins des travailleurs saisonniers.

## Les conditions de réussite

Notre projet collectif a soulevé la pertinence de la résidence mobilité comme outil stratégique répondant à la problématique de logement pour les travailleurs temporaires. En combinant flexibilité, responsabilité sociale et optimisation des coûts, cette résidence mobilité représente une solution d'hébergement attractive et bénéfique à la fois pour les entreprises, leurs employés et Adoma. Adopter ce modèle, c'est non seulement répondre efficacement aux besoins de mobilité professionnelle, mais aussi participer activement au développement social et économique local.

Durant notre projet, ce produit a démontré qu'il nécessitait tout de même une attention particulière sur son modèle économique qui se devait d'être viable. Il s'agissait donc de mieux définir la résidence mobilité et notamment sa destination (soit *commerciale*, soit *habitat*) et sa sectorisation (soit *hôtellerie*, soit *résidentielle*) qui auront un impact direct sur la fiscalité, et donc son modèle économique. Dès lors, deux orientations majeures se sont dégagées afin de faire de la résidence mobilité un produit viable.

### **Première proposition : développer une résidence mobilité avec une destination "habitat"**

La première piste de solution consiste à développer une résidence mobilité avec une destination "habitat" et un secteur "résidentiel". Cette approche permettrait de calquer l'idée de la résidence mobilité sur le modèle économique des résidences qu'Adoma a l'habitude de produire. Réfléchir à ce scénario implique d'écarter la résidence mobilité de sa destination actuelle, c'est-à-dire "commerce et activités de service". Opter pour cette destination permettrait de maximiser un certain équilibre financier grâce aux déductibilités et exonérations fiscales, lesquelles ne sont pas applicables à la destination commerciale actuelle. Il s'agit notamment de la Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), de la Contribution économique territoriale (CET), de l'Impôt sur les sociétés (IS) ou encore la TVA. En effet, ces taxes peuvent être réduites, voire exonérées, si les logements proposés par Adoma sont considérés comme des locaux d'habitation. De plus, ces exonérations et déductibilités se sont avérées cruciales pour l'équilibre financier de la résidence mobilité qui peine à trouver sa viabilité.

### **Seconde proposition : territorialiser le modèle de la résidence mobilité**

Dans la continuité du benchmark ayant dressé les caractéristiques de l'offre existante sur nos territoires en tension, nous avons proposé de territorialiser le modèle de la résidence mobilité et d'adapter le produit à chaque territoire spécifique. Cette approche vise à répondre efficacement aux besoins de logement des travailleurs en mobilité et du public dit "État", minimiser les risques de faibles taux de remplissage et aligner l'offre sur la demande locale. Territorialiser le modèle de la résidence mobilité a permis également de cibler les aides par territoire qui permettraient de mener à bien le projet. Rendre compte des spécificités locales a été rendu possible par des business models qui retracent les grandes dynamiques des territoires en tension qui accueilleront les résidences mobilités. Ces business models incluent :

- **Les différents flux de revenus** : Identifier et diversifier les sources de revenus potentielles pour assurer la viabilité économique du projet.
- **La structure des coûts** : Détailler les coûts associés à chaque territoire pour une gestion financière optimisée.
- **Les principaux partenaires** : Impliquer les parties prenantes locales, notamment celles prêtes à approfondir la collaboration avec Adoma, afin de renforcer les partenariats et l'intégration locale. Ces partenaires ont été rencontrés durant des échanges avec l'équipe étudiante et se disaient prêts à collaborer avec Adoma si besoin.
- **La proposition de valeur** : Définir le produit de manière générale, notamment grâce à la réglementation des Résidences Hôtelières à Vocation Sociale (RHVS), pour clarifier les bénéfices et les caractéristiques principales du produit.
- **Les ressources immatérielles et matérielles** : Décrire le type de logement présenté, tant en termes d'infrastructures que de services, afin de dresser un portrait complet du produit et de faciliter les simulations.
- **Les canaux de communication** : Établir les voies de commercialisation nécessaires pour faire connaître le produit au public cible et atteindre des taux de remplissage satisfaisants.
- **La segmentation client** : Identifier les différents segments de clientèle, en décrivant les publics accueillis et leurs revenus. Cela permettra de définir la part de leur budget qu'ils pourraient consacrer au logement et d'ajuster les prix à la nuitée, à la semaine ou au mois en conséquence.

# BASSIN D'ARCACHON

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Rélation client	Segmentation client
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La commune de Biganos</li> <li>- La commune de Lège-Cap-Ferrat</li> <li>- CCI Bordeaux-Gironde</li> <li>- Agence de développement tourisme Gironde</li> <li>- COBAS, Communauté d'agglomération du Bassin d'Arcachon Sud</li> <li>- Chambre de Métiers et de l'Artisanat Nouvelle Aquitaine - Gironde</li> <li>- Département de la Gironde, direction habitat et urbanisme</li> <li>- Agence A Urba</li> </ul>	<p><b>Résidence/Hôtellerie</b></p> <p>Loger des travailleurs saisonniers en mobilité pour une durée minimale d'un jour avec possibilité de louer à la semaine ou au mois avec des tarifs regressifs.</p>	<p><b>Définition</b></p> <p>La résidence mobilité ADOMA est un établissement commercial d'hébergement agréé par le représentant de l'Etat dans le département dans lequel elle est implantée. Il s'agit d'un établissement constitué d'un ensemble homogène de logements meublés. Elle se distingue par sa capacité à offrir des solutions de logement temporaire adaptées aux travailleurs en déplacement, tout en réservant une part significative de son offre à des populations flechées par les politiques sociales de l'Etat. Elle offre des réservations à la nuitée, à la semaine ou bien au mois (29 nuitées max. reconducibles).</p>	<p>↳ <b>Présence du personnel Adoma de 6h à 21h - 7J/7</b></p> <p>Personnel : effectif de 4,5 ETP pour 100 lojs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 responsable de site</li> <li>- 3 agents polyvalents ;</li> <li>- 0,5 ouvrier de maintenance</li> </ul> <p>↳ <b>Externalisation du gardiennage</b></p> <p>Veilleur de nuit pour assurer l'accueil et la sécurité de la résidence (Plage horaire : 21h-6h – 7J/7)</p>	<p>↳ <b>Public 70% :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salariés travaillant loin de leur domicile</li> <li>- Fonctionnaires en mutation, jeunes en situation d'accès à l'emploi</li> <li>- Travailleurs saisonniers- Personnes en formation</li> <li>- Stagiaires</li> <li>- Apprentis</li> </ul> <p>↳ <b>Public 30% :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnes qui sortent de structures d'insertion ou d'établissements médico-sociaux tels que les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS)</li> <li>- Personnes qui sortent de centres d'accueil pour demandeurs d'asile après avoir obtenu le statut de réfugié</li> <li>- Jeunes engagés dans des démarches d'insertion professionnelle</li> <li>- Travailleurs précaires confrontés à des difficultés d'accès au logement et contraints de recourir soit à des solutions d'hébergement inadéquates ou indignes, soit au dispositif d'urgence sociale</li> </ul>
	<p><b>Ressources matérielles et immatérielles</b></p> <p><b>Nombre de logement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre 50 et 80 logements</li> </ul> <p><b>Type de logement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Public 30% : entre 17 et 22m2</li> <li>- Public 70% : entre 17 et 22m2</li> </ul> <p><b>Ressources immatérielles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorisations réglementaires (accueil public...)</li> <li>- Compétences en hôtellerie (salariés qualifiés)</li> <li>- Financement (via partenaires, prêts, ADOMA)</li> </ul>	<p><b>Éléments technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Espaces individuels :</li> <li>- Espace de vie /coun nuit- Coin cuisine</li> <li>- Salle d'eau (voir détails dans la partie "Qu'est-ce qu'une résidence mobilité?")</li> <li>↳ Espaces collectifs :</li> <li>- Salle modulable</li> <li>- Local vélo</li> <li>- Parking</li> </ul>	<p>↳ <b>Canaux de communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>Communication via les partenaires :</b></li> <li>- Information par la ville pour les entreprises</li> <li>- Promotion proche des bassins d'emploi</li> <li>- Promotion habituelle pour ADOMA</li> <li>↳ <b>Communication externe</b></li> <li>- Promotion sur des sites de référencement (booking.com...)</li> </ul>	
<b>Structure des coûts</b>				
	<p>↳ <b>Mouture Eureka 2022</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges administratives</li> <li>- Contenteux client</li> <li>- Telecom et affranchi</li> <li>- Wifi</li> <li>- Plateforme de réservation</li> <li>- Vayag déplaç; frais; véhic</li> <li>- Tickets restaurants</li> <li>- Impôts et taxes diversifiées</li> <li>- C.E.T.</li> <li>- Prestations informatiques</li> <li>- Frais de structure d'exploitation</li> <li>- Frais de structure d'exploitation</li> <li>- Frais de structure siège</li> <li>- Gros entretien (CRE)</li> <li>- Taxes foncières</li> </ul>	<p>↳ <b>Points de vigilance depuis 2024</b></p> <p><b>Taxation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TEOM plus fréquente car plus sollicitée</li> <li>- TVA si locaux commerciaux - IS si locaux commerciaux</li> <li>- TFPB si locaux commerciaux</li> <li>- CET si locaux commerciaux</li> </ul> <p><b>Fluides</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouclier tarifaire et gel des prix sur les fluides supprimés donc augmentation eau, électricité</li> </ul> <p><b>Autres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wifi : 2500€ frais d'installation + 300 à 400€ frais d'abonnement</li> </ul>	<p>↳ <b>Flux d'investissement</b></p> <p><b>Aides territoriales (tout public)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aides à la pierre (département Gironde)</li> <li>- Aides collectives (commune de Lège-Cap-Ferrat)</li> <li>- Aides pour l'offre de logements et d'hébergements pour les jeunes (Région Nouvelle-Aquitaine)</li> </ul> <p><b>Aides de l'État (public 30%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement RS classique (PLAI)</li> </ul> <p><b>Autres aides (public 70%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Action Logement (jusqu'à 50%)</li> <li>- Entreprises employant des saisonniers</li> </ul>	<p>↳ <b>Flux de fonctionnement</b></p> <p><b>Public 70%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyers (tarifs dégressifs)</li> <li>- Nuitée = 60€</li> <li>- Semaine = 300€</li> <li>- Mois = 600€ (29 nuitées)</li> </ul> <p><b>Public 30% :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyers</li> <li>- Nuitée = 25,08€</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaz et autres combustibles</li> <li>- Eau</li> <li>- Electricité</li> <li>- Entretien hors mobilier contrat</li> <li>- Entretien hors mobilier hors contrat</li> <li>- Entretien mobilier contrat</li> <li>- Entretien mobilier hors contrat</li> <li>- Prestations de linge</li> <li>- Variation de stock entretien</li> <li>- Sinistres</li> <li>- TEOM</li> <li>- Hygiène et propreté contrat</li> <li>- Hygiène et propreté hors contrat</li> <li>- Personnel de direction</li> <li>- Personnel gestion administration</li> <li>- Personnel entretien</li> </ul>				



## Freins identifiés et leviers d'action

Élaborer un produit stratégique à destination d'un public spécifique n'a pas été une chose simple. De multiples freins se sont dressés lors de ce projet collectif, lesquels constituent des limites notables à la portée et à la réalisation de notre projet.

### Freins politiques

Certains pouvoirs publics locaux manifestent une certaine réticence à accueillir des projets de résidences hôtelières à vocation sociale et de logements sociaux sur leur territoire. Cette opposition, souvent motivée par des considérations politiques et économiques, complique la mise en œuvre de produits tels que ceux proposés par Adoma. La résistance de ces autorités locales peut ralentir les processus d'approbation et de financement nécessaires, limitant ainsi notre capacité à déployer efficacement ces solutions dans certaines régions.

### Freins sociaux

L'acceptabilité sociale des projets de résidences hôtelières à vocation sociale et de logements sociaux représente un défi important. La difficulté à proposer un produit favorisant la mixité sociale est particulièrement prononcée dans des zones où les riverains peuvent s'opposer à de tels projets. Un exemple notable est celui du Bassin d'Arcachon, où certains résidents manifestent une opposition aux initiatives de ce type. Ces résistances culturelles peuvent nuire à l'acceptation et à l'intégration des projets, rendant difficile l'établissement d'un environnement social diversifié et inclusif.

### Freins partenariaux

L'une des limites de notre étude réside dans la difficulté à engager certains acteurs clés. La conception d'un produit pertinent et adapté nécessite l'implication d'un large éventail de parties prenantes. Cependant, notre étude a rencontré des obstacles à cet égard, entravant notre capacité à recueillir des perspectives diversifiées et à développer des solutions pleinement optimisées. L'engagement de tous les acteurs concernés est crucial pour assurer la pertinence et l'efficacité des projets de résidences hôtelières à vocation sociale et de logements sociaux.

Pourtant, ce projet collectif nous a également invité à repenser certaines modalités d'action pour surmonter les défis exposés. De ce fait, nous avons créé une feuille de route pour qu'Adoma considère les leviers d'action proposés par l'équipe étudiante :

## Feuille de route

### **Axe 1 : la sensibilisation pour l'acceptabilité du projet par les riverains**

Proposition : organiser des campagnes d'information et de sensibilisation pour les pouvoirs publics locaux et les riverains, menées par les municipalités notamment. Ces campagnes devraient mettre en avant les bénéfices sociaux et économiques des résidences hôtelières à vocation sociale et des logements sociaux, en soulignant leur contribution à la cohésion sociale et au dynamisme économique local.

### **Axe 2 : maintenir la relation avec les partenaires existants et développer des liens avec d'autres partenaires**

Proposition : renforcer les partenariats avec des acteurs locaux, tels que les associations, les entreprises et les collectivités territoriales. Impliquer ces partenaires dès le début du projet pour garantir leur soutien et leur collaboration. Cela pourrait inclure la création de comités locaux pour recueillir les avis et les préoccupations des habitants et des acteurs locaux. Développer davantage les liens avec les pouvoirs publics locaux qui n'ont pas pu être rencontrés par l'équipe étudiante. Mettre en place une communication transparente et continue avec les parties prenantes locales. Informer régulièrement sur l'avancement des projets, les bénéfices attendus et les impacts potentiels. Organiser des réunions publiques, des ateliers participatifs et des visites de site pour favoriser l'acceptation et la compréhension des projets pour les partenaires.

### **Axe 3 : territorialiser le produit**

Proposition : poursuivre les études de marché approfondies pour mieux comprendre les attentes locales et adapter les projets en conséquence. Il s'agira par exemple de reprendre le questionnaire produit par l'équipe étudiante qui a pour but de recenser les besoins des travailleurs en termes de services et prestations para hôtelières.

## ENSEIGNEMENTS

L'étude menée sur le développement d'une offre de logement à destination des travailleurs saisonniers et en mobilité a mis en évidence plusieurs éléments clés. Tout d'abord, il était essentiel durant la phase d'analyse et de diagnostic de **comprendre en profondeur les spécificités locales des territoires identifiés**, en s'intéressant à l'ancrage historique, culturel et politique des territoires, permettant de justifier la typologie des travailleurs présents et les potentiels freins au projet d'implantation. L'importance de la connaissance territoriale s'est concrétisée lors de nos enquêtes de terrain.

La **collaboration étroite avec un large éventail d'acteurs locaux**, tels que les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH), les communautés d'agglomération, les mairies et les entreprises locales, est un autre facteur de réussite. Cette collaboration est nécessaire à toutes les étapes du projet, de la collecte des besoins en logements à la mise en œuvre et à la commercialisation des solutions.

Au delà de l'identification des spécificités locales et des acteurs, **le benchmark s'est révélé être un exercice nécessaire à l'élaboration de solutions**. La prise en considération croissante de cet enjeu par les différents acteurs concernés par le logement des travailleurs saisonniers et en mobilité conduit à voir émerger des logements à destination de ce profil spécifique de travailleurs. Nous constatons dès lors que la résidence mobilité commence à s'imposer dans les territoires touchés par cette problématique. On fait également le constat que les installations temporaires sont de moins en moins déployées par les acteurs locaux mais restent privilégiées par les saisonniers pour des raisons financières et en cas d'absence d'autres solutions adaptées.

Deux types de solutions ont été élaborés dans le cadre de ce projet : une **résidence mobilité traditionnelle, à vocation commerciale**, et une **résidence mobilité à destination habitat**. Cette dernière, en particulier, représente une approche innovante qui permet de contourner certaines contraintes réglementaires tout en conservant un caractère social.

Les enseignements tirés de ce projet sont applicables à d'autres contextes similaires. La compréhension des spécificités locales, la collaboration étroite avec divers acteurs, et l'équilibre économique des projets grâce à la diversité des publics accueillis sont des éléments clés de réussite. Ces enseignements invitent à une évolution des pratiques professionnelles. Une approche intégrée et multidisciplinaire, l'utilisation des données et des nouvelles technologies, une communication transparente et proactive avec les parties prenantes, et la conception de projets adaptables et flexibles sont autant de moyens pour améliorer la planification et la gestion des logements temporaires. Le maintien d'un soutien continu des parties prenantes est également vital pour ajuster les actions en temps réel.

Afin de répondre à la problématique du logement des travailleurs saisonniers et en mobilité, outre le développement par Adoma d'une offre adaptée, nous pensons qu'une **évolution législative est nécessaire** afin de reconnaître ces travailleurs comme une population en situation de précarité et de clarifier les caractéristiques de la résidence mobilité, en vue de développer un arrangement fiscal bénéfique pour son déploiement.

## POUR EN SAVOIR PLUS

“Les collectivités locales à la manoeuvre pour loger les travailleurs saisonniers”, *Banque des Territoires*, juillet 2022.

<https://www.banquedesterritoires.fr/les-collectivites-locales-la-manoeuvre-pour-loger-les-travailleurs-saisonniers>

“Diagnostic de l'hébergement des travailleurs saisonniers au Pays basque”, CAPB, AUDAP, décembre 2023.

“Travailleurs détachés à Saint-Nazaire”, ADDRN, 2018.

“Comment loger les travailleurs saisonniers en Gironde ?”, A'Urba, mars 2024.

<https://www.aurba.org/productions/comment-loger-les-travailleurs-saisonniers-en-gironde/>

## **L'exercice du projet collectif : un dispositif pédagogique original**

Grâce à ce module original, les étudiants sont mis en situation de travail sur une problématique réelle posée par une organisation publique, privée ou associative. Pour tous les Masters de l'École urbaine, l'organisation et le pilotage sont identiques : le projet est suivi conjointement par la direction de l'École urbaine et les partenaires, à toutes les phases du projet ; un encadrement méthodologique régulier est assuré par un tuteur professionnel ou académique spécialiste de la question. Les projets collectifs permettent aux partenaires de mettre à profit les acquis de recherche et de formation développés au sein de l'École urbaine, de bénéficier d'une production d'études et de travaux de qualité, et de disposer d'une capacité d'innovation.

Les projets collectifs se prêtent particulièrement à des démarches d'étude, de diagnostic, de prospective, d'analyse comparée, voire de préparation à l'évaluation, et plus généralement à toute problématique pouvant éclairer l'organisation concernée dans une logique de « R&D ». Chaque projet mobilise un groupe d'étudiants de première année d'un des Masters de l'École urbaine. Les étudiants travaillent entre 1,5 jours et 2 jours par semaine sur des plages horaires exclusivement dédiées, pendant une durée de 6 à 9 mois (selon les Masters concernés). En formation continue, les projets collectifs concernent l'Executive master « Gouvernance territoriale et développement urbain » et mobilisent des professionnels pendant une durée de 4 mois.