



2025

RAPPORT D'ACTIVITÉ

**De la réflexion stratégique
au passage à l'acte**

➔ SOMMAIRE

P.3 Édito - Patricia Dudonné, Présidente de START et Aïcha Mouhaddab, Administratrice de START

P.5 La gouvernance en 2025

P.6 Le fonctionnement de start

P.7 Des espaces de dialogue pour faire émerger les objets d'achat

8 Les actions 2025

P.8 Groupe de travail Études des opportunités

P.8 Groupe de travail « Entretien des espaces Verts » du 17 janvier 2025

P.8 Groupe de travail « Acheteurs Fourniture Gaz/Elec » du 14 février 2025

P.8 Groupe de travail « Acheteurs Valorisation CEE » du 21 février 2025

P.9 Enquêtes de satisfaction triennale 2025-2027

P.9 Témoignage de Vincente Vial, Présidente d'AURA Hlm Loire Drôme Ardèche Haute-Loire

P.11 Massipalière

P.11 Témoignage de Bertho Mayette, Responsable réhabilitation d'Est Métropole Habitat

P.12 Massipavi : Études pré-opérationnelles

P.12 Chantiers relatifs au fonctionnement de la centrale d'achat : Notes SEBAN Avocats

13 Perspectives 2026

P.13 Mise en oeuvre du marché Massipavi étude pré-opérationnelles

P.13 Vague 2 des enquêtes de satisfaction

P.13 De la réflexion stratégique au sein d'AURA Hlm à la mobilisation de l'outil START : Témoignage d'Aïcha Mouhaddab, Administratrice de START



➔ Edito

**Patricia Dudonné,
Présidente de START**

START, notre Centrale d'Achat créée fin 2023, célèbre aujourd'hui ses deux ans d'existence. Elle reste donc jeune et récente. Avec le Conseil d'administration, nous avons convenu qu'une période d'au moins trois ans de rodage était nécessaire pour optimiser notre outil et en tirer un bilan. L'année 2026 sera ainsi consacrée à cette évaluation, afin de définir une feuille de route pour les années à venir, sur la base de notre première expérience.

Notre ambition, à travers cette centrale d'achat régionale, a été de permettre aux organismes HLM de la région Auvergne-Rhône-Alpes de se doter d'un outil professionnel et structuré, afin de mutualiser leurs achats dans les domaines et sur les thématiques que les Directeurs généraux choisissent de mettre en commun.

Le processus s'est déroulé en plusieurs étapes :

- ▶▶ 2021 : étude de faisabilité ;
- ▶▶ 2022-2023 : préfiguration, définition des objectifs, mobilisation des acteurs et création d'une bibliothèque de dévolution des marchés ;
- ▶▶ 2023 : constitution officielle et désignation de la gouvernance. La création de la Centrale d'Achat START (Stratégie d'Achat Régionale et Territoriale) en décembre 2023 a marqué l'aboutissement de cette dynamique collective.

Le contexte et les défis simultanés auxquels les bailleurs sociaux sont confrontés sont nombreux et complexes : massification des réhabilitations énergétiques mais aussi globales, tension sur les coûts des matériaux, raréfaction des entreprises disposant de l'ensemble des compétences nécessaires, au regard des exigences réglementaires croissantes, notamment en matière de décarbonation, de sobriété, de désamiantage, et autres.

Nos principaux objectifs sont, entre autres :

- ▶▶ **Mutualiser les marchés pour gagner en efficacité** et en pouvoir de négociation.

▶▶ **Accélérer les réhabilitations** dans le cadre de notre démarche régionale de massification, lancée en 2020 avec le soutien de la Banque des Territoires et de l'État.

▶▶ **Accompagner la structuration des filières.**

▶▶ **Sécuriser les procédures d'achat** grâce à une structure dédiée.

▶▶ **Mettre à disposition des marchés clés en main** pour les bailleurs volontaires.

Les bailleurs sociaux ont développé START pour acheter mieux, moins cher, plus rapidement et de manière plus sécurisée, tout en répondant à des enjeux croissants de performance, de conformité et de transition écologique.

Pour autant, les choses ne se mettent pas en place en un claquement de doigts. En effet, pour acheter ensemble, il est nécessaire de bien se connaître et de se reconnaître (compétences, savoir-faire, expériences, etc.) dans l'acte d'achat. Cela implique de partager, dès la phase d'analyse des besoins, les pratiques de chacun et de bien comprendre les attentes de tous, afin de définir un projet d'achat commun capable de réussir à toutes les étapes : de la passation du marché à la conduite et à la réalisation lors de la phase d'exécution.

Vous trouverez dans ce rapport d'activité un compte-rendu des projets étudiés et des marchés formalisés, qui permet d'illustrer nos avancées.

Enfin, une réflexion importante et stratégique est en cours au sein d'AURA Hlm dans le cadre de la mission de mutualisation des rénovations. Six organismes membres du Bureau d'AURA Hlm y sont impliqués, afin de définir une méthode pouvant être déployée dans plusieurs territoires de la région Auvergne-Rhône-Alpes, avec la participation d'autres Directeurs généraux volontaires souhaitant passer à une autre échelle pour la massification de leurs rénovations. Cette démarche constituera sans doute une opportunité déterminante pour START.



➔ Édito (suite)

Aïcha Mouhaddab,
Administratrice de START

Pour faire ensemble, cela suppose de bien intégrer le plan de charge des collaborateurs, afin de leur donner les moyens de gérer ces projets collectifs en parallèle de leurs activités liées aux marchés propres à chacun des organismes.

Il faut aussi accepter de faire autrement, compte tenu de nos pratiques et habitudes respectives, dans le cadre de ces collaborations mises en commun, qui impactent nécessairement les organisations internes et les métiers au sein des différentes directions (maîtrise d'ouvrage, développement, achats, Direction générale, etc.).

Les projets et les premiers marchés mis en œuvre, en 2024 et 2025, ont été possibles grâce au pari que les Directeurs généraux et leurs experts des organismes embarqués ont accepté de faire avec nous. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Le projet Massipavi avec un premier marché dit RAAT (Marché de repérage avant travaux), le marché AMO pour les études pré-opérationnelles sur un parc de maisons individuelles, le marché des portes palières, ou encore le marché relatif aux enquêtes de satisfaction, ont été riches d'enseignements. On retiendra la nécessité de :

- ▶ Décoder clairement les attentes et besoins de chacun afin de formaliser et partager un projet d'achats collectif à mettre en œuvre dans un marché lancé dans le cadre de START : une phase cruciale et nécessaire du processus d'achat en commun.
- ▶ Impliquer les directions générales aux côtés des experts et référents bailleurs lors des étapes-clés du processus et dans la définition du projet de marché commun, car les projets collectifs ont nécessairement des impacts au sein de chaque bailleur partie prenante.
- ▶ Travailler les différents documents constituant un DCE selon une chronologie permettant d'éviter de reprendre les mêmes versions plusieurs fois avant d'atteindre la version finale.
- ▶ Améliorer le partage des documents et le suivi continu de leurs modifications.
- ▶ Définir et organiser la phase de sourcing des entreprises.

Cette première liste évidemment n'est pas exhaustive, mais elle permet de mesurer l'ampleur des défis à relever.

À travers chacun des projets et marchés en cours, nous avons réalisé des retours d'expérience au fil de l'eau, afin d'alimenter le bilan des trois ans et l'évaluation qui devra être menée collectivement, notamment pour définir un mandat clair dans le cadre de la prochaine mandature, qui s'ouvrira en 2027 et s'achèvera en 2029.

Au moment de la finalisation de ce rapport d'activité, j'ai annoncé ma volonté de tirer ma révérence après 18 ans à la direction d'AURA Hlm. Je tiens à remercier ici très sincèrement Guillaume AUBRIT pour sa mobilisation à mes côtés, mais également Virginie TINEL et Élodie OLIE de la direction achats d'ICF, pour leur professionnalisme et leurs conseils avisés dans l'installation et le fonctionnement de notre outil START. J'y ai cru dès le départ, et je reste persuadée que l'avenir pour les organismes de notre région se jouera dans leur capacité à innover ensemble afin d'inciter encore et toujours leurs parties prenantes à les accompagner dans tous les défis à relever, afin que le logement social soit connu et reconnu pour ce qu'il apporte aux territoires et à leurs habitants.

Je souhaite et j'espère de tout cœur que START trouve son chemin et sa vitesse de croisière.



➔ La gouvernance en 2025

Le Bureau de START

Présidente, Patricia Dudonné, Directrice générale SDH

Vice-présidente, Anne Warsmann, Directrice générale d'Immobilier Rhône-Alpes

Vice-président, Jean-Noël Freixinos, Directeur général de GrandLyon Habitat

Vice-présidente, Marie-Laure Vuittenez, Directrice générale d'Habitat et Métropole

Secrétaire, Sophie Matrat, Présidente du directoire d'ICF HABITAT Sud-Est Méditerranée

Trésorier, Philippe Bayssade, Directeur général d'Auvergne Habitat

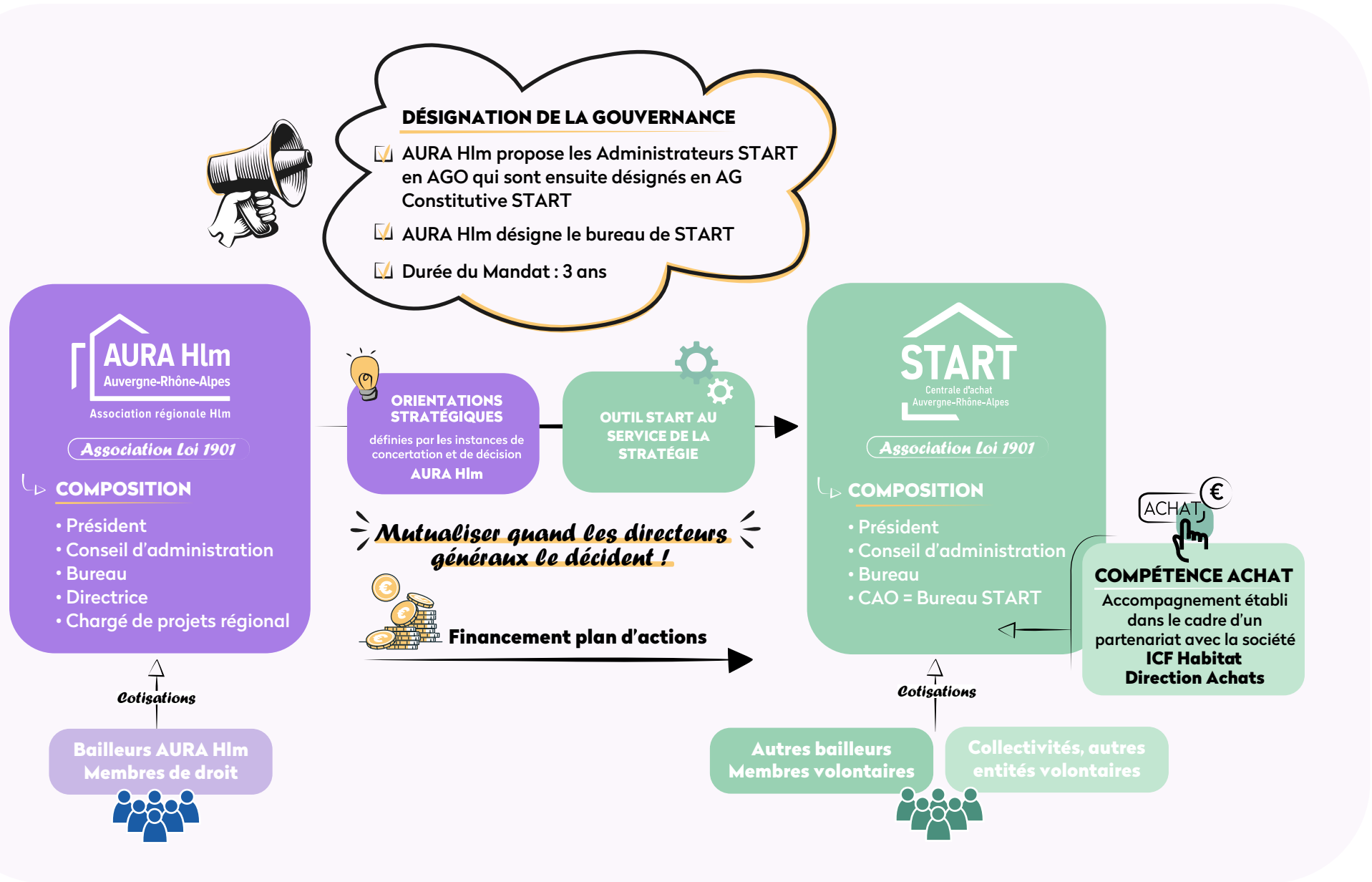
Le Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'administration de START ont été nommés lors de l'Assemblée générale constitutive de START, le 8 décembre 2023, pour un mandat de 3 ans.

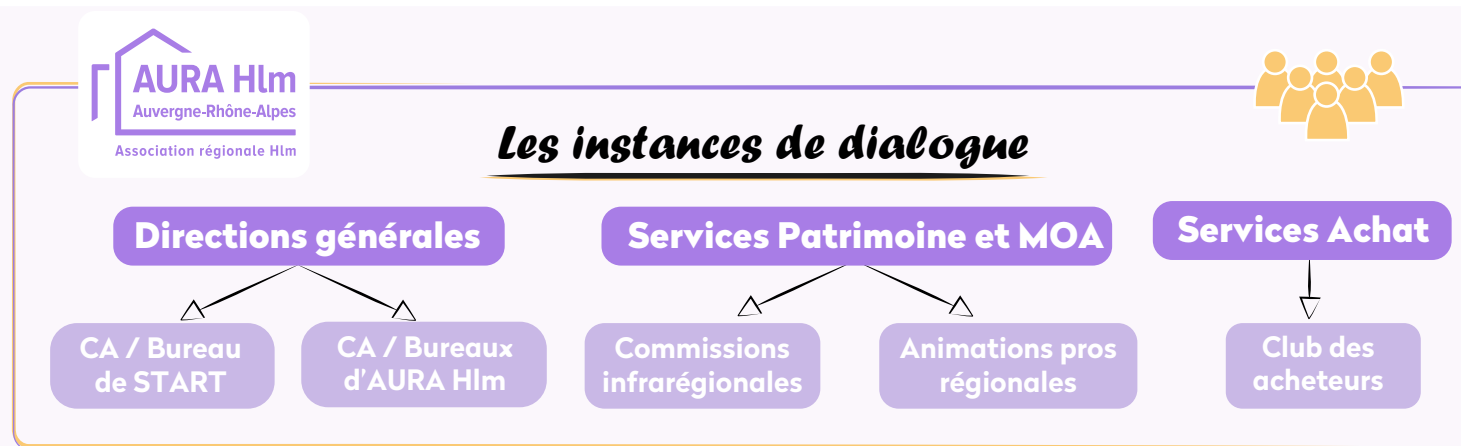
- **Patricia Dudonné**, Directrice générale SDH (Société Dauphinoise pour l'Habitat)
- **Elodie Aucourt Pigneau**, Directrice générale d'Alliade Habitat
- **Philippe Bayssade**, Directeur général d'Auvergne Habitat
- **Philippe Brunet-Debaines**, Directeur général de l'OPHIS du Puy-de-Dôme
- **Anne Canova**, Directrice générale de CDC Habitat
- **Vincent Cristia**, Directeur général de Lyon Métropole Habitat
- **Jean-Noël Freixinos**, Directeur général de GrandLyon Habitat
- **Lucas Beaujolin**, Directeur général de Cristal Habitat
- **David Jonnard**, Directeur général d'OPAC SAVOIE
- **Sophie Matrat**, Présidente du directoire d'ICF HABITAT Sud-Est Méditerranée
- **Anne-Laure Venel**, Directrice générale de Drôme Aménagement Habitat
- **Marie-Laure Vuittenez**, Directrice générale d'HABITAT ET MÉTROPOLE
- **Anne Warsmann**, Directrice générale d'Immobilier Rhône-Alpes
- **Aïcha Mouhaddab**, Directrice d'AURA HIm



➔ Le fonctionnement de START



➔ Des espaces de dialogue pour faire émerger les objets d'achat



Processus d'émergence des projets d'achat

1 **Echanges en amont**

Précisions des besoins, objectifs, temporalité, identification des bailleurs intéressés, etc.

2 **Comités de projet par objet de marché**

Lancement d'un groupe de travail avec les référents experts pour écrire le Dossier de Consultation des Entreprises

3 **Signature convention de projet START / Organismes**

Convention stipulant les droits et devoirs entre la Centrale d'Achat et chaque bailleur acheteur

4 **Publication du marché**

Consultation du marché assurée par START en concertation avec les bailleurs acheteurs



➔ Les actions 2025

▶ Groupe de travail Études des opportunités

Fin 2024, une enquête avait été menée pour prioriser les thématiques d'achat, et le Conseil d'Administration de START du 18 octobre 2024 avait procédé à des arbitrages afin de retenir trois thématiques à investiguer début 2025. L'objectif était de constituer des groupes de travail dédiés pour évaluer l'opportunité de lancer des marchés mutualisés interbailleurs sur ces sujets. Voici les résultats clés de ces échanges :

Groupe de travail « Entretien des espaces Verts » du 17 janvier 2025

Un consensus s'est dégagé sur le fait que les organismes n'étaient pas encore mûrs pour un achat collectif sur cette thématique. Les participants ont souligné la complexité de piloter en exécution ce type de marché, soumis à des objectifs multiples : transition des pratiques environnementales, maintien de la satisfaction locataire, maîtrise des coûts, etc.

Les bailleurs ont également noté une faible concurrence, de forts enjeux liés à la définition des allotissements et la nécessité d'un suivi rapproché de la qualité des prestations en phase exécution. Enfin, la séance a mis en évidence une forte hétérogénéité des pratiques entre bailleurs, notamment concernant la gestion différenciée et le niveau de suivi des prestataires.

Groupe de travail « Acheteurs Fourniture Gaz/Elec » du 14 février 2025

De même, le consensus a été unanime : les organismes ne sont pas encore prêts pour un achat collectif. Pour certains, la fourniture d'énergie est généralement incluse dans leur contrat d'exploitation-maintenance (« P1-P2-P3 »), souvent sur de longues durées. Des pratiques historiques de groupement existent déjà via l'UGAP, via un syndicat d'énergie, ou des groupements entre SVU, Bourg Habitat, SDH constructeur, Halpades, OPAC 43, etc., tandis que d'autres sont en cours de développement au sein de SAC

(par exemple GrandLyon Habitat, Lyon Métropole Habitat, Est Métropole Habitat). Certaines spécificités territoriales compliquent également l'achat collectif, comme à Grenoble où l'absence de concurrence locale limite les options face à l'Entreprise Locale de Distribution.

Groupe de travail « Acheteurs Valorisation CEE » du 21 février 2025

Même s'il ne s'agit pas d'un marché public collectif à proprement parler, ce sujet avait été identifié par les adhérents dans le cadre de la préparation de la sixième période (2026-2030) des certificats d'économies d'énergie (CEE). Après présentation des conventions interbailleurs existantes dans d'autres régions (Pays-de-la-Loire, Grand-Est), les participants ont constaté qu'une démarche interbailleurs en Auvergne-Rhône-Alpes sur ce thème n'apporterait pas de fortes plus-values :

- ▶ les prix fixes sur la durée de la convention ne diffèrent pas de ceux obtenus par chaque bailleur ;
- ▶ les bailleurs diversifient déjà leurs pratiques pour valoriser au meilleur prix ;
- ▶ plusieurs bailleurs tiennent à la qualité de la relation avec certains prestataires, facilitant notamment le montage des dossiers.



► Enquêtes de satisfaction triennale 2025-2027

Dans le cadre de l'Engagement qualité pris par le Mouvement Hlm lors du Congrès de 2003, AURA Hlm a lancé en juin 2025 l'appel à mobilisation des organismes d'Auvergne-Rhône-Alpes pour la 8^e vague des enquêtes de satisfaction locataires, qui se déroulera entre 2025 et 2027. Les bailleurs sociaux sont invités à transmettre leurs données afin qu'AURA Hlm puisse les consolider à l'échelle régionale, permettant ainsi une analyse globale et l'identification de perspectives de travail.

Un marché, notifié le 27 juin 2025 à l'entreprise AVISO, regroupe 20 bailleurs (dont 3 hors Auvergne-Rhône-Alpes : Creusalis, Mâcon Habitat, Dijon Habitat). Il concerne la mutualisation des terrains d'enquête de satisfaction triennale 2025-2027 et prolonge les dynamiques des périodes précédentes, en fusionnant les deux précédents groupements d'AURA Hlm Allier, Cantal, Puy-de-Dôme, Métropole de Clermont et d'AURA Hlm Loire, Drôme, Ardèche, Haute-Loire. Le marché se déroule en deux vagues de terrain téléphoniques : septembre-octobre 2025 pour 13 bailleurs, et septembre-octobre 2026 pour 7 bailleurs.

Les bailleurs participants ont fourni des efforts significatifs au 1^{er} semestre 2025 pour préparer le marché, puis cet été pour valider le questionnaire avec AVISO et transmettre les fichiers locataires dans les délais. La première vague d'enquête a débuté le 1^{er} septembre, conformément aux délais du CCTP. Les présentations des résultats, à la fois au sein de chaque organisme et en inter-bailleurs, est prévue entre décembre 2025 et fin mars 2026. La seconde vague se déroulera de septembre à octobre 2026.



➔ Témoignage

**Vincente Vial, Présidente
d'AURA Hlm Loire, Drôme,
Ardèche, Haute-Loire**

En 2022, votre association infrarégionale avait réalisé l'enquête triennale via un groupement de commande. Pourquoi avoir choisi de passer par la Centrale d'Achat START en 2025 ?

La décision de recourir à la Centrale d'Achat START en 2025 s'inscrit dans une logique de mutualisation renforcée et de professionnalisation des achats. En 2022, nous étions dans une logique pragmatique : regrouper nos besoins pour sécuriser une consultation et optimiser les coûts. Cela a fonctionné.

En 2025, le contexte n'est plus le même. Les bailleurs sociaux doivent faire plus, plus vite, avec des marges de manœuvre contraintes et une exigence accrue de performance et de transparence. Nous ne pouvons plus nous contenter d'outils ponctuels. Le choix de START traduit un changement d'échelle. Nous sommes passés d'un groupement opportuniste à un outil structurant. START offre un cadre stable, mutualisé, sécurisé juridiquement, mais surtout pensé pour durer. Il ne s'agit plus simplement d'acheter ensemble : il s'agit d'organiser collectivement notre capacité d'achat au service de la performance du logement social.

C'est un choix d'efficacité, mais aussi un choix de cohérence : faire vivre un outil AURA Hlm pour renforcer AURA Hlm, avec des gains opérationnels substantiels puis financiers pour tous les bailleurs sociaux de la région.



➔ Témoignage (suite)

Vincente Vial, Présidente d'AURA Hlm Loire, Drôme, Ardèche, Haute-Loire

Quel a été votre retour d'expérience en tant que client ? Quels avantages en avez-vous retirés ?

Le retour est clairement positif. D'abord, un gain de temps et de lisibilité pour les équipes des bailleurs. Les procédures sont sécurisées, les cadres contractuels sont robustes, et l'ingénierie d'achat est prise en charge avec professionnalisme. START favorise l'harmonisation des pratiques et la montée en compétence collective. Cela nous permet de concentrer notre énergie là où elle est la plus utile : la stratégie patrimoniale et le service aux habitants.

Ensuite, un effet de levier économique réel. La massification renforce notre capacité de négociation et améliore l'efficacité globale, non seulement sur les prix, mais aussi sur la qualité des prestations en créant de la convergence entre bailleurs.

Enfin, START joue un rôle que je qualifierais de “ **tiers de confiance** ” : elle fluidifie la relation entre bailleurs et prestataires, redonne de la lisibilité à des démarches souvent perçues comme complexes et favorise un dialogue plus exigeant avec les prestataires

En résumé, START n'est pas seulement un outil d'achat. **C'est un outil d'organisation et de maturité collective.**

Quelles recommandations feriez-vous pour l'avenir de la Centrale d'Achat START, au-delà de ce projet spécifique ?

START a aujourd'hui l'opportunité de devenir un véritable levier stratégique régional. Je vois trois axes majeurs.

D'abord, **anticiper les besoins émergents** : transition énergétique, exploitation des données, services numériques, innovations sociales. Les centrales d'achat ne doivent pas seulement répondre à la demande, **elles doivent l'éclairer**. Ensuite, **renforcer la capitalisation**. Chaque marché passé est une source d'expérience. Capitaliser sur les retours, mesurer les impacts, partager les enseignements : c'est ainsi que l'on transforme un outil opérationnel en outil stratégique.

Enfin, **préserver sa proximité avec les territoires**. La force de START tient à son ancrage dans les réalités et le quotidien des bailleurs. Il faut maintenir cette écoute et cette capacité d'adaptation. Dans un environnement budgétaire contraint, nous avons besoin d'outils collectifs solides. START peut incarner cette réponse : **mutualiser pour gagner en performance, sécuriser nos actions et renforcer la crédibilité du logement social.**



► Massipalière

Trois bailleurs sociaux de la Métropole de Lyon – Est Métropole Habitat, GrandLyon Habitat et ICF Habitat Sud-Est Méditerranée – ont lancé en 2024 une démarche visant à massifier la fourniture et la pose de portepalières, notamment dans le cadre des opérations de réhabilitation de logements sociaux. Ce marché a été notifié le 17 juin 2025 à trois entreprises (1er TUCI, 2e ACM, 3e BATITEC). Les prix des prestations, compétitifs, ont été permis par la mutualisation entre trois bailleurs permettant l'atteinte d'un volume conséquent (2 200 portes par an en moyenne sur 4 ans), le sourcing en amont de la publication du marché, un tour de négociation lors de l'analyse des offres. Le deuxième semestre 2025 a été consacré à l'appropriation du marché par les bailleurs, le passage des premières commandes aux prestataires et la préparation des opérations.



➔ Témoignage

Bertho Mayette,
Responsable réhabilitation
chez Est Métropole Habitat

Qu'est-ce qui vous a motivé à participer à cette mutualisation d'achats ?

L'intérêt d'un marché commun de fourniture-pose de portes palières avec d'autres bailleurs de la métropole de Lyon était évident pour Est Métropole Habitat. Il devait permettre une **réduction des coûts grâce à l'effet volume**, ainsi qu'une meilleure capacité de négociation avec les entreprises. Par ailleurs, cela pouvait participer à une harmonisation des pratiques entre les bailleurs participants au marché.

Quel est votre retour d'expérience en tant que client ? Quels bénéfices en avez-vous retirés ?

Les prix obtenus lors de l'attribution du marché avaient montré l'atteinte des objectifs en termes budgétaires. Nous attendions avec impatience la réalisation d'une première opération pour vérifier la qualité opérationnelle. L'entreprise Tuci a réalisé 56 remplacements de portes palières au 3ème trimestre 2025 sur la résidence Glaieuls.

Sur cette première opération, les objectifs ont été remplis. Les portes installées sont conformes à notre cahier des charges. Elles répondent à nos critères en matière de sécurité, de performance thermique et acoustique, et présentent un aspect très qualitatif. Le rendu final est satisfaisant, tant techniquement qu'esthétiquement.

Au final, **le marché s'est avéré pertinent, bien structuré, apportant une réelle plus-value, aussi bien technique que budgétaire, ainsi qu'en termes de satisfaction locataire.**

Êtes-vous satisfait des prestations réalisées par les entreprises impliquées ?

Le déroulement a été très satisfaisant, l'entreprise TUCI a fait preuve d'une organisation efficace et structurée. Elle a planifié et réalisé l'ensemble des interventions sur une période de deux semaines, avec une seule livraison pour tout le chantier.

Les portes ont été stockées de manière sécurisée à chaque niveau, ce qui a permis d'optimiser la logistique et de limiter les nuisances.

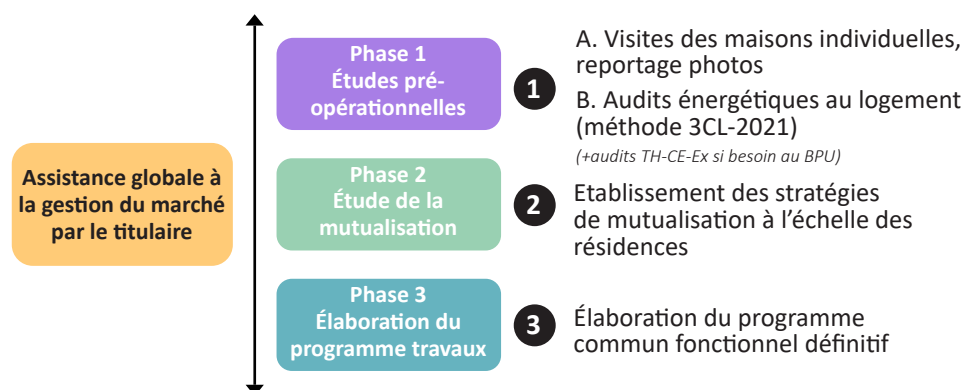
La principale difficulté du chantier résidait dans la présence d'amiante. Toutefois, TUCI est qualifiée pour des interventions en sous-section 4, et le protocole d'intervention a été validé en amont par notre CSPPS, ce qui a permis de sécuriser l'opération et d'éviter toute dérive.

Chaque intervention a duré en moyenne 3 heures par logement, avec un enchaînement fluide et un planning respecté. La relation avec les locataires a été très bonne. Les travaux étaient attendus et la perception a été globalement très positive. Les gains en confort thermique et phonique ont été immédiatement ressentis, sans parler de l'amélioration esthétique et du sentiment renforcé de sécurité.

► Massipavi : Etudes pré-opérationnelles

MASSIPAVI, lancé en janvier 2024, constitue à ce jour le projet le plus ambitieux de la Centrale d'Achat START. Il vise à terme à mettre en place des marchés de travaux multi-bailleurs sur un segment de patrimoine particulièrement complexe, les pavillons individuels, avec un objectif intégrant un enchaînement de marchés publics communs allant du Repérage Amiante Avant Travaux (RAAT) aux audits énergétiques, puis aux marchés de travaux. Cinq bailleurs se sont investis dès le départ et tout au long de la construction du projet : Auvergne Habitat, EVOLEA, Cantal Habitat, Allier Habitat et CDC Habitat.

L'année 2025 a été consacrée pour ces bailleurs à la réalisation des commandes du marché RAAT, notifié en octobre 2024. Mais elle a surtout marqué la définition du marché Études Pré-opérationnelles, un marché ambitieux structuré autour de trois phases :



Après ces investigations, trois des cinq bailleurs ont souhaité lancer le marché : EVOLEA, Cantal Habitat et Allier Habitat. Ce marché a été publié le 24 octobre 2025, et l'analyse des offres était en cours fin décembre 2025 et janvier 2026.

Compte tenu de la construction complexe de ce projet de marché et du passage de cinq à trois bailleurs, le Conseil d'Administration de START a souhaité bénéficier d'un retour d'expérience (REX). À cet effet, des entretiens ont été menés avec chacun des participants entre novembre et décembre 2025. Le bilan de ce REX sera présenté début 2026 lors du bureau de START.

► Chantiers relatifs au fonctionnement de la Centrale d'Achat : Notes SEBAN Avocats

L'année 2025, marquée par le déploiement de la Centrale d'Achat START (avec trois marchés publiés, contre un seul en 2024), a permis à la fois de tester les process et de soulever plusieurs questions d'ordre juridique. À ce titre, le cabinet SEBAN Avocats a été sollicité à plusieurs reprises afin d'apporter des éclairages et des sécurisations juridiques.

Le principal enjeu de l'année a porté sur la définition du périmètre d'intervention de la Centrale d'Achat, notamment sur la frontière entre la phase de passation des marchés et la phase d'exécution, ainsi que sur les conditions juridiques associées. Les analyses produites par SEBAN ont conduit le bureau à confirmer le positionnement de START en phase amont (préparation et passation des marchés), sans intervention en phase exécution, conformément aux statuts actuels.

Par ailleurs, plusieurs points juridiques mineurs ont également été examinés au fil de la rédaction des marchés : trame de convention pour cadrer la phase exécution entre plusieurs bailleurs, la possibilité d'ajouter ou non un adhérent à un marché en cours, la prise en charge du contrôle de légalité.



➔ Perspectives 2026

► Mise en œuvre du marché Massipavi Etudes pré-opérationnelles

Début 2026, le marché Etudes pré-opérationnelles du projet MASSIPAVI sera notifié et la phase d'exécution démarrera. D'une durée totale de neuf mois, ce marché débutera par une première phase dédiée à la réalisation de reportages photographiques et d'audits énergétiques portant sur 227 pavillons individuels.

► Vague 2 des enquêtes de satisfaction

La seconde vague du terrain d'enquête se déroulera de septembre à octobre 2026. Les restitutions des résultats auprès de chaque organisme participant sont prévues d'ici décembre 2026 et début 2027.

► De la réflexion stratégique au sein d'AURA Hlm à la mobilisation de l'outil START



➔ Témoignage

Aïcha Mouhaddab,
Administratrice de START

Face à un environnement en pleine mutation, avec des contraintes financières de plus en plus difficiles à respecter, auxquelles s'ajoutent des exigences réglementaires (Loi Climat et résilience, interdiction des passoires énergétiques) imposant un rythme soutenu de rénovation, la mutualisation des achats dans le domaine des rénovations du parc s'est imposée comme un sujet stratégique incontournable à étudier.

En effet, il apparaît évident que des économies substantielles sont possibles en regroupant les besoins des bailleurs, ce qui augmente de fait les volumes de travaux. Les entreprises peuvent ainsi optimiser leurs moyens (équipes, matériel, logistique), avec un impact sur les prix unitaires proposés aux bailleurs. La mutualisation permet également de massifier les travaux, mais aussi de partager

l'ingénierie (AMO, audits, études thermiques) et les coûts des procédures (montage, analyse, suivi).

Il a donc été proposé au Conseil d'Administration d'AURA Hlm d'engager une réflexion stratégique sur les enjeux de la mutualisation des projets de rénovation, qui pourraient, dans un second temps, être lancés dans le cadre de marchés communs via la Centrale d'Achat START.

En raison de la taille de la région Auvergne-Rhône-Alpes et du nombre important de bailleurs, il a été préconisé de travailler, dans un premier temps, de manière très concrète et opérationnelle à l'échelle des six bailleurs membres du Bureau d'AURA Hlm : SDH Isère, GLH, Immobilière 3F, Auvergne Habitat et ICF Méditerranée. Cette échelle permet de structurer la réflexion stratégique afin d'élaborer une méthode qui, dans un second temps, pourra être présentée aux autres directeurs généraux et décideurs au sein d'AURA Hlm, pour étudier avec eux la mise en œuvre de cette ambition dans les territoires.

Les investigations conduites ont permis :

► **D'établir une note stratégique**, qui a donné l'opportunité de partager, entre les six bailleurs, leurs stratégies patrimoniales respectives, issues d'entretiens avec chaque direction générale. Cette étape est importante, car pour construire une action collective visant à créer de la valeur par rapport aux pratiques individuelles, il est nécessaire de bien identifier les points de convergence possibles et les différences.

► **De travailler à un consensus en vue de l'élaboration d'une méthode commune de réhabilitation**. Pour cela, le passage par les étapes suivantes est nécessaire :

- **Clarifier les objectifs et, en conséquence, les modalités d'une ingénierie commune** : type d'ingénierie et expertise à mobiliser, nature des diagnostics, type d'opérations à cibler, type de travaux à mutualiser, coûts financiers à envisager, etc.
- **Articuler cette ingénierie avec les techniques d'achats adaptées**, en s'appuyant sur les retours d'expérience de chacun et sur les expériences d'achats collectifs menées dans d'autres régions (Pays de la Loire, Bretagne, etc.).
- **Travailler à la définition d'une gouvernance et d'une stratégie** pour la mise en œuvre opérationnelle d'une telle ambition, en visant en particulier l'essaimage de la méthode auprès des autres décideurs bailleurs de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Les deux premières étapes ont été lancées en 2025. L'année 2026 devra permettre de présenter l'arbitrage final de cette ambition et d'évaluer son impact sur les territoires de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

START

Centrale d'achat
Auvergne-Rhône-Alpes

NOS BAILLEURS ADHÉRENTS

ACTIS - ADIS SA HLM - ADVIVO - AIN HABITAT - ALLIADE HABITAT - ALLIER HABITAT
ALPES ISÈRE HABITAT - ARDÈCHE HABITAT - ASSEMBLIA - AUVERGNE HABITAT
BATIGÈRE RHÔNE-ALPES - BÂTIR ET LOGER - GRAND BOURG HABITAT - CANTAL HABITAT
CDC HABITAT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES - CIS HABITAT - CLERDÔME - CONSTRUIRE
CRISTAL HABITAT - DAUPHILOGIS - DEUX FLEUVES LOIRE HABITAT - DEUX FLEUVES RHÔNE HABITAT
DOMIA - DRÔME AMÉNAGEMENT HABITAT - DYNACITÉ
ERILIA - EST MÉTROPOLE HABITAT - EVOLÉA - GRANDLYON HABITAT
HABITAT ET MÉTROPOLE - HALPADES - HAUTE-SAVOIE HABITAT
ICF HABITAT SUD-EST MÉDITERRANÉE - IDEIS - IMMOBILIÈRE RHÔNE-ALPES - INVESTIMO ISÈRE HABITAT
LE FOYER DE L'ISÈRE - LE TOIT FORÉZIEN SCIC - LEMAN HABITAT
LOGICOOP - LOGIDIA - LOGIVELAY - - LYON MÉTROPOLE HABITAT
MONTÉLIMAR AGGLOMERATION HABITAT - MONTLUÇON HABITAT - OPAC 43
OPAC SAVOIE - - OPHÉOR - OPHIS PUY-DE-DÔME - POLYGONE SA
POSTE HABITAT RHÔNE-ALPES - PROCIVIS ALPES DAUPHINÉ
PROCIVIS BOURGOGNE SUD-ALLIER - PROCIVIS FOREZ VELAY
PROCIVIS VALLÉE DU RHÔNE - PROCIVIS VIVARAIS - RHÔNE SAÔNE HABITAT
SOCIÉTÉ FRANCAISE DES HABITATIONS ÉCONOMIQUES
SOCIÉTÉ VILLEURBANAISE D'URBANISME - SA D'HLM POUR L'ACTION SOCIALE
SA MONT-BLANC - SA THOISSEYENNE D'HLM - SACICAP DE L'AIN
SACICAP HAUTE-SAVOIE - SACOVIV - SACVL
SAIEM GRENOBLE HABITAT - SAIEM LE LOGEMENT DU PAYS DE VIZILLE
SAVOISIENNE HABITAT - SCIC HLM GAMBETTA SUD-EST - SCP D'HLM DU VIVARAIS
SCP D'HLM HABITAT DAUPHINOIS - SDH CONSTRUCTEUR - SEM4V - SEMCODA - SLCI RHÔNE
SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE ALPES HABITAT - SOCIÉTÉ DAUPHINOISE POUR L'HABITAT
SOCIÉTÉ D'HABITATION DES ALPES - SOLLAR 1001 VIES HABITAT
VALENCE ROMANS HABITAT - VICHY HABITAT - VILOGIA