l'anap
l'expertise en partage

agence nationale de
la performance sanitaire
et médico-sociale

FACILITER L'ACCÈS AU LOGEMENT DES LEVIERS POUR AGIR



SOMMAIRE

Le logement, facteur de stabilité 3
Cibler les besoins réels 4
Mobiliser les bons leviers 5
Construire une politique cohérente 8
5 questions à Garance Lion-Dagouat, directrice du patrimoine, du schéma directeur extrahospitalier et du développement durable au Cash de Nanterre . . . 9
Pour aller plus loin. 10

L'ESSENTIEL

Le logement, un levier RH stratégique
Faute de logement accessible, de nombreux professionnels renoncent à des postes. Cette réalité touche surtout les jeunes et les agents en mobilité, avec des effets concrets sur l'attractivité et la stabilité des équipes.

Agir localement avec des solutions concrètes
Les employeurs publics peuvent agir à leur échelle : désigner un référent logement, réaliser un diagnostic des besoins, conventionner avec des bailleurs ou mobiliser un patrimoine existant. Ce guide propose une démarche structurée, des leviers concrets et des retours d'expérience opérationnels.

REMERCIEMENTS

Ce guide s'appuie sur les témoignages d'institutions publiques, d'employeurs et de bailleurs. Des remerciements particuliers à l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP), l'Agence régionale de santé (ARS) Île-de-France, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, au Centre hospitalier universitaire (CHU) de Bordeaux, au Centre d'accueil et de soins hospitaliers (Cash) de Nanterre, à CDC Habitat Nord-Est et Aquitaine, au Groupement hospitalier universitaire Paris Neurosciences, au Groupement hospitalier (GH) Fondation Vallée - Paul Guiraud et au Centre hospitalier (CH) Vienne.

Les contenus sont relus et validés par nos équipes avant diffusion, y compris lorsque leur élaboration a bénéficié de l'assistance d'outils d'intelligence artificielle. La réutilisation des productions de l'Anap est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'Anap.

LE LOGEMENT, FACTEUR DE STABILITÉ

Dans un contexte de fortes tensions RH, le logement constitue un véritable levier d'attractivité. Une politique ciblée permet de lever des freins au recrutement, d'améliorer l'accueil et de renforcer la fidélisation des agents.

Des postes refusés pour des raisons de logement

Dans de nombreux territoires, des professionnels renoncent à un poste faute de solution d'hébergement. Jeunes diplômés, agents en mobilité, familles monoparentales : tous sont concernés.

L'éloignement, les prix élevés ou l'absence de logement temporaire freinent les mobilités, réduisent les viviers de recrutement et dégradent l'attractivité locale des métiers. Certains établissements observent ainsi un taux de désistement élevé malgré des besoins sur les métiers en tension.

Des actions ciblées avec des résultats visibles

Mettre en place une politique logement, même modeste, produit des effets concrets. Réserver quelques logements, conventionner avec un bailleur ou proposer un accompagnement personnalisé facilite l'accueil et sécurise les prises de poste. Cela limite les abandons précoces, réduit l'absentéisme lié à des conditions de logement précaires et améliore la ponctualité.

En valorisant l'image de l'établissement et en renforçant l'ancrage local des professionnels, l'accompagnement au logement devient un outil efficace, au service de la stabilité des équipes et du maintien des compétences. Pour les équipes RH, c'est aussi un levier de dialogue social et de structuration d'un parcours d'intégration. En somme, une action concrète et très impactante.

« L'impact du logement est sensible. Pour certains agents, il s'agit d'une condition à leur arrivée et certains viennent déposer leur demande en amont du recrutement. »

Réponse du GH Fondation Vallée - Paul Guiraud à un questionnaire de l'Anap

CIBLER LES BESOINS RÉELS

Professionnels en difficulté et publics prioritaires liés aux enjeux RH

Repérer les professionnels concernés permet d'éviter une réponse uniforme et de cibler les actions selon les besoins réels. Certains profils, jeunes recrues, personnels en horaires décalés, familles monoparentales, peuvent rencontrer des difficultés spécifiques, souvent invisibles dans les circuits RH classiques. Intégrer ce repérage dans les étapes clés du parcours professionnel permet d'anticiper les situations à risque et de proposer un accompagnement adapté.

En pratique

- Questionner sur les conditions d'installation lors des entretiens de recrutement ou d'intégration.
- S'appuyer sur les retours du terrain (encadrants, service social ou médecine du travail).
- Réaliser des questionnaires ciblés *via* l'intranet ou lors de campagnes RH (entretiens professionnels, QVCT, etc.).
- Comprendre si le logement a pu représenter un frein au maintien dans l'emploi à l'occasion de l'entretien de départ.

Croiser les données RH et sociales disponibles

L'analyse croisée des données RH et sociales permet d'obtenir une vision globale des tensions internes liées au logement. Elle aide à quantifier les besoins et facilite la priorisation des actions à mener.

Indicateurs mobilisables

- nombre de désistements à l'embauche ou de recrutements retardés ;
- taux d'occupation ou de vacance des logements internes ;
- nombre de sollicitations de logements recensées par les services RH ou sociaux ;
- nombre d'agents logeant à plus de 45 minutes du site sans solution de transport adaptée ;
- nombre de départs motivés par des difficultés d'installation.

Analyser les freins liés à l'environnement local

Les difficultés d'accès au logement des professionnels ne dépendent pas uniquement de leur situation personnelle, mais sont souvent liées au contexte local : marché locatif tendu, offre limitée, éloignement ou mauvaise desserte en transports.

Une analyse territoriale structurée permet d'objectiver ces freins et d'identifier les leviers à activer à l'échelle locale.

En pratique

- Cartographier les loyers du secteur par type de logement.
- Évaluer l'accessibilité : temps de trajet domicile-travail, offre de transports collectifs, compatibilité avec les horaires décalés.
- Recenser les dispositifs déjà mobilisés par d'autres établissements (GHT, collectivités, employeurs publics ou privés).
- Engager un dialogue avec les acteurs territoriaux : bailleurs sociaux, collectivités locales, agences d'urbanisme, etc.

CHECK LIST DIAGNOSTIC LOGEMENT

- Intégrer une question logement dans les entretiens RH.
- Définir un circuit d'identification des besoins en logement pour les personnels déjà en poste.
- Exploiter les données internes.
- Cartographier l'offre locale.
- Identifier les publics prioritaires.
- Formaliser un état des lieux partagé : but recherché, nombre de bénéficiaires, nature des dispositifs à mettre en place, localisation, coût, calendrier.

MOBILISER LES BONS LEVIERS

Plusieurs solutions peuvent être mobilisées selon le profil des professionnels, les freins rencontrés et les moyens disponibles. Certaines couvrent un besoin urgent ou temporaire, d'autres favorisent l'ancrage. L'enjeu est de les articuler avec les priorités RH de l'établissement.

S'appuyer sur les dispositifs existants

Accueillir un jeune diplômé, accompagner une mobilité ou fidéliser un professionnel expérimenté ne pose pas les mêmes enjeux. Recenser et qualifier l'offre disponible permet d'ajuster les solutions aux besoins repérés.

Pour les besoins immédiats et ponctuels

La colocation, les résidences sociales, intergénérationnelles ou les foyers pour jeunes travailleurs offrent des solutions rapides et souples.

> Dans le cadre du dispositif « Loc'appart jeune », l'AP-HP propose des studios ou colocations à loyers modérés (entre 400 et 600 €/mois), issus de son propre parc ou *via* des baux dans des résidences pour jeunes. Les jeunes professionnels peuvent en bénéficier pendant 12 à 18 mois, afin de sécuriser leur parcours jusqu'à la titularisation et leur permettre de trouver un logement pérenne dans le parc privé.

Pour une installation plus durable

Le logement social est une réponse pertinente pour les personnes en début de carrière, célibataires (avec ou sans enfant). Toutefois, la réservation dans le parc social par l'employeur ne permet pas à ce jour d'intégrer une clause de fonction dans le processus de réservation, ce qui limite la maîtrise de l'attribution par l'employeur. En effet, les employeurs qui achètent des droits de réservation font un effort financier conséquent sans garantie de récupérer le logement en cas de départ de l'agent de l'établissement. Le logement intermédiaire, vise les agents dont les revenus dépassent les plafonds du logement social (IDE en milieu de carrière, cadres, jeunes médecins). Il permet un ciblage précis, avec un reste à charge en principe plus soutenable que dans le parc privé.

Agir selon les marges de manœuvre de l'établissement

Les établissements n'ont pas tous les mêmes moyens, mais peuvent enclencher une dynamique de logement en commençant par des leviers simples, puis en structurant progressivement leur action.

Certains établissements utilisent leur propre patrimoine (logements vacants, studios, internat)

Après remise en état, ces solutions permettent une mise à disposition rapide et économique.

> Le CH de Vienne a ainsi transformé un logement de fonction en colocation de 5 chambres, complétant l'internat. Les loyers sont adaptés au profil et à la durée, favorisant la rotation. La gestion interne mobilise une assistante médico-administrative (AMA) référente, les équipes techniques et de bionettoyage (contrats, règlement, remise des clés).

ÉVOLUTIONS RÉCENTES

La loi visant à améliorer l'accès au logement des travailleurs des services publics a été promulguée le 30 juin 2026. Son article 1er permet notamment d'étendre la clause de fonction dans le parc social aux logements réservés par tous les employeurs publics, au-delà du seul État. Cette évolution renforce la capacité des établissements à cibler et à sécuriser l'attribution de logements pour leurs agents.

D'autres établissements mobilisent leurs foncier ou cèdent un terrain pour créer des logements neufs, une solution durable mais exigeante politiquement et financièrement. Depuis la loi du 30 juin 2026, les établissements publics de santé ont en outre la possibilité de créer des filiales ou prendre des participations pour la gestion de leur parc de logements.

> Le GH Fondation Vallée - Paul Guiraud a ainsi conclu des baux emphytéotiques avec des bailleurs sociaux en échange du logement de professionnels.

Les employeurs publics peuvent désormais obtenir des dérogations au droit de l'urbanisme pour autoriser des projets de logements de leurs agents sur du foncier public (art. 4 de la loi du 30 juin 2026).

➔ D'autres concluent des partenariats avec des bailleurs sociaux

Option 1 - Nouer un partenariat sans frais avec un bailleur est une première étape simple pour les établissements. Cette solution oriente des logements vers les professionnels sans gérer de baux ni mobiliser de budget. L'accord national entre la FHF et CDC Habitat, décliné en région, en est un exemple. V*ia* un lien dédié, les agents accèdent à des annonces en avant-première pour une étude du dossier.

> Au CHU de Bordeaux, cette stratégie a permis, en cinq ans, de conclure six accords de partenariat avec des bailleurs, et de mobiliser 706 logements (dont 225 *via* CDC Habitat).

Rapide à mettre en œuvre et sans gestion directe, cette option dépend toutefois de la disponibilité réelle des logements et peut s'avérer limitée dans les zones très tendues.

Option 2 - Acheter des droits de réservation dans le parc de logements sociaux ou intermédiaires, *via* une convention, sécurise des logements pour des professionnels ciblés en lien étroit avec les bailleurs. Il est désormais possible de les identifier à l'adresse et de leur intégrer une clause de fonction.

LE DROIT DE RÉSERVATION

Avantages	Inconvénient
• Les logements sont proposés à des loyers nettement inférieurs à ceux du parc privé. • En cas de réservation en droit de suite sur une durée longue (entre 15 et 30 ans)*, l'établissement peut renouveler les attributions lorsque le logement réservé se libère. Une clause de fonction peut désormais être intégrée aux baux, pour que le logement se libère lorsque l'agent quitte l'établissement. • La gestion locative est assurée par le bailleur social. La seule gestion à réaliser en cas de réservation en droit de suite est le suivi des conventions, des clauses de fonction et la réattribution des logements.	• Le droit de réservation représente un coût moyen de : • - 30 000 à 70 000 € en droit de suite • - 15 000 à 30 000 € en droit unique • L'application des règles classiques d'attribution du logement locatif social (LLS) et du logement locatif intermédiaire (LLI) : • plafond de ressources ; • adéquation de la composition familiale avec la typologie du logement ; • adéquation entre la capacité financière du foyer et le montant du loyer ; • le dépot de 3 dossiers par logement (pour le LLS uniquement). • Délai maximum d'un mois (voire moins) pour désigner un candidat.

** Les établissements publics de santé dérogent à la gestion en flux et bénéficient de la gestion en stock donc ils peuvent procéder à des réservations en droit de suite (cf. article L441-1 du CCH).*

« En droit unique, nous payons 18 000 à 20 000 € pour réserver un logement attribué à un agent. S'il le quitte, nous ne le récupérons pas. Ce système est surtout utilisé pour les T3-T4, peu sujets au turn-over. »

Réponse du GH Fondation Vallée - Paul Guiraud à un questionnaire de l'Anap.

Option 3 - Prendre à bail des logements non conventionnés pour les sous-louer aux agents de l'établissement : logement locatif intermédiaire (LLI) et loyer dit libre (LAC).

LA SOUS-LOCATION DE LOGEMENTS NON CONVENTIONNÉS

Avantages	Inconvénients
• Possibilité de lier le logement à la fonction. • Le bénéfice d'un logement pendant 10 ans (si le bail négocié est de 10 ans). • Flexibilité de gestion et d'attribution : pas de plafond de ressources dans le secteur libre, plafonds élevés dans le LLI. • Pas de risque de perdre le logement en attente du futur candidat locataire (contrairement au respect du délai de désignation lors d'une réservation). • « Opération blanche » pour l'établissement si le refroidissement du loyer n'est pas nécessaire (si le niveau de loyer est compatible avec les revenus de la personne à loger et si pas de vacance locative). • Possibilité d'externaliser toute la gestion locative (encaissement des loyers, gestion des dépôts de garantie, gestion des dépenses d'entretien, etc. hors recouvrement des impayés de loyers).	• Assurer une gestion locative (sauf si externalisation de la gestion locative, ce qui représente un coût financier supplémentaire). Gestion de la fin du bail principal : relogement des occupants, certains bailleurs sociaux limitant souvent la durée à 9 à 10 ans pour revendre leurs logements. • Difficulté à capter des logements du parc non conventionnés des bailleurs sociaux (LLI, LAC) avec des loyers attractifs, réellement inférieurs au prix du marché (surtout pour les T1 et T2). • Coût potentiel supplémentaire : risque d'impayés, de vacance, de dégradation du logement nécessitant des frais importants de remise en état du logement. • Le coût du logement peut être élevé selon le niveau de refroidissement du loyer et majoré par une subvention parfois exigée par le bailleur, assimilable à un droit de réservation.

➔ **À l'échelle territoriale, la mutualisation est possible *via* des appels à projets ou un portage inter-établissements**

En lien avec l'ARS Île-de-France, plusieurs établissements ont lancé un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) à destination des bailleurs sociaux. Ce format souple, hors code des marchés publics, a permis d'atteindre un volume de logements significatif et facilité la négociation. Une stratégie logement partagée avec d'autres employeurs publics peut aussi être pertinente. Des partenariats avec des mairies ont permis de rénover des logements appartenant à ces dernières avec une convention de mise à disposition pendant 20 ans à l'euro symbolique, pour un coût souvent inférieur au droit de réservation, sans les contraintes du parc social.

Un établissement peut aussi solliciter une collectivité pour mobiliser son contingent de logements sociaux, et veiller à ce que les personnels hospitaliers soient bien identifiés parmi les travailleurs « essentiels » par les collectivités territoriales compétentes en matière d'habitat. Dès lors, les bailleurs sociaux auront des objectifs d'attribution à ces publics, y compris sur leur contingent*.

> L'ARS Île-de-France a intégré la problématique du logement dans sa stratégie régionale en réservant 75 millions d'euros, issus des enveloppes du Ségur de la Santé, pour cofinancer des projets portés par les établissements publics. Au-delà du soutien financier, l'ARS joue un rôle d'animation, d'accompagnement et de sélection des projets.

** en application du 35e alinéa de l'article L.441-1 du code de la construction et de l'habitation.*

CONSTRUIRE UNE POLITIQUE COHÉRENTE

Définir une feuille de route progressive

Commencer petit, mais structurer l'approche. Une politique logement peut s'amorcer par un diagnostic rapide et quelques actions concrètes, puis s'élargir à des projets plus ambitieux avec les partenaires territoriaux*.

En pratique :

- **Réaliser un état des lieux simple** (besoins, freins, dispositifs).
- **Identifier un pilote et mobiliser la direction.**
- **Prioriser 2 à 3 actions à court terme.**
- **Formaliser un plan d'action logement** dans le projet social.

Activer les outils RH internes

Intégrer le logement dans les démarches QVCT ou le parcours d'intégration ancre le sujet dans la stratégie RH.

En pratique :

- **Désigner un interlocuteur identifié** côté DRH ou direction permet d'identifier les situations, d'orienter les agents, d'assurer un suivi des demandes et de structurer l'action.
- **Anticiper dès le recrutement :** diffuser une information logement aux candidats (fiche, encart, site carrière) pour renforcer l'attractivité.
- **Sensibiliser les encadrants** aux relais possibles pour les agents : service social du personnel, correspondant CGOS, référent logement etc.

Communiquer et accompagner les professionnels

La clé du succès repose aussi sur la **lisibilité** des dispositifs pour les agents. Ils doivent savoir à qui s'adresser, à quel moment et pour quel type de soutien.

Actions recommandées :

- **Créer un kit d'information logement** (livret logement, fiches pratiques, FAQ, tutoriels).
- **Organiser des permanences/forums** logement en lien avec les partenaires.
- **Proposer une plateforme ou une page intranet** dédiée sur les dispositifs d'aide et les opportunités de logement.
- **Mobiliser le portail logement** des agents publics, accessible à tous et conçu pour accueillir les offres et les dispositifs proposés par les employeurs publics, et renvoyer le cas échéant vers leur page dédiée.
- **Mettre en place des accompagnements personnalisés** (aide aux dossiers, recherche active, mise en relation).

Suivre et valoriser la démarche

Suivre les effets des actions mises en œuvre permet d'ajuster la stratégie, de valoriser les résultats et de mobiliser les partenaires. Le suivi peut être intégré au dialogue social ou à la démarche QVCT.

- **Mettre en place quelques indicateurs de suivi :**
  - nombre de professionnels accompagnés/nombre de demandes ;
  - nombre de logements mobilisés/nombre de demandes de logement ;
  - délais d'attribution des logements ;
  - nombre de partenariats actifs (collectivités, bailleurs, etc.) ;
- **Bilan annuel à partager aux instances ;**
- **Communication sur les actions menées auprès des équipes et partenaires.**

« Les préfets ont été chargés par la circulaire du 18 février 2026 relative au logement des agents publics d'animer dans les secteurs tendus une stratégie de logement des agents publics. Les établissements publics de santé intéressés pourront se rapprocher des services de l'État pour s'intégrer dans cette démarche. »

5 QUESTIONS À

Garance Lion-Dagouat, directrice du patrimoine, du schéma directeur extrahospitalier et du développement durable au Cash de Nanterre.



Pourquoi avoir agi sur la question du logement des agents ?

La réflexion a démarré en 2022, lorsque l'ARS Île-de-France a amorcé un soutien financier aux établissements souhaitant mettre en place une politique logement. Nous n'avions alors aucune connaissance précise des dispositifs existants. Le logement est apparu comme un levier stratégique pour répondre aux difficultés d'attractivité sur les métiers en tension – infirmiers, jeunes médecins, kinésithérapeutes – particulièrement en Île-de-France où l'accès au logement est complexe.

Quelles actions concrètes avez-vous mises en place ?

Nous avons actionné trois dispositifs avec un soutien financier de l'ARS : l'acquisition de logements, la réservation auprès de bailleurs intermédiaires, et la bonification de loyer pris en charge à hauteur d'un tiers. Dans le cas de la réservation de logements intermédiaires auprès de bailleurs, l'établissement est locataire principal et sous-loue aux professionnels, avec une clause de fonction. Nous avons aussi redéfini le poste d'un agent dédié à la gestion locative, ce qui a permis d'assainir la gestion de notre résidence sociale et de fiabiliser les relations avec les bailleurs.

Quels partenaires externes avez-vous mobilisés ?

L'ARS a été un partenaire clé, à la fois stratégique et financier. En lien avec elle et d'autres groupements hospitaliers, nous avons lancé un appel à manifestation d'intérêt (AMI) auprès des bailleurs. Cet AMI a suscité de nombreuses réponses, principalement sur des programmes neufs de bailleurs sociaux ou intermédiaires. Trois programmes ont été retenus selon les loyers, les conditions de réservation et les délais. Le partenariat avec 3F a permis de réserver huit logements à Rueil. Dix sont prévus avec RATP Habitat à Nanterre, et un projet avec un troisième bailleur est envisagé.

Quels impacts ou bénéfices concrets avez-vous constatés ?

Le dispositif est encore jeune, mais les premiers résultats sont très encourageants : 3,6 demandes par logement en moyenne. 8 logements sont occupés à Rueil, 25 sont réservés aux agents dans la résidence sociale sur site, et 10 seront bientôt livrés à Nanterre. Nous suivons plusieurs indicateurs : nombre de dossiers, typologie des logements demandés, profils des agents, situations familiales. Cela nous permet d'ajuster nos choix lors des futures prises à bail.

Quels conseils donner à un établissement qui débute ?

Il faut identifier ses priorités : quels métiers viser, quel type de logement privilégier (social, intermédiaire ou acquisition), estimer les typologies demandées et dans quelles conditions. La possibilité d'intégrer une clause de fonction est un point central. Il est aussi essentiel d'anticiper la gestion locative : désigner une personne dédiée est un vrai facteur de réussite. Enfin, un AMI permet de mobiliser efficacement les bailleurs et d'obtenir des offres adaptées.

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour faciliter le passage à l'action, cette fiche centralise l'ensemble des ressources utiles aux établissements.

Cibler les besoins réels

Exemple de questionnaire à destination des professionnels

Modèle de bail civil LLI entre un employeur et un bailleur

Mobiliser les bons leviers

Le portail logement des agents publics

Plafonds de ressources

Faire sa demande de logement social

S'inscrire comme demandeur de logement social

Modèle de convention de partenariat avec un bailleur social (sur parc LLI principalement)

Modèle de bail civil LAC entre un employeur et un bailleur

Modèle de bail de sous-location entre un employeur et son agent

Construire une politique cohérente

Foire aux questions

l'anap
l'expertise en partage

agence nationale de
la performance sanitaire
et médico-sociale

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale – diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations www.anap.fr

Anap
23, avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01 57 27 12 00

Retrouvez-nous sur

anap.fr

RH_23

IMPRIM'VERT
PEFC