



PAROLES LIBRES

L'ÉMISSION DE
L'AFPOLS SUR
L'HABITAT DE
DEMAIN

EDITION 2025

afpols
INNOVER ENSEMBLE

SOMMAIRE

EDITO	P.4
Franck MARTIN	
LA TRANSITION DE SERVICES DANS L'HABITAT SOCIAL : QUELS POINTS-CLÉS ?	P.6
Paul Pietyra et Charlotte Limousin	
HLM : QUEL AVENIR POUR LA DÉMOCRATIE LOCATIVE ?	P.20
Claire Carriou et Delphine Valentin	
HLM : ACTUALITÉ DES ENJEUX D'ORGANISATION, DE MANAGEMENT ET DE RESSOURCES HUMAINES	P.34
Christophe Pallot et Patrice Tillet	
FEMME(S) EN HLM : QUEL POUVOIR D'AGIR ?	P.46
Laetitia Overney	
ORGANISMES HLM, COMMENT FINANCER LES NOUVEAUX SERVICES ?	P.56
William Le Goff et Isabelle Rueff	
L'EUROPE PEUT-ELLE NOUS AIDER À SORTIR DE LA CRISE DU LOGEMENT ABORDABLE ?	P. 66
Laurent Ghékière et Jean-Luc Vidon	
LES QUALITÉS DU LOGEMENT SOCIAL ULTRAMARIN	P.80
Brayen Sooranna et Caroline Acosta	
HLM : COMMENT FAIRE FACE AUX TENSIONS DANS LA RELATION-CLIENT ?	P. 92
Jean-Baptiste Suquet et Nathalie Gourmel	
HLM : ACTUALITÉ DES ENJEUX DE LA RÉNOVATION URBAINE	P.109
Cédric Van Styvendael et Thierry Asselin	

LE COMITÉ PROSPECTIF

Depuis janvier 2024, les émissions de Paroles Libres sont préparées par Dominique Belargent, ancien responsable des partenariats institutionnels et de la recherche à l'Union sociale pour l'habitat, et le comité prospectif de Paroles Libres de l'Afpols composé de :

- Loïc Bonneval, maître de conférences en sociologie à l'Université Lumière Lyon 2, chercheur au Centre Max Weber
- Claire Carriou, professeure à l'Ecole d'urbanisme de Paris, chercheuse au Lab'Urba
- Jean-Pierre Comte, président de Polylogis SAS
- Pascal Friquet, président du directoire du Logis familial varois et du Logis familial, Groupe 1001 vies habitat
- Matthieu Gimat, maître de conférences en aménagement et urbanisme, chercheur au laboratoire Géographie-Cités
- Dominique Hoorens, économiste, ancien directeur des études de l'USH
- Marie-Christine Jaillet, directrice de recherche au CNRS
- Franck Martin, directeur général de l'Afpols et de l'Ecole de la rénovation urbaine
- Aïcha Mouhaddab, directrice générale de l'AURA Hlm
- Audrey Pelan, responsable communication, directrice du projet Paroles Libres
- Patrick Sciberras, directeur général de la coopérative Hlm Keredes
- Patrice Tillet, directeur général du Groupe Arcade-VYV
- Marie-Laure Vuitteñez, directrice générale d'Habitat & Métropole, présidente de la commission Quartiers, sécurité, emploi de l'USH

EDITO

Dans un contexte où la crise du logement impose à notre secteur une adaptation permanente, la capacité à anticiper n'est plus une option, mais une nécessité. Plus que jamais, diriger un organisme Hlm requiert une vision à 360 degrés, capable d'embrasser aussi bien les enjeux de proximité que les dynamiques macro-économiques.

C'est cette exigence de lucidité qui guide Paroles Libres. Depuis 2020, cette émission conçue par l'Afpols a pour vocation de constituer un espace de respiration intellectuelle et opérationnelle pour les décideurs.

En 2025, nous avons repoussé les murs de nos réflexions habituelles. Cette compilation témoigne de l'éclectisme et de la profondeur des débats de l'année écoulée.

Nous avons traversé les frontières, en interrogeant le rôle de l'Europe face à la crise du logement abordable et en mettant en lumière les spécificités inspirantes de l'habitat ultramarin. Nous avons plongé au cœur de nos organisations, questionnant les nouvelles pratiques managériales, le financement des services ou encore la démocratie locative.

Enfin, nous avons abordé sans détour les défis sociétaux majeurs : la place des femmes, les tensions dans la relation-client et les impératifs de la rénovation urbaine.

Ces pages restituent la richesse de ces échanges entre experts et praticiens. Elles ne sont pas seulement un bilan, mais une boîte à outils pour nourrir vos arbitrages futurs. Je vous invite à vous en saisir pour continuer, ensemble, à défendre et réinventer un modèle de logement social solidaire, innovant et ouvert sur le monde.

Avec toute ma considération et mon amitié professionnelle,

Franck MARTIN
Directeur général de l'Afpols

LA TRANSITION DE SERVICES DANS L'HABITAT SOCIAL : QUELS POINTS-CLÉS ?



17 JANVIER 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Dans le cadre des débats enregistrés autour des transformations du secteur du logement social, les Paroles libres de l'Afpols ont accueilli Paul Pietyra, Directeur général d'Aktan, cabinet de conseil spécialisé en croissance et en design de services.

Face à lui, comme le veut le format, une discutante : Charlotte Limousin, Déléguée générale de DELPHIS, association professionnelle de partage d'expériences et d'innovation dans le logement social, et Directrice générale de DEL&COOP'.

Le thème retenu pour cet échange portait sur le développement des services dans l'habitat social, à l'aune des transitions climatiques, sociales et démographiques en cours. Les discussions ont également abordé la contrainte croissante des moyens financiers, tout en mettant en lumière les opportunités offertes pour concevoir de nouveaux services à destination des locataires, notamment en lien avec les collectivités locales.

Sur quelles initiatives s'appuyer ? Quels sont les pièges à éviter ? Des réponses demandées à l'invité de cette émission, Paul Pietyra, Directeur général d'Aktan, une société de conseil dans la transformation des sociétés.

Et à sa « discutante », Charlotte Limousin, Déléguée générale de l'association Delphis Habitat et innovation, à l'origine de cette fameuse cartographie des nouveaux services.

L'agence Aktan, explique Paul Pietyra, travaille sur la conception de services dans tous les secteurs d'activité, en donnant une place centrale aux usages. Elle a été créée en 2014 pour accompagner la transformation profonde de l'économie mondiale, depuis les années 80-90. Un défi majeur car si les entreprises industrielles possèdent des départements de R&D bien structurés, avec du personnel, de la propriété intellectuelle, les choses étaient moins claires pour les activités de production de services, avec un département de recherche peu développé ou inexistant. Puis, poursuit Paul Pietyra, dans les années 2000, a émergé la logique de science des services, avec la prise de conscience qu'il fallait mettre de la méthode pour les concevoir ces éléments-là.

Mais quelle serait, selon lui, la bonne définition du service ?

Pour nous, répond-il, un service est avant tout un système, qui va imbriquer différentes fonctionnalités pour créer de la valeur. Il va toucher des utilisateurs, des clients, des partenaires et aussi les collaborateurs ; tous vont se retrouver dans une même dynamique. Avec une difficulté, c'est que le service, contrairement au produit fabriqué, est immatériel et pas toujours visible. Ce qui a un gros impact sur sa conception, concède Paul Pietyra, car il faut pouvoir apporter des preuves régulières de la valeur du service que l'on rend.

Et ces preuves-là, si le prestataire ne les fournit pas, il donne l'impression qu'il ne fait rien ! Quand on veut inventer un produit, on commence par réaliser une maquette, que l'on présente, pour la tester. Rien de tout cela avec le service : « il faut inventer de l'immatériel, apprendre à rendre concret un futur désirable. »

« Il faut inventer de l'immatériel, apprendre à rendre concret un futur désirable. »

Concernant le secteur du logement social, a-t-il l'impression, puisque ce rapport aux ESH est récent, qu'il a pris beaucoup de retard ? Il semble pourtant que la notion de services y est déjà répandue ?

C'est vrai, répond Paul Pietyra, elle est connue depuis de nombreuses années mais elle ne s'est pas suffisamment imposée : « il y a toujours des va-et-vient. » Il faut le reconnaître, ajoute-t-il, en France, comme dans beaucoup d'autres pays, la technologie reste très dominante. Par exemple, en termes d'innovation, il est beaucoup plus facile de financer de l'intelligence artificielle que de la transformation humaine. On peut le regretter mais il subsiste encore un fort tropisme technologique. Même si la notion de service a déjà « bien pris » dans différents secteurs d'activité, elle a encore du chemin à parcourir.

Les services, poursuit Paul Pietyra, ont une composante humaine importante. Faire de la maintenance autour d'un produit, c'est un premier niveau de service, mais on peut aller beaucoup plus loin, « entrer dans une vraie logique de

servicialisation », un néologisme venu de l'anglais, qui privilégie la capacité humaine sur le produit.

« Entrer dans une vraie logique de servicialisation »

Cela implique-t-il une modification en profondeur du modèle ? Les bailleurs s'interrogent sur la méthode à mettre en place.

Paul Pietyra reconnaît que c'est compliqué, ajoutant qu'il rencontre beaucoup de dirigeants et qu'il les sent prêts à cette conversion. Pour leur répondre, il s'appuie sur l'exemple d'une voiture. Auparavant on l'achetait et on la gardait le temps voulu, puis on a eu la possibilité de la louer au lieu d'en être propriétaire. Aujourd'hui, il existe des solutions de mobilité multimodale, un abonnement qui permet de prendre le train, la trottinette ou le vélo, tous ces éléments sont imbriqués et mettent plusieurs acteurs en jeu. Et un glissement s'opère pour le client entre un constructeur automobile et un fournisseur de mobilité multimodale. Il ne s'agit pas du tout du même métier, ni des mêmes personnes, ni des mêmes infrastructures, ni des mêmes technologies, c'est un changement radical.

Dans les développements des services pour le logement social, poursuit Paul Pietyra, on trouve surtout des éléments autour du produit, c'est-à-dire autour de l'habitat. Ceux qui concernent l'habitant restent des éléments de proximité. Pour lui, les grandes transformations des modèles de production sont encore à venir.

Veut-il dire que la forte pression économique sur le secteur impose ce change-



ment de modèle, en d'autres termes qu'il n'a pas le choix ?

Oui, on peut dire cela, répond-il calmement, sans craindre d'ajouter : « On parle beaucoup de lien social mais quels sont les acteurs les plus présents auprès des habitants des logements sociaux ? Ce sont des Américains et des Chinois, Facebook, TikTok, voilà les acteurs du lien ! »

Aucune provocation dans ces propos, assure-t-il, aujourd'hui, statistiquement, la moyenne de présence sur les réseaux est de 38 heures par mois, c'est donc que l'ingénierie du lien s'opère par les réseaux sociaux. Elle est beaucoup plus puissante qu'une ingénierie locale. L'utilisateur va s'identifier aux modèles de comportement venus de partout, dit encore Paul Pietyra, et la pression économique sur les organismes est aussi

une pression sur la pensée du modèle. À son avis, si l'on souhaite développer une entreprise, il faut bien plus qu'un modèle économique ou un modèle de valeur, il faut oser proposer un modèle culturel.

« La pression économique sur les organismes est aussi une pression sur la pensée du modèle. »

Car c'est une réalité, les grands réseaux mondiaux ont préempté en partie la notion de proximité. Ils ont par exemple travaillé sur la présence, facteur clé pour les personnes isolées et dépendantes, des centaines de millions de dollars dépensés en R&D sur le rôle du regard, de l'ouïe, une véritable industrie du lien, avec des capitaux colossaux. Et en plus, ils ont accès aux données des utilisa-

teurs, c'est-à-dire à l'ensemble des dix millions de personnes qui habitent un logement social. Ils en savent beaucoup plus sur les locataires que les bailleurs ! Combattre ces modèles hyper puissants ou travailler avec, c'est un vrai sujet.

Une autre question préoccupe les bailleurs : ils logent des ménages à faibles revenus, qui cumulent souvent des difficultés sociales, économiques, familiales, un bas niveau de qualification. Des situations qui rendent difficile d'adhérer spontanément aux services.

Là encore, Paul Pietyra a une réponse qui peut bousculer ; tous ces gens, dit-il, consomment déjà beaucoup de services, gratuits pour la plupart. Ils vont beaucoup sur les réseaux sociaux, ce sont pour eux des services d'intégration qui apportent de la connaissance, de l'information, des moyens d'évoluer, de l'apprentissage : on est bien dans le champ social.

Et aussi dans une forte tendance à l'autoconsommation, un autre élément important, souligne Paul Pietyra ; cela signifie que les gens ont besoin d'autonomie, quel que soit leur niveau de revenus, cela leur donne le sentiment d'agir sur le monde et de maîtriser leur vie. On oublie que ces publics, les locataires, avec lesquels les Hlm entretiennent des relations constantes, sont aussi des consommateurs de vente directe en ligne. C'est donc qu'on sous-estime la connaissance qu'ils ont déjà du rapport aux autres. Leur offrir des capacités d'agir est fondamental, cela permet de favoriser des trajectoires de progression, conclut-il.

Revenant sur la méthode, Paul Pietyra identifie trois niveaux potentiels de

services pour les bailleurs. Le premier, travailler avec le collectif, « démontrer que, par mon modèle de services, je suis en mesure de réduire la facture des coûts pour la société » ; le coût de la dépendance va augmenter de plusieurs milliards d'ici 2060, le coût de la solitude est très élevé, le coût de la justice s'élève à 12 milliards par an. C'est donc une logique d'engagement sur les résultats et les performances, comme cela se fait dans d'autres secteurs d'activité et sur ce point Paul Pietyra estime qu'il existe « une énorme marge de progrès » pour le secteur du logement social dans sa capacité à opérer. Pour s'engager sur des résultats, rappelle-t-il, il faut pouvoir rendre les services de manière optimale, régulière et à grande échelle.

En clair, « être en capacité de faire autre chose que du logement social ». Et cela ne peut pas se faire, prévient-il en se disant : « J'ai un concierge et je vais lui demander de faire quelques actions de plus ». Les Hlm disposent de très bons actifs humains mais ces actifs humains ne sont pas dans l'opération de ces services-là.

« Être en capacité de faire autre chose que du logement social »

Un deuxième modèle repose sur l'individu, la façon dont celui-ci consomme les services proposés. Mais de la même façon, ce modèle-là nécessite une grande transformation si on veut avoir des infrastructures digitales capables d'offrir des services inscrits dans une véritable dynamique, avec de nombreux utilisateurs.



Enfin le troisième modèle, que Paul Pietyra juge très bien expliqué dans le rapport sur la cartographie des services, ce sont tous les services autour de l'habitat, pour l'habitant. Un modèle intéressant et performant qui marche aussi bien en France que dans d'autres pays, qui permet de travailler sur des transitions territoriales et sur la capacité des habitants à évoluer.

Donc un modèle parfait ?

Il faut quand même le questionner, répond Paul Pietyra, il ne doit pas rester sur les seuls services de proximité, il lui faut s'appuyer sur les actifs des autres pour progresser, démontrer une capacité de coproduction avec les habitants à l'intérieur du logement social ; un service coproduit, insiste-t-il, est une notion très importante. Si une voiture sortie de l'usine reste sur le parking et

que personne ne l'achète, elle a toujours une valeur dans le bilan comptable du constructeur. Mais un service n'existe pas si personne ne le coproduit. Il faut lui donner de la valeur en allant la chercher auprès des individus. Sur le principe de l'économie sociale et solidaire qui marche très bien.

À ce stade de l'entretien, Paul Pietyra développe une autre idée qui peut surprendre ; selon lui s'il faut aller vers les services ce n'est pas forcément pour gagner de l'argent. Explications ?

Bien sûr, admet-il, le service peut rapporter de l'argent s'il est pratiqué à grande échelle ; il faut alors capitaliser dessus, investir dans la recherche et l'argent a toute sa place. Mais, selon lui, « le service est avant tout un outil pour faire société. Il est à la fois créateur et fédérateur de liens ».

« Le service est avant tout un outil pour faire société. Il est à la fois créateur et fédérateur de liens »

Si les bailleurs sociaux souhaitent continuer à développer des services avec les territoires, ajoute-t-il, il leur faut se poser la question d'un modèle culturel et de leur capacité à l'inventer sur un territoire donné. C'est là que le service joue un rôle important, par la manière dont il est rendu ; la « signature relationnelle » qu'il propose va colorer le vivre ensemble de tous les habitants.

À condition, peut-on objecter de contourner des réglementations souvent contraignantes ?



Aktan, le cabinet de conseil de Paul Pietryra, a fait des études comparées dans plusieurs pays. Dans tous les secteurs réglementés pour lesquels nous avons travaillé, reconnaît-il, il y a des freins culturels, des réglementations qui ne reflètent pas assez le quotidien et les évolutions, notamment démographiques dans la société. Mais si on invente des modèles et que l'on peut démontrer qu'ils fonctionnent, il sera beaucoup plus facile ensuite de faire bouger une réglementation. Son conseil est donc de lancer le plus possible d'expérimentations pour capitaliser sur les bénéfices, mesurer l'impact économique et social et ensuite proposer des évolutions réglementaires. Mais attention, il y a des pièges. Le plus « dangereux » à ses yeux, c'est le repli local, agir « dans son coin, avec les collectivités présentes » et constater que cela ne se passe pas si mal.

Alors, dangereux, pourquoi ?

Parce qu'un système a besoin de la vivacité des connexions, répond Paul Pietryra. Le local a beaucoup de sens, il donne l'impression d'un effet immédiat pour la personne en face, mais plus on s'isole, plus on crée de la séparation entre les humains. Bien entendu, il y a un équilibre à trouver. Le local en soi n'est pas dangereux précise-t-il, c'est le repli qui l'est. Pour sa part il maintient que plus on arrivera à s'interconnecter, plus on créera un nouveau modèle culturel et une envie de vivre-ensemble.

Bien connaître les locataires est une autre condition de la réussite dans les services. Les bailleurs le savent bien mais leur approche, constate Paul Pietryra, est plutôt sociologique. Ils considèrent des ensembles quand les grands opérateurs (comme Meta ou Facebook)

parlent d'utilisateurs et d'usages, dans une démarche plus psychologique. Descendre d'un cran, à l'échelon de l'individu pour comprendre son comportement, de manière très fine, permet de mieux modéliser les besoins.

Il ne s'agit pas de connaître les revenus, les habitudes de chaque habitant, mais d'observer les usages afin de lever les irritants et de proposer des services adaptés, qui apporteront de la valeur. Cela passe par une segmentation des locataires et même, pour chaque locataire, par son rapport au collectif, à l'habitat, à l'autonomie, etc. Tous ces rapports vont créer des typologies d'usages qui détermineront la capacité à coproduire. « Le service pour tous, ça n'existe pas ! » assure Paul Pietryra. Plus vous développez des services qui doivent viser tout le monde, plus vous allez à l'échec.

« Le service pour tous, ça n'existe pas ! »

Enfin, il est prudent de ne pas attendre l'expression des besoins, mieux vaut être proactif. Une démarche de conception de services doit être itérative. Comme on l'a vu, c'est de l'immatériel. Il faudra sans cesse tester le système : « est-ce que cela vous intéresse ? » et en fonction des retours, corriger, réguler. Surtout se rappeler qu'on a le droit de se tromper... mais pas trop longtemps et le plus tôt possible !

Ensuite viendra l'évaluation, « fondamentale ». Pas seulement économique mais aussi sur la qualité de l'expérience, la capacité de coproduction, la baisse de l'effort utilisateur.

Indispensables avant de déployer un service à grande échelle.

Où situez-vous le logement social sur l'échelle de ce qu'il reste à accomplir dans ce domaine ?

Paul Pietryra répond par un sévère 4 sur 10. Il s'en explique : le secteur bénéficie d'une très belle culture, de personnels engagés pour le service public et la collectivité, ce sont d'excellents fondateurs. En revanche, il reste en retrait sur ses pratiques de conception et sa capacité à développer des services. Le contexte est difficile, tout le monde est inquiet d'un possible déclassement économique en Europe, France et Allemagne en tête. Les enjeux climatiques et environnementaux vont rendre les investissements d'adaptation très élevés, l'assurabilité deviendra complexe, tous ces éléments feront pression sur la viabilité des modèles et sur la capacité des habitants à supporter les changements dans les années à venir.

Paul Pietryra en est convaincu, les gagnants seront ceux qui maîtriseront le mieux la production de services. Plusieurs entreprises en France, comme Sodexo, sont déjà actrices de la transition territoriale et apportent des services locaux en s'appuyant sur une infrastructure solide. Pour les bailleurs sociaux, le service est déjà, et sera, un moyen sûr de développer des revenus complémentaires, au-delà de l'actif immobilier.

PARTIE 2: LE DÉBAT

Auditrice attentive dans cette première partie, des propos tenus par Paul Pietryra, Charlotte Limousin, Déléguée générale de l'association Delphis, est

venue le rejoindre pour commenter ses remarques et ses propositions. Les unes et les autres font écho à l'étude réalisée sur « les nouveaux services », dit-elle d'emblée. Mais elle souhaite revenir sur certains points, par exemple sur les contraintes supplémentaires imposées aux bailleurs, avec des locataires aux moyens limités.

Ces locataires sont en effet consommateurs de services, notamment sur les réseaux en ligne gratuits, mais pour le secteur peut-on faire une distinction entre l'utilisateur, le bénéficiaire du service, et le financeur ou le payeur du service ? Est-ce que l'on doit systématiquement facturer à celui qui consomme ?

Elle n'en est pas sûre. Il y a là, selon elle, des voies à explorer. Paul Pietyra partage complètement cet avis. L'utilisateur ne doit pas être forcément le payeur, c'est

fondamental. Dans le modèle cité des grands fournisseurs de réseaux sociaux, rappelle-t-il, nous sommes le produit, ce sont nos habitudes de consommation qui font la valeur revendue à d'autres. Mais pour le logement social, si les bailleurs parviennent à s'engager sur la réduction du coût sociétal auprès des acteurs territoriaux ou publics, ils trouveront des acteurs financeurs, puisqu'ils rendront des services de transition de vie ou de trajectoires d'intégration à un sixième de la population française. Mettre en avant des résultats économiques avec un vrai partage des valeurs est un modèle de financement vertueux, assure-t-il. Cela existe dans d'autres secteurs d'activité où l'engagement de performance se pratique avec efficacité. Comme il l'a expliqué, le fait de se trouver sur de l'humain rend les opérations plus difficiles à mesurer.

Néanmoins, cela peut se faire ; dans un système hospitalier par exemple, on parvient à mesurer le taux de présence, ce qui a un impact direct sur le modèle économique de l'hôpital.

En effet, renchérit Charlotte Limousin, relevant que plusieurs bailleurs sociaux se sont lancés dans ces études de mesures de coûts évités, pour l'entreprise et pour la collectivité. Ce qui lui inspire une autre réflexion au sujet de l'impact des services sur un ensemble d'acteurs, exposé par Paul Pietyra ; dans le logement social, dit-elle, on pense d'abord évidemment au bénéfice pour les locataires, pour la collectivité. Mais il lui semble que l'on gagnerait à étendre le champ d'analyse à d'autres acteurs sur le territoire, y compris des acteurs économiques privés, qui pourraient aussi en bénéficier et qui pourraient du coup contribuer. Une piste possible, selon elle.

Mais Paul Pietyra émet des réserves : la gestion d'un parc immobilier, c'est comme la gestion d'une flotte ou d'un stock, ici les habitants, note-t-il, s'excusant au passage de cette comparaison « à mettre entre 1000 guillemets ! ». D'un point de vue macro, c'est comparable. Imaginons, ajoute-t-il, que je gère un stock de trains. Je n'ai pas de données sur leur circulation donc je vais ajouter des capteurs, ensuite j'ajoute un GPS pour les géolocaliser.

Plus tard je vais en mettre aussi sur les essieux. Ainsi, progressivement, je vais mesurer plein de choses. Et tout ce que je mesure, je le transformerai en valeur, dans une plateforme que je vais ensuite monétiser auprès de différents types d'acteurs.



Pour le parc immobilier, la démarche est la même : mesurer, voir ce que je peux redistribuer à d'autres, et à partir de cette première transformation d'un actif immobilier, rentrer davantage dans ce qui se passe à l'intérieur pour identifier des leviers et encourager la co-production de valeur par les habitants. Beaucoup de modèles, selon lui, sont à inventer. Il pense d'ailleurs que la valeur est déjà produite par le secteur aujourd'hui mais qu'on ne la perçoit pas parce qu'on ne sait pas la mesurer ni l'identifier.

Il est possible de créer de la valeur supplémentaire, qui ne bénéficierait pas seulement aux locataires du parc social, renchérit Charlotte Limousin, mais à d'autres habitants et, encore une fois, à des entreprises ou des acteurs économiques locaux, avec le concours des collectivités locales.



Mais attention, ajoute-t-elle, le secteur a trop tendance à se reposer sur des subventions ou des aides publiques (c'est une limite identifiée par le rapport). Or, dans le contexte actuel, c'est un vrai challenge : comment s'affranchir davantage des aides et des subventions publiques. On voit la précarité de ce modèle-là, il faut aller trouver l'argent autre part.

Tout à fait, approuve Paul Pietyra, il faut des « mix » : d'une part de l'économie sociale et solidaire et de la subvention territoriale, des montage complexes avec le territoire qui fonctionnent bien.

Et d'autre part, un métier de services qui s'autofinance et qui n'a pas besoin des autres pour exister. Cela nécessite une solide infrastructure de production, avec tous les éléments déjà évoqués. Ce qui amène à penser à diverses formes de

coopération, reprend Charlotte Limousin, un écosystème autour du bailleur, qu'il s'agisse d'autres bailleurs, des collectivités, ou d'autres acteurs. Nous l'avons exploré aussi, il est possible d'aller plus loin.

Oui, mais avec une nuance, intervient Paul Pietyra. À son sens, la coopération, est souvent figée et régie contractuellement. Il lui préfère la collaboration, plus distributive et plus dynamique, qui permet une conception du système de services beaucoup plus ouverte.

Un autre aspect que vous avez évoqué, lui dit Charlotte Limousin, c'est la connaissance fine des habitants. Je partage le constat que notre secteur est trop dominé par les données administratives. Quels conseils pourriez-vous donner pour une meilleure analyse de besoins qui ne sont pas toujours exprimés ?

Il y a de nombreux exemples dans les entreprises, répond Paul Pietyra, qui cite Decathlon et son observation ethnographique d'une communauté de sportifs passionnés, afin de mieux travailler sur leurs pratiques. Pour comprendre une activité humaine, commente-t-il, il faut l'observer mais aussi permettre aux gens de verbaliser ce qu'ils pensent. Il est possible alors de corréliser les observations de l'entreprise avec leur ressenti et de proposer un parcours à la fois situationnel et digital. Beaucoup d'entreprises agissent sur ce modèle. Mais Décathlon, qui fait ce type d'études, est une très grande entreprise, objecte Charlotte Limousin, que peut faire un bailleur individuellement ?

La méthode est la même, répond Paul Pietyra. Ainsi le concierge, présent en permanence, pourrait être un capteur du ressenti de l'utilisateur si, en plus de donner des informations sur le bâtiment, on l'engageait à chercher de l'information différemment, c'est une suggestion.

C'est vrai qu'on ne le fait pas aujourd'hui, reconnaît Charlotte Limousin. Pourtant, quand on interroge les personnels de proximité ils sont prêts à fournir des indications sur ce qu'ils observent. Sur les usages, par exemple ou même sur la perception du bâti, ils savent si les locataires ne font pas exactement ce qu'on avait imaginé pour eux. Cela peut donner des idées pour de futurs réaménagements.

Tout à fait, renchérit Paul Pietyra et si on fait remonter ces observations à l'échelon de l'entreprise, le prochain programme immobilier pourra être revu. Le « hub » de la voix de l'habitant est très

important. Il peut faire l'objet d'une démarche très mutualisée entre différents bailleurs ou à l'échelon d'un territoire.

À propos du territoire justement, Charlotte Limousin veut revenir sur la peur du repli local exprimée par Paul Pietyra. L'ancrage local, souligne-t-elle, est une caractéristique des bailleurs sociaux, c'est une de leurs forces. D'où sa surprise, qu'entend-il exactement par « le danger du repli local » ? Le point que je voulais soulever, répond Paul Pietyra, c'est que dans un monde où tout va très vite, la tentation est de se replier sur les actions qui ont un retour immédiat : Je fais quelque chose et je vois le résultat.

« L'ancrage local est une caractéristique des bailleurs sociaux »

Il craint que cette tendance, très répandue, soit le reflet d'une difficulté à gérer ce qu'il appelle « l'individu réseau », connecté en permanence sur un monde plus dynamique. C'est là que le repli peut provoquer des réactions, comme le communautarisme par exemple, qui éloignent de l'évolution réelle de la société et qui à son avis sont dangereuses. Mais, répète-t-il, le local, bien sûr, est fondamental.

Je pense aussi qu'il faut élargir le champ sur ces sujets et peut-être même se décentrer du parc social, commente Charlotte Limousin.

Absolument, répond Paul Pietyra. Il y a deux ans, la Ville de Paris a lancé un appel à projets sur l'exploitation des sous-sols. Comment transformer, par exemple, un ancien parking en espace de stockage



mutualisé où plusieurs prestataires pourront intervenir. Plusieurs acteurs s'y sont essayés, avec plus ou moins de succès. Ce sont des modèles intéressants, qui se cherchent encore.

Sur l'évaluation, également pointée par Paul Pietyra, Charlotte Limousin pense aussi qu'il existe très certainement une marge de progrès. Elle se souvient des premiers rapports d'activité des bailleurs sociaux, à son arrivée dans le secteur ; les tableaux de bord, les indicateurs, étaient principalement sur le bâti, le nombre de logements construits ou réhabilités, très peu sur les services. Pour autant il lui semble aussi qu'il s'agit d'une vraie valeur ajoutée.

Cela pourrait s'inscrire dans un dialogue renouvelé avec le territoire lors de la définition de la stratégie territoriale, approuve Paul Pietyra. Il serait possible pour les bailleurs de démontrer comment le logement social est contributeur et concerné par les stratégies de mobilité, d'éducation, de sécurité. Ils pourraient devenir plus qu'aujourd'hui des acteurs stratégiques du territoire, s'ils parvenaient à capitaliser sur les connaissances qu'ils produisent.

Quant aux services apportés aux locataires, pas toujours bien ciblés d'après Paul Pietyra, Charlotte Limousin a aussi en tête le faible taux de recours observé dans certains cas.

Mais comment identifier un service qui ne fonctionne pas ?

C'est très facile, répond Paul Pietyra. Un service est un système, avec plusieurs dimensions, beaucoup d'outils et ce qu'on appelle un front-office et un back-office,



c'est-à-dire les éléments visibles pour l'utilisateur et le client et ceux qui restent invisibles. Tout cela peut être diagnostiqué afin de repérer les points à améliorer : niveau d'adoption du service, capacité à le délivrer, infrastructures, etc. Identifier ce qui ne marche pas, ajoute-t-il, est bien plus simple qu'inventer quelque chose qui marche ! Un service pour l'habitant peut se révéler dysfonctionnel parce que l'information a été diffusée par courrier.

Le locataire a vu l'information une fois, puis il l'a oubliée et il n'utilise pas le service. Il est assez simple de trouver les endroits à réguler et une fois qu'on a évalué le problème, de faire des prototypes. Cela peut porter sur un irritant dans le parcours, ou bien c'est toute la proposition de valeur qu'il faut réinventer.

C'est un point important, souligne Charlotte Limousin. Parler de transition servicielle, c'est interroger l'organisation interne, les métiers, voire envisager de nouveaux métiers. Un certain nombre de services sont proposés par les bailleurs aujourd'hui de manière expérimentale.

Mais là encore se pose la question de l'évaluation. Après la phase d'expérimentation, des services sont mis à disposition, et à partir de ce moment, on considère que le travail est fait. Même quand le résultat n'est pas là, il arrive qu'on les maintienne, a fortiori quand ce sont des services qui ne coûtent pas. Mais si la finalité est de rendre service au locataire et que celui-ci ne l'utilise pas, l'objectif n'est pas atteint. Il y a là de vrais sujets de réflexion pour les nombreux bailleurs qui souhaitent aller vers cette dimension de services.

Comprendre le service que l'on délivre avant de le mettre à disposition, répète Paul Pietyra. Et travailler à bien connaître ceux qui vont l'utiliser. Faute de quoi, conclut-il, on resterait sur une « illusion de service », évidemment regrettable.

Charlotte Limousin apprécie le terme. Pour l'un comme pour l'autre, à condition de respecter ces règles, le secteur en choisissant d'avancer sur cette activité d'avenir est sur la bonne voie.



HLM : QUEL AVENIR POUR LA DÉMOCRATIE LOCATIVE ?



7 MARS 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Pour leur nouvelle édition, début février, émission enregistrée dans les locaux de l'association, les « Paroles libres de l'Afpols » avaient choisi pour thème la démocratie locative. Il s'agissait de mieux cerner cette notion qui suscite beaucoup d'intérêt chez les organismes. Dans un article du bulletin de l'USH, publié en 2018, plusieurs responsables proposaient déjà de renouveler les outils de la participation afin d'« aller vers les habitants et de faire avec eux plutôt que de faire pour eux ». Une intention largement partagée aujourd'hui mais dont il reste à définir les formes et les limites.

« Aller vers les habitants et de faire avec eux plutôt que de faire pour eux »

Dans un contexte de paupérisation des locataires et de réduction des soutiens publics financiers, comment doit-on envisager un nouveau « pouvoir d'agir » des habitants ? Comment ceux-ci peuvent-ils peser davantage sur leurs conditions de logement et d'existence ? Avec quelles garanties de succès ? Et quels sont les obstacles à éviter ? Invitée à répondre à ces questions, Claire Carriou, professeure à l'université Paris-Créteil Val-

de-Marne et spécialiste des questions d'habitat et de logement a récemment dirigé, avec sa collègue Sabrina Bresson, un rapport collectif : « Logement social et participation, la démocratie locative en question ». Face à elle, Delphine Valentin, directrice d'IDF Habitat, reçue comme discutante, est venue commenter les conclusions et les confronter à son expérience de terrain.

Avant de l'entendre sur l'histoire de la participation, dont elle assure d'emblée qu'elle a toujours accompagné celle du logement social, une première question pour Claire Carriou : **quand et pourquoi a-t-elle choisi ce thème pour ses recherches ?**

J'y suis venue tôt, répond-elle, avec ma thèse sur « les premières politiques de logement, depuis la fin du 19^e jusqu'à la Seconde Guerre mondiale » et leur articulation avec les réflexions naissantes autour de l'urbanisme. Depuis, ajoute-t-elle, ces questions ne l'ont jamais quittée, elles lui tiennent à cœur en raison de leur importance pour la vie quotidienne des habitants.

Beaucoup de chercheurs, remarque-t-elle encore, ont étudié le logement social à un moment ou un autre de leur parcours. Même si le secteur ne représente que 17 % du parc, son impact est important sur la recherche, laquelle tend d'ailleurs à se développer pour accompagner les pouvoirs publics, les experts et les professionnels.

Pour Claire Carriou, parler de « politiques du logement social » est pertinent, puisque celui-ci est largement dépendant de subsides publics et bénéficie de mesures de soutien.



« Enjeu politique, de négociation, au sein même des relations entre les bailleurs et les locataires. »

Après ce temps de « démocratie coopérative » et la fin de la Seconde Guerre mondiale, s'est installée une nouvelle période que Claire Carriou qualifie de « démocratie représentative ». Bailleurs et locataires groupés en associations, ont tenté de trouver ensemble des espaces dans lesquels les intérêts des uns et des autres pouvaient, à minima, être défendus. Un système très comparable aux relations entre les syndicats et les entreprises, avec l'élection de délégués des locataires aux conseils d'administration des organismes Hlm, chargés de discuter, dans une logique partenariale, des orientations des bailleurs. Ces étapes successives, poursuit Claire Carriou, ont ainsi permis une construction sociopolitique de la participation et une progression constante vers les évolutions actuelles.

Mais comment juge-t-elle, dans ce processus, le virage pris après les années 60, avec l'inflexion des politiques publiques en direction des quartiers les plus populaires, ce qu'on appelle la politique de la ville ?

En effet, répond Claire Carriou, c'est un moment important ; cette politique est le produit d'un mouvement de fond très vaste, qui traverse la société à ce moment-là, qu'on retrouve dans la comète de Mai 68 et qui se développe largement dans les années 70 jusqu'au début des années 80. On a assisté à ce moment-là à une forte revendication de participa-

tion, par d'autres biais que le canal représentatif et cette revendication est venue très largement des locataires. Un certain nombre d'organismes Hlm y ont répondu puis elle s'est installée et institutionnalisée dans la mise en place de la politique de la ville. N'oublions pas, rappelle encore la chercheuse, que l'objectif des premiers programmes de la politique de la ville et jusqu'à aujourd'hui, est bien d'animer les quartiers, de réinstaurer une vie sociale et de favoriser le dialogue.

Il faut donc retenir de cette longue histoire de la participation qu'aucun des dispositifs qui se sont succédé n'a effacé les précédents ?

C'est bien l'avis de Claire Carriou ; nous sommes aujourd'hui dans un système où différentes strates et autant d'outils coexistent avec le même objectif de construire des espaces de relations entre

bailleurs et locataires.

Elle revient sur la politique en direction des quartiers : on a parlé à leur sujet de « laboratoires de la participation ». Même si ce n'est plus le cas aujourd'hui, dit-elle, c'était une étape nécessaire, porteuse de beaucoup d'utopie, comme souvent dans ces années-là, mais aussi d'une vraie volonté de donner du pouvoir aux habitants et aux territoires. Un courant qui a traversé toute la société, même si évidemment il a été fortement ressenti dans les quartiers et porté d'ailleurs par de nouvelles associations, ajoute Claire Carriou, qui ont émergé à ce moment-là, parfois surtout dans la protestation et la revendication.

C'est tout cela que le dossier paru récemment souhaitait évoquer, avec la notion de démocratie locative, « un terme choisi de manière englobante » pour parler des



différentes instances où se construit le dialogue social, avec des prises de position qui peuvent faire l'objet de conflits puisqu'elles ne sont pas toujours convergentes. Nous sommes entrés aujourd'hui dans une phase nouvelle, ajoute Claire Carriou, celle qui fait l'objet d'interrogations dans le secteur et que certains bailleurs sont déjà en train d'expérimenter.

En quoi est-elle différente des autres ?

Elle l'est parce que la participation cette fois est proposée par les organismes Hlm eux-mêmes, répond-elle, plus que par les politiques publiques, comme cela était le cas précédemment avec les quartiers.

Est-ce que, dans la conjoncture actuelle, ils ressentent le besoin, peut-être l'obligation, d'aller plus loin avec une participation plus active des habitants ?

Claire Carriou acquiesce. C'est effectivement l'hypothèse de son travail. L'émergence d'un temps nouveau, qui serait celui de « la démocratie collaborative ». A l'origine de cette hypothèse, l'apparition vers le milieu des années 2010 de nombreuses initiatives portées par les organismes à l'attention des habitants, sur des registres très différents. Pas seulement des offres de participation par la parole, comme c'était classiquement le cas, mais par l'action ; avec des idées nouvelles, des initiatives qui visent à faire intervenir l'habitant, par exemple pour entretenir les jardins partagés, organiser un café, mettre en place des plateformes de solidarité, des ateliers en commun ou encore favoriser les réunions des femmes entre elles. Très concrètement les faire participer, et même s'impli-

quer. Un registre concret, lié au quotidien et, cela est important aux yeux de Claire Carriou, déconnecté des enjeux habituels comme la négociation des charges et des loyers. Tout ceci dans une intention d'horizontalité des relations, y compris chez le bailleur. On a vu ainsi émerger des initiatives dans un ensemble très varié d'organismes Hlm, rapporte-t-elle, précisant que la taille n'est pas forcément un critère, ils peuvent être grands ou plus petits et opèrent dans différentes localisations en France. Avec des succès variables, bien sûr.

Avant de revenir sur les conditions de réussite de ces projets, une précision de vocabulaire pour notre invitée. Pourquoi préfère-t-elle parler de logement social plutôt que d'habitat ?

Justement pour bien montrer que ces nouveaux dispositifs, à la recherche



d'autres formes de dialogue avec les locataires, se développent à l'initiative des bailleurs eux-mêmes et pas dans une réflexion plus large sur le quartier, portée par la politique de la ville et très liée aux enjeux de gestion du parc.

Lui semble-t-il alors que les organismes, au-delà des premières expériences, devraient tous aller vers cette démocratie locale ?

La réponse excède ma position de chercheuse, sourit-elle, mais oui, elle pense personnellement que le moment est venu, pour plusieurs raisons. En premier lieu parce qu'ils sont fragilisés financièrement et confrontés à des enjeux d'une ampleur inédite, de réhabilitation, de vieillissement du parc, de paupérisation des familles, qui reconfigurent fortement leur mission sociale. Claire Carriou peine à imaginer que leur mission puisse se dérouler sans la discussion, la négociation, parfois même le conflit avec ceux qui sont concernés au premier chef par les décisions prises au quotidien. C'est une position personnelle, répète-t-elle, reconnaissant d'ailleurs qu'avec sa collègue, elles ont été conduites à minorer leur hypothèse de départ.

S'il s'agit bien d'un moment charnière, est-ce que pour autant les bailleurs vont se trouver confrontés à toutes les formes de participation ? Est-ce que ces nouveaux dispositifs vont créer des conditions très différentes pour les locataires ?

Les réponses, selon elle, doivent être nuancées car les situations sont très variables.



Qui sont alors « ceux qui n'y vont pas » ?

Il ne s'agit pas de distribuer des bons et des mauvais points, prévient-elle ; elle préfère indiquer que « ceux qui y vont sont en général portés par une philosophie forte en matière d'action sociale. » Une philosophie au cœur de leur stratégie, qui peut même se traduire dans leur organigramme.

« Ceux qui y vont sont en général portés par une philosophie forte en matière d'action sociale. »

De même la mise en place de ces dispositifs est très liée à l'engagement de certains professionnels, à titre individuel, qui agissent par conviction, en militant, et qui proposent des actions innovantes.

Encore une fois, précise-t-elle, ce n'est pas toujours une question de taille, même si évidemment la taille peut aider, ne serait-ce qu'en termes de moyens. Et puis, il y a aussi les opportunités à saisir, par exemple lors de la vente d'un programme dans une municipalité hostile au logement social. Vendre du logement social avec un programme d'accompagnement au voisinage offre une garantie supplémentaire pour obtenir le marché, assure Claire Carriou.

Elle cite un autre exemple, à Marseille, la création d'un nouveau quartier sorti dans un lieu sans services urbains où la mise en place de dispositifs participatifs avec des plateformes d'échanges et de solidarité est venue compenser l'arrivée future de services publics. Elle l'a dit, de nombreux domaines sont concernés et il est intéressant de noter le vocabulaire

choisi pour ces initiatives. On parle de **Chers Voisins**, de **Voisins Malins**, de **MaRésidence.fr**. Signe que l'objectif est aussi de lutter contre l'isolement, remarque-t-elle.

Peut-être aussi de compenser l'affaiblissement actuel des associations de locataires ?

En effet, mais cette remarque vaut pour tous les habitants, dans n'importe quel quartier. À vrai dire, bien peu de gens ont envie de s'investir dans leur quartier ! Il n'empêche, reconnaît-elle, l'affaiblissement « historique » des associations de locataires, dont on a vu qu'elles sont très anciennes et très implantées, avec une représentation officielle, a sans doute été un des facteurs de l'émergence de nouveaux dispositifs... quand il ne s'est pas agi de les contourner, purement et simplement. Il est vrai que beaucoup de

locataires se plaignent du recul des solidarités, constat partagé par les bailleurs.

Il faut aussi lutter contre cette réalité, analyse Claire Carriou, c'est l'un des enjeux de ce type de dispositifs, dans une société où les structures traditionnelles qui encadraient le quotidien, le Parti, le Travail, l'Église se sont très largement délitées ou sont moins stables.

Compter sur le développement de nouvelles pratiques pour consolider les relations et faire progresser le « pouvoir d'agir » des habitants – Claire Carriou parle même d'un « pouvoir de décision » est donc bien au cœur des discussions pour l'avenir.

Mais avec quelles garanties de succès selon elle ?

Là encore, la réponse est prudente. Elle se dit convaincue des apports indéniables de ces initiatives, de leur fonction de supports de la vie locale. Dans de nombreux cas, dit-elle, elles contribuent à rendre des locataires plus légitimes, elles les autorisent à prendre la parole et pourquoi pas à s'opposer pour défendre leurs intérêts, ce qui est tout à fait essentiel dans la construction d'un dialogue social. Elles peuvent même avoir des impacts importants sur la trajectoire de certains individus. Il y a aussi des points de vigilance à avoir. À cause notamment de la confusion possible sur l'objectif de ces dispositifs. Considérer par exemple qu'ils viseraient à améliorer la gestion et pas seulement le partage du pouvoir. C'est un risque.

Est-ce que les pratiques collaboratives de démocratie locative suggérées par les organismes peuvent entrer en conflit

avec des associations de locataires déjà installées ?

Cela arrive, répond Claire Carriou, certaines associations de locataires peuvent être considérées comme des espaces de report du dialogue social, et d'autres comme des concurrentes avec lesquelles il faut entrer en compétition. Par ailleurs, les organismes Hlm eux-mêmes se saisissent parfois des espaces participatifs pour éviter une confrontation qu'ils estiment difficile avec les associations mais la participation n'a pas vocation à remplacer les associations de locataires. Celles-ci sont essentielles, même si on peut regretter qu'elles soient vieillissantes, parfois un peu loin des préoccupations des habitants ou qu'il y ait des conflits entre elles.

L'idéal, estime Claire Carriou, serait que de nouveaux ménages y entrent pour apporter autre chose, mais le plus souvent ils sont très pris. De manière générale, l'engagement est plus compliqué pour les jeunes, pas seulement dans le logement social. Pour autant certains se mobilisent : des collectifs spontanés se forment pour construire et défendre un pouvoir, interpellent les organismes autour de malfaçons, d'insalubrité, etc. Toute la difficulté est de construire ce pouvoir d'interpellation dans la durée et c'est là que les associations historiques sont précieuses parce qu'elles disposent d'une stabilité et d'un capital de « militants ».

N'ont-elles pas tendance à rester sur des sujets « classiques » alors que le modèle de la démocratie locative ambitionne de proposer autre chose, plus axé sur la convivialité et le partage ?



En effet, admet Claire Carriou, ces différences sont sensibles. Mais elles ne sont pas forcément opposées, d'ailleurs, plusieurs associations de locataires ont pris conscience qu'elles devraient aussi aller sur ce terrain. Au fond, remarque Claire Carriou, rien n'est évident dans la démocratie locative : il n'y a ni recette, ni modèle parfait. Elle nécessite un effort constant, il faut la travailler au quotidien, sans cesse la renouveler et remettre les choses sur le tapis, comme dans la vie politique. Mais une chose est sûre, ajoute-t-elle en conclusion : on a souvent tendance à considérer qu'il s'agit d'un sujet mineur, alors qu'il est essentiel au contraire et même central.

PARTIE 2 : LE DEBAT

Le moment est venu d'inviter Delphine Valentin, Directrice générale d'IDF Habitat, à prendre le rôle de la

« discutante » pour confronter les propos de Claire Carriou à sa propre expérience de directrice d'une coopérative de plus de 12 000 logements en Ile de France.

Elle se déclare d'abord très intéressée par le contexte historique dans lequel s'inscrit la relation locataire-bailleur, qui permet aux organismes comme le sien de s'inscrire dans une continuité « au-delà de notre rôle de gestion locative et de construction, qu'il ne faut pas oublier », précise-t-elle. Comme d'autres, elle a pu constater au cours des dernières années un recul des échanges et de l'entraide au sein des résidences, relié, dit-elle, à une diminution des services publics de proximité.

Elle constate par ailleurs une montée de l'individualisme dans une société de plus en plus libérale qui pousse chacun à mener sa vie « sans trop regarder

ailleurs » et donc à se replier sur soi-même. Nous, bailleurs, sommes au cœur de tout cela, poursuit Delphine Valentin et il est impossible de concevoir la relation au locataire sans faire cette analyse. Les salariés eux-mêmes, ajoute-t-elle, sont souvent confrontés sur le terrain à des locataires difficiles, voire très difficiles, et cela n'est pas simple pour eux d'aller chercher une solution par l'échange et la concertation. C'est notre principale difficulté, poursuit-elle : « comment intéresser davantage les locataires à une participation ? ».

Le principal problème est le positionnement de chacun, le locataire comme le salarié, dans la société telle qu'elle existe aujourd'hui. Comment concevoir une relation constructive dans une société qui nous pousse globalement à ne plus en avoir.

« Comment concevoir une relation constructive dans une société qui nous pousse globalement à ne plus en avoir »

Claire Carriou ne nie pas ce problème. Elle constate le délitement des structures de la vie collective mais elle le modère et souhaite rappeler plusieurs constats issus de ses recherches : à de nombreuses reprises, dit-elle, nous avons vu émerger des formes de solidarité extrêmement fortes entre les locataires sur des sujets précis, des questions qui les intéressent au premier chef.

Elle prend des exemples : pendant le Covid, beaucoup d'actions ont été effectuées par les locataires eux-mêmes pour sonner à la porte des personnes âgées

isolées, apporter des repas et même des aides financières. L'enquête a aussi montré qu'un certain nombre d'organismes Hlm se sont appuyés sur ces initiatives spontanées pour les relayer.

Elle prend un autre exemple dans un registre différent : une concertation dans les Hauts-de-Seine sur le choix de la couleur de l'escalier lors de la réhabilitation de l'immeuble, qui peinait à démarrer. Alors qu'au même moment, d'autres locataires se mobilisaient pour lancer une pétition sur la sécurité et l'usage du parc public... et tous les habitants de la résidence signaient !

Signe qu'il existe plusieurs formes de revendications et d'émergence d'une parole collective. Tout l'enjeu est de bien cibler les modalités du dialogue, d'entrer en interaction avec ceux qui portent les dynamiques.

Dès lors, la question est retournée à Delphine Valentin : peut-être les organismes ne perçoivent-ils pas toujours les besoins réels des locataires et font-ils des propositions qui ne sont pas adaptées aux attentes ?

Elle ne le dirait comme ça, répond-elle, même si cela peut arriver. Elle rappelle que l'on se trouve là sur deux registres différents. D'un côté « notre mission », l'entretien des résidences et la gestion du bail, de l'autre tout ce qui fait partie de la vie des gens, qui peut être important pour eux et concerner des questions précises mais qui ne se passe pas toujours comme on le souhaiterait. Il arrive que l'on donne la parole aux habitants lors d'une réhabilitation et que personne ne la prenne ou très peu !





« Il arrive que l'on donne la parole aux habitants lors d'une réhabilitation et que personne ne la prenne »

Toutes les actions ponctuelles de solidarité dont vous parlez, dit-elle à Claire Carriou, comme le service aux personnes âgées ou lors de situations particulières comme le Covid, mobilisent les bailleurs avec les collectivités ou parfois avec des associations de locataires pour apporter du bien-être supplémentaire au locataire. Mais au quotidien, c'est plus compliqué.

IDF Habitat, ajoute-t-elle, s'est transformée en coopérative en 2018 et travaille dans une très grande région où se trouvent des bailleurs puissants, avec un nombre de logements bien supérieur. Les coopératives ont vocation à mettre

les habitants au cœur de leur politique. Les locataires sont coopérateurs ou peuvent tous le devenir. Mais, si l'enjeu est important, il est encore à bâtir. IDF Habitat ne compte que 5 % de locataires coopérateurs pour 12 700 logements.

Il faut aller chercher les autres, leur donner envie parce que c'est en devenant coopérateurs qu'ils pourront participer aux décisions et prendre une part du pouvoir. Historiquement, en effet, rappelle Claire Carriou, les coopératives ne comptaient en leur sein que des coopérateurs qui mutualisaient des fonds pour pouvoir emprunter à la Caisse des Dépôts et construire. Ils avaient un vrai pouvoir de décision.

Ensuite, avec le temps, on a vu en France comme ailleurs en Europe, beaucoup de coopératives s'institutionnaliser. Elles ont grossi, le rapport à la sphère de décision s'est largement dilué ce qui a fait perdre le sens de la coopération. C'est bien pour cela que nous cherchons à le retrouver, renchérit Delphine Valentin. C'est plus facile avec le locataire qui entre dans les lieux mais celui qui est déjà en place, il faut aller le solliciter. Chez IDF Habitat, les locataires ont 25 % des droits de vote en assemblée générale, un pourcentage important.

Néanmoins, l'assemblée générale se tient une fois par an. Comment maintenir leur intérêt pendant toute l'année, c'est bien la question. Pour mieux illustrer le souci de sa coopérative de « mettre le locataire au cœur », Delphine Valentin s'appuie sur un exemple d'action menée en interne : le traitement du courrier, sujet de discussion assez récurrent dans les résidences, à l'heure du passage au numérique.

Partout la tendance est à la dématérialisation, explique-t-elle, y compris pour les avis d'échéance. IDF Habitat a souhaité donner à chaque locataire la possibilité de recevoir son avis d'échéance ou par voie numérique ou par courrier postal, comme c'était l'usage.

En l'occurrence, c'est le Conseil d'administration qui en a décidé ainsi et elle approuve ce choix parce que, selon elle, c'est ainsi qu'il faut faire : soit prendre l'initiative si on la juge opportune, soit, ce qui est encore mieux, demander leur avis aux locataires s'ils veulent bien s'investir. Cet exemple est intéressant, note Claire Carriou. Il est exact qu'on ne peut pas attendre de tous les locataires qu'ils s'engagent, de même que chacun d'entre nous ne s'engage pas forcément dans son comité de quartier ou dans des instances locales de décision.

Prenant la mesure de la difficulté à laquelle est confrontée la coopérative, elle tient à rassurer : il ne faut pas en faire un objet de déception, ni se décourager. Mais plutôt considérer que la démocratie locative suit son cours normal, qu'elle est en train de se construire et s'appuyer sur les locataires qui sont prêts à y aller. Tous les salariés ne sont pas syndiqués, remarque-t-elle, en reprenant la même comparaison, pour autant les personnels syndiqués font un travail qui doit bénéficier à tout le monde.

Vous avez parlé de l'investissement particulier de certains professionnels qui veulent avancer sur ces questions-là, reprend Delphine Valentin, c'est sûrement une bonne voie, avant de former à terme l'ensemble des salariés car la relation au locataire est compliquée, elle doit changer.



Comment faire participer le locataire, pour quelles raisons, à quel moment ? Toutes ces questions pourraient faire l'objet d'un accompagnement, pour aider les salariés à aller au-delà de ce qu'ils font tous les jours et faciliter les rapports entre locataires et bailleurs.

La place du salarié de l'organisme, quel qu'il soit, est essentielle dans le processus de démocratie locative, approuve Claire Carriou. C'est un rôle d'intermédiation, il lui faut être en capacité d'accueillir les réclamations et les conflits, car le conflit fait partie d'un registre nécessaire et peut même être un point d'accroche pour reconstruire une relation de confiance.

Le conflit n'est pas forcément un enlisement, assure-t-elle. Il peut aussi conduire, surtout si les parties s'écoulent, à des formes de sorties par le haut.

« Le conflit n'est pas forcément un enlisement »

Quant à la notion de partage du pouvoir, Delphine Valentin est plus réservée. Elle note que les associations de locataires sont très revendicatives à ce sujet et réclament plus de représentants au conseil d'administration, elle n'est pas contre mais elle reste quand même « interrogative sur l'idée de partager pleinement le pouvoir » alors qu'il peut exister des moments de décision essentiels pour la survie de l'organisme. Elle prend l'exemple d'un vote sur le prix des loyers. Si on n'augmente pas les loyers régulièrement, on déséquilibre les modes de gestion. Or les associations de locataires

voteront toujours contre, au mieux elles s'abstiendront !

Comment, dans ces conditions, vouloir un partage des pouvoirs et penser qu'on va réussir ensemble ?

Il ne faut pas confondre partage du pouvoir et pouvoir imposé par l'une des parties, quelle qu'elle soit, répond Claire Carriou. Les bailleurs ont leurs propres agendas, leurs difficultés financières, c'est évident. La démocratie locative permet la gestion du conflit dans la discussion, chaque partie doit pouvoir défendre ses intérêts.

Des enquêtes qu'elle a effectuées, il ressort que bon nombre d'associations de locataires en ont conscience et assurent la médiation, pour limiter autant que faire se peut l'augmentation des loyers, assurer la réhabilitation et veiller à ce que le modèle du logement social perdure. C'est dans ce jeu complexe et nuancé de la négociation que réside ce vers quoi on devrait tendre.

Je partage cet avis, reprend Delphine Valentin, mais pour la négociation, il faut du temps et les organismes de logement social ont de moins en moins de temps et de moyens pour faire leur métier et pour réfléchir à des solutions innovantes. De son point de vue, la création de postes de développeurs sociaux et urbains est une bonne chose, sans doute faut-il aller plus loin. IDF Habitat a d'ailleurs envisagé de créer, dès que possible, un poste chargé de la vie coopérative, une fonction de médiation en lien avec l'ensemble des acteurs.

Temps, formation, médiation, les trois termes avancés par Delphine Valentin



sont bien ceux qu'il faudra retenir pour le futur, conclut Claire Carriou, ajoutant toutefois : mais attention, oui à la médiation pour mieux entendre et relayer les revendications, non si elle se contente d'aplanir les divergences de vues !

De quoi inciter tous les bailleurs à méditer sur les promesses... et les écueils pour réussir une bonne démocratie locative.

HLM : QUELS ENJEUX D'ORGANISATION, DE MANAGEMENT ET DE RESSOURCES HUMAINES ?



6 MAI 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Dans le cadre des débats enregistrés autour de l'actualité du secteur, les Paroles libres de l'Afpols ont reçu Christophe Pallot, Directeur délégué d'Habitat et Territoire Conseil et secrétaire général d'Innovation et Management un laboratoire dédié à l'accompagnement du mouvement Hlm.

Face à lui, comme c'est l'usage, un discutant en la personne de Patrice Tillet, Directeur général du groupe Arcade Vyy, venu confronter son expérience et sa vision aux analyses proposées par l'intervenant. Le thème choisi pour cet échange : Hlm, quels enjeux d'organisation, de management et de ressources humaines.

Christophe Pallot l'assure d'emblée : en trente ans d'activité dans le secteur, il n'a jamais observé une accélération des transformations aussi rapide que dans la période actuelle. Toutes les entreprises sont concernées par les questions du rapport au travail, de la digitalisation, de l'intelligence artificielle, observe-t-il, mais d'autres évolutions comme les regroupements ou la diversification des situations résidentielles sont propres aux organismes du logement social. Avec des effets différents selon leur taille ou leur situation : « Il est illusoire de prétendre

restituer une expérience commune à tout le milieu Hlm », précise-t-il, ajoutant que les bailleurs sont plus ou moins armés pour affronter ce contexte d'amplification des mutations et plus ou moins engagés.

Au nombre des enjeux globaux, il souhaite encore ajouter le changement climatique, qui impacte le mouvement comme l'ensemble du monde économique et la place du travail dans la vie des collaborateurs, bien moins prépondérante ces dernières années. Christophe Pallot cite des chiffres : en 2022, 24 % des salariés accordaient une place très importante au travail. Ils étaient 60 %, il y a 30 ans ! Un écart vraiment très fort, commente-t-il.

On connaît aujourd'hui les facteurs d'épanouissement, on sait qu'un collaborateur, pour se sentir bien dans son travail, a besoin de lui donner du sens, d'avoir le sentiment d'agir au quotidien et de peser sur les décisions. Et l'on peut observer, dans le logement social comme dans le monde de l'entreprise, une forme de désengagement, en tout cas, de moindre investissement des collaborateurs quand ils ne rejoignent pas leurs objectifs ou qu'ils ne perçoivent pas l'utilité de ce qu'ils font. Là encore, les chiffres interrogent : en 2023, 31 % des salariés seulement se disent épanouis dans leur travail contre 65 % il y a quelques années. Un vrai défi pour leurs dirigeants.

« En 2022, 24 % des salariés accordaient une place très importante au travail. Ils étaient 60 %, il y a 30 ans ! »

Faut-il rapprocher ce phénomène des formes nouvelles liées au travail, en premier lieu le télétravail, largement répandu avec le Covid ?

En effet, répond Christophe Pallot, le secteur est passé en moins de 5 ans d'une utilisation très résiduelle du télétravail à un engagement massif : dans les offices, plus de 40 % des collaborateurs sont aujourd'hui en télétravail, un nombre particulièrement élevé qui a profondément modifié l'organisation. Les avantages sont bien connus pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais on commence à noter un peu partout des mouvements de retour en arrière. Manager des équipes à distance pose de sérieuses questions de cohésion au sein des collectifs et beaucoup d'entreprises essaient maintenant de faire revenir leurs collaborateurs.

C'est d'ailleurs ce qui est intéressant dans la période actuelle, remarque Christophe Pallot : nous ne sommes pas du tout parvenus à un état où toutes ces transformations seraient acceptées et mises en œuvre. Au contraire, elles ne sont pas stabilisées, « cela bouge tout le temps ! » et il faut s'adapter en permanence.

Les mêmes remarques pourraient s'appliquer à l'irruption de l'intelligence artificielle. Après une première phase d'observation, au cours de laquelle ils ont cherché à évaluer l'impact du phénomène sur leur activité, les organismes abordent une deuxième phase, d'expérimentation, pour intégrer l'intelligence artificielle dans le quotidien des collaborateurs. En fait, ceux-ci l'utilisent déjà, commente Christophe Pallot, mais de façon plus ou

moins maîtrisée par le management et l'organisation, et c'est bien le problème : « ChatGPT est notre ami à tous... à condition de savoir lui parler ! ». Ce qui n'est pas évident et nécessite de la part des entreprises qu'elles s'emparent du sujet. Christophe Pallot en est convaincu : à elles de décider de la manière dont elles souhaitent travailler avec cet outil, de trouver en quoi il peut être utile aux équipes. Ce qui est vrai pour l'intelligence générative, ajoute-t-il, l'est aussi pour les IA plus spécifiques qui commencent à apparaître dans le secteur.

« ChatGPT est notre ami à tous ... à condition de savoir lui parler ! »

Disant cela, a-t-il le sentiment que ces technologies révolutionnaires font plutôt peur qu'envie aux dirigeants ?

Non, répond-il, au contraire : il trouve les organismes assez ouverts à ces sujets. Bien sûr, il y a des inquiétudes mais les travaux récents montrent que celles-ci portent moins sur les destructions nettes d'emplois que sur l'évolution des tâches au cœur de certains métiers ; plusieurs seront amenées à disparaître au profit d'autres, à valeur ajoutée plus importante.

Christophe Pallot, pour sa part, trouverait intéressant que l'IA rende du temps aux collaborateurs de proximité et leur permette d'aller là où elle ne sera jamais : vers la relation directe avec les locataires. Car on sent bien sur le terrain, dans les agences, le besoin permanent de contact.



L'IA, espère-t-il, peut devenir une riche opportunité de restaurer cette présence.

Mais, de façon plus générale, comment les dirigeants doivent-ils réagir devant des situations en pleine transformation ? Christophe Pallot n'a-t-il pas écrit lui-même que « le milieu n'aime pas la diversité » ? Qu'entend-il par là ?

Je fais simplement le constat, répond-il, d'une évolution croissante des situations résidentielles : « Dans le secteur, on a l'habitude d'avancer méthodiquement, QPV ou pas QPV, secteur diffus ou secteur non diffus, etc. » Mais on voit bien que ces catégories-là sont en train de bouger. Avec le vieillissement de la population, la paupérisation d'un certain nombre de locataires, on est confronté à des situations de plus en plus variées. Il faut y ajouter les copropriétés et les changements de statuts juridiques.

Or, « fondamentalement, les organisations ne sont pas préparées à la diversité et elles ne sont pas faites pour ça. » Dans le secteur Hlm, développe-t-il, on aime bien raisonner par ratios : un gardien pour 100 logements, un responsable de secteur pour 1 000, des agences à partir de 3 000, etc. Mais ces ratios ne sont plus en phase avec la réalité quotidienne des collaborateurs. Sur le terrain, ils vous disent : « Je gère 800 logements » mais ce sont des situations très différentes les unes des autres.

« Fondamentalement, les organisations ne sont pas préparées à la diversité et elles ne sont pas faites pour ça. »



Il y a là un vrai défi pour l'organisation : comment intégrer la diversité de ces situations pour penser des modèles différents ?

Christophe Pallot le reconnaît : le secteur n'est pas très à l'aise sur ce point. Les organisations aiment bien maîtriser les choses et avoir tous les éléments à leur place dans des cadres définis !

Autre difficulté rencontrée par les organismes en termes de gestion et d'organisation, les regroupements ?

Oui, répond Christophe Pallot, cela n'est pas nouveau mais leur augmentation est spectaculaire. Il suffit de voir les chiffres de l'ANCOLS : 620 organismes propriétaires en 2018, 490 aujourd'hui ! À cela s'ajoute l'apparition de sociétés de coordination qui n'existaient pas auparavant; elles sont une soixantaine

aujourd'hui et représentent à peu près 2 millions de logements. Bien sûr, admet-il, les regroupements ont des avantages, ils permettent des montées en expertise et des économies d'échelle mais ils posent d'importantes questions d'éloignement, pas toujours bien estimées.

La première, l'éloignement des directions générales des réalités du terrain. Auparavant, rappelle Christophe Pallot, le DG connaissait tous ses collaborateurs et toutes les résidences. Il était, selon l'expression : « à portée de baffes » ! Aujourd'hui, toute une série de filtres l'éloigne de cette réalité. Il y a là, selon Christophe Pallot, un vrai problème d'organisation, un obstacle à une bonne prise en compte des difficultés éventuelles.

Le deuxième risque d'éloignement est avec les collectivités locales : notre pays est ainsi fait ; quand je suis élu à Pau, en Nouvelle-Aquitaine je n'ai pas envie que les décisions se prennent à Bordeaux, ni qu'elles viennent de Lyon quand je suis à Clermont-Ferrand ! Or les regroupements à des échelles régionales donnent souvent le sentiment de cette mise à distance. Le défi pour les structures, selon Christophe Pallot, est donc d'imaginer des formes d'organisation pour mettre les élus face à des interlocuteurs crédibles, en capacité d'engager leur structure et sur lesquels ils pourront s'appuyer.

« Quand je suis élu à Pau, en Nouvelle Aquitaine je n'ai pas envie que les décisions se prennent à Bordeaux »

Il insiste, les élus qu'il rencontre y sont très attachés, ils veulent des réponses de proximité, même s'ils sont conscients que le contexte de la production et du développement du logement s'est complexifié. Eux-mêmes n'ont pas toujours les réponses donc ils cherchent des interlocuteurs pour les aider à réfléchir, dans la transparence, à des modèles adaptés aux besoins.

Christophe Pallot aborde alors un autre sujet, qui questionne le management et la gestion des ressources humaines dans le secteur : la relation au locataire. Là encore, on se trouve devant des situations nouvelles, plus délicates. Beaucoup de collaborateurs de proximité se plaignent de difficultés avec les résidents, confirme-t-il, les agences en accueil physique font toutes remonter une tension plus grande. Il voit plusieurs

explications à cela. D'abord, le secteur, en se modernisant, a multiplié les canaux de communication avec les habitants, notamment par la voie numérique. On pourrait faire l'hypothèse, suggère-t-il, que les gens qui vont en agence sont ceux qui n'ont pas accès à ces canaux ; ils sont en colère parce qu'ils n'ont pas eu de réponse. Tandis que ceux qui ont accès à l'espace dédié ont une relation plus apaisée avec le bailleur et ne vont plus en agence. Ensuite, il faut poser la question de la qualification des personnes à l'accueil. Face à cette colère des habitants ils ne sont pas forcément accompagnés ni formés pour réagir de manière satisfaisante.

Là encore il s'agit d'un enjeu important pour les organisations, estime Christophe Pallot, qui note des retraits de collaborateurs, mal à l'aise dans cette



relation aux locataires difficile quand ils n'ont pas de réponse. Il prend l'exemple d'un responsable de site. Ce n'est pas la même chose de disposer d'une réelle capacité d'action avec les locataires ou de voir les décisions reportées ailleurs et son rôle limité à celui d'un « passe-plat vers quelqu'un d'autre qui lui donnera une réponse... ou pas ! ».

À ce propos, des travaux très intéressants sortent en ce moment, dit encore Christophe Pallot, sur la contribution des entreprises du logement social à la revitalisation démocratique. Ils établissent des liens entre le sentiment pour le collaborateur d'être plus ou moins intégré dans les processus décisionnels en interne et son rapport au vote, à l'absentéisme ou au vote extrême.

En les impliquant davantage, commente-t-il, l'entreprise peut souhaiter « embarquer » ses salariés dans la compréhension des enjeux actuels. En fait, reprend-il, la question de la délégation du pouvoir d'agir se pose de façon assez paradoxale. Beaucoup de salariés dans les organismes estiment qu'ils disposent d'une bonne autonomie et manifestent leur attachement à l'utilité sociale de leur entreprise mais d'un autre côté, l'organisation est jugée trop bureaucratique, avec des relations très hiérarchisées, des délégations de pouvoir « à l'ancienne » !

Pour mieux intégrer les collaborateurs dans les décisions, pense-t-il qu'il faudrait leur proposer une formation ?

Christophe Pallot sourit : « Avant cela, il serait bien de réfléchir à la formation des dirigeants ! ». Les amener à se positionner dans ce monde en transformation, par exemple à prendre parti sur un sujet



et à en parler à leurs collaborateurs. Cela commence à se faire, remarque-t-il ; certains bailleurs affichent des projets d'entreprise qu'on ne voyait pas il y a quelques années, autour du vivant, de la régénération, de la coopération ou du logement-santé. Il en est convaincu : tout cela a du sens pour les salariés, et ces derniers attendent de savoir ce que leurs dirigeants ont à dire sur ces thèmes. Et il est nécessaire de créer, à cette fin, des espaces de discussion sur le travail en train de se faire.

Quant aux locataires, quels leviers actionner pour aller vers eux et éviter les frictions ?

Le sujet est éminemment difficile, reconnaît-il, mais il faut admettre que les formes d'approche traditionnelles sont épuisées, en tout cas qu'elles épuisent les équipes. Il suggère à la place une ini-

tiative plus originale, déjà expérimentée par des équipes qu'il a accompagnées : pendant une journée ou une semaine l'ensemble des collaborateurs de la structure vont à la rencontre des habitants de manière ouverte, sans questions à poser ni a priori. Et cela marche en interne parce que soudain le locataire n'est plus seulement celui qui vient « râler » à l'accueil mais un être humain, avec ses difficultés, qui ouvre sa porte.

Cette vision nouvelle est très positive pour les équipes. La relation au locataire n'est plus seulement l'affaire du gardien ou de l'agence, elle devient celle de l'entreprise. Et cela fait du bien aussi au comptable ou au gestionnaire de charges d'aller voir les gens pour qui il travaille au quotidien.

Toutes ces propositions vers un changement de l'organisation et du manage-

ment au sein des organismes, si elles sont retenues et appliquées, supposent de modifier aussi le rôle des directions générales. Ne risquent-elles pas de se sentir privées de leurs prérogatives ?

Non, assure Christophe Pallot, parce qu'elles ont beaucoup à faire, surtout depuis que les systèmes de gouvernance se sont complexifiés. Il est convaincu, par ailleurs, que le modèle du dirigeant omniscient et omnipotent doit finir ; l'enjeu, maintenant, est de construire des collectifs de direction générale, capables de porter l'ensemble des dimensions.

Ce qui est un vrai sujet, admet-il, car souvent, les membres des comités de direction restent concentrés sur leur métier, sans approche globale de l'entreprise ni capacité de porter des messages auprès des autres acteurs.



Pour Christophe Pallot, la collégialité des directions générales est un beau défi. Et il se dit confiant dans sa réalisation, car le secteur a déjà démontré par le passé sa grande capacité d'adaptation.

PARTIE 2 : LE DEBAT

Le moment est venu d'engager le dialogue entre l'intervenant et son discutant, Patrice Tillet. Directeur général du groupe Arcade VVY, celui-ci est aussi le Président de la délégation employeur à la Commission paritaire nationale des ESH. C'est à ce double titre qu'il assure partager le constat de l'accumulation rapide et inédite des transformations dans le secteur. Même si, dit-il à Christophe Pallot, les organisations syndicales qu'il rencontre n'ont pas tout à fait la même analyse, et mettent plus en cause l'organisation.

Patrice Tillet n'avait pas en tête le double de recours au télétravail dans les organismes, par rapport à la moyenne des entreprises françaises. Peut-être est-ce lié à la structure très administrative et bureaucratique de leurs organisations. En tout cas, il rejoint Christophe Pallot : il pense comme lui que cela éloigne les collaborateurs et entame la cohésion. Il ajoute que les visios à distance n'arrangent rien avec certains : « j'arrive quand je veux, je ne mets pas ma caméra ni mon micro, je n'interagis pas ! »

Patrice Tillet poursuit en mentionnant le digital : il lui semble qu'un bon niveau de transformation de leurs organisations a été atteint. Mais l'IA est plus récente et qu'il entend beaucoup de craintes, notamment dans le dialogue social, qui redoute des disparitions d'emplois. Il répond qu'il s'agit plutôt de les transformer



pour mieux utiliser les valeurs humaines, mais il comprend l'inquiétude et, selon lui, ils doivent travailler encore pour rendre crédible le discours sur les simplifications à venir ou la valeur ajoutée pour les métiers.

Christophe Pallot reconnaît comprendre aussi cette inquiétude, même si, comme il l'a dit, les études démontrent plutôt les aspects positifs de cette innovation. A son avis, pour résoudre la difficulté issue de ces craintes, il faut d'abord reconnaître que les systèmes d'information n'ont pas suffisamment fait leurs preuves. Les interrogations des collaborateurs sont légitimes : « vous nous avez déjà dit ça avec les systèmes d'information. Ma tablette devait marcher mais je n'arrive pas à me connecter, je passe beaucoup plus de temps derrière ma machine qu'il y a dix ans ! ». C'est un pro-

blème. Patrice Tillet approuve et prend le point, convenant qu'il reste beaucoup à faire à ce sujet.

Un autre sujet intéressant développé par Christophe Pallot, poursuit-Patrice Tillet, est lié à la complexité nouvelle des modes d'habitat, ce dernier ayant cité les copropriétés, l'intergénérationnel. On peut dire aussi qu'auparavant on construisait de grands ensembles immobiliers et qu'à présent le secteur fait « dans la dentelle », des programmes compliqués, de petite taille, qui nécessitent un autre savoir-faire, un travail d'orfèvre comparé aux temps plus anciens où les organisations géraient un patrimoine uniforme dans sa conception et assez massif dans sa réalisation. Il met en regard cette réalité avec les regroupements. Du coup, ils se retrouvent dans une double complexité : travailler

dans la dentelle et en même temps le faire à distance !

Christophe Pallot l'a bien décrit : il faut que les collaborateurs aient le pouvoir d'agir localement quand ils sont sollicités. De plus, c'est là que se trouvent l'innovation, la créativité. C'est sa conviction : il y a plus d'inventivité dans un collectif de collaborateurs que dans la tête d'un directeur général ! Quand bien même ce dernier serait très puissant, il n'aura toujours qu'un mode d'innovation à proposer. Les collaborateurs ensemble en auront beaucoup plus et ils connaissent les locataires et les problèmes techniques d'un bâtiment bien mieux qu'un directeur général. Donc il faut « redescendre », ou en tout cas, maintenir et parfois adapter les prises de décisions au niveau local, c'est essentiel.



Pour illustrer son propos, Patrice Tillet évoque la situation de son groupe, que l'on dit souvent « inversé », un modèle qui n'exclut pas le pilotage national mais qui s'appuie sur des sociétés autonomes, responsables sur leur territoire et parfaitement au fait de l'écosystème local. Il faut « redescendre » ou en tout cas maintenir et parfois adapter les prises de décisions au niveau local »

« Il faut redescendre ou en tout cas maintenir et parfois adapter les prises de décisions au niveau local »

Patrice Tillet rappelle à Christophe Pallot que ce dernier a souligné tout à l'heure l'importance de la relation aux élus. C'est tout à fait juste, il a entendu tellement dire : « j'ai demandé à un grand groupe d'intervenir mais je n'ai toujours pas de réponse, il faut passer par un comité Théodule à Paris ! Vous, vous me faites un courrier d'engagement en 48 heures et le projet va au Conseil d'administration dans les 15 jours ».

Il est certain que cela change la donne pour les élus mais aussi pour les habitants des Hlm. Patrice Tillet mentionne encore les relais associatifs, très utiles sur le terrain pour un groupe comme le sien, spécialisé dans le logement-santé. Eux aussi font partie des écosystèmes locaux et contribuent à apporter des réponses concrètes.

À son tour, Christophe Pallot partage la vision de son interlocuteur mais il considère qu'elle représente « un vrai défi pour les structures ». Celles-ci, dit-il, continueront de grossir, la tendance actuelle

se poursuivra. Il leur faudra concilier ce qui faisait la force des petites structures – fluidité, rapidité, polyvalence, discussion avec les élus – avec les avantages des grands dispositifs, plus aptes à mobiliser de l'ingénierie financière et de gros moyens.

Il précise qu'il ne s'agit pas pour lui de nier les besoins financiers actuels mais observe que les enquêtes régionales donnent toujours des taux de satisfaction plus importants aux petites structures, ce qui pose, à son avis, des questions de bonne articulation aux plus grandes. Pour lui, le secteur est encore au début de la réflexion : « il y aura des allers-retours, des interrogations ; qu'est-ce qu'on centralise qu'est-ce qu'on délocalise, le responsable d'agence a-t-il la main, quel est son budget, etc ». Autant de questions auxquelles il faudra répondre si on veut réussir la transformation au service de tous.

Patrice Tillet souhaite encore rebondir sur la question démocratique, mentionnée plus haut. Il faut en effet réenchanter la relation aux habitants, approuve-t-il, avec du sens collectif, plus de concertation et de considération et respecter en même temps « la symétrie des attentions » en envoyant le signal à leurs salariés qu'ils ont toute leur place dans les prises de décision.

À nouveau il s'appuie sur l'histoire du groupe auquel il appartient, « intensément humain » avec sa gouvernance mutualiste, des élus engagés, des bénévoles volontaires autour des sujets de santé. Et un autre actionnaire important, la coopérative de salariés. Un modèle dont il est fier et qui, pense-t-il, répond vraiment

à l'enjeu démocratique. La symétrie des attentions est absolument nécessaire à ses yeux. Elle pourrait aussi s'exprimer à travers les collectifs de direction évoqués par Christophe Pallot, dit-il. Pour lui le modèle du Directeur général omniscient, omniprésent est dépassé, remplacé par des collectifs copropriétaires des enjeux stratégiques, qui partagent les décisions.

Christophe Pallot objecte avoir une vision plus contrastée de la situation, estimant que la réussite de ce changement est encore à venir ; elle ne dépend pas d'ailleurs que des Directeurs généraux mais de la volonté de chaque membre des comités de direction d'aller plus loin. Parfois, il peut être plus confortable d'attendre que la décision soit prise par quelqu'un d'autre, remarque-t-il. Il y a bien là un sujet d'évolution de la compétence, qu'il faut accompagner.

Il est vrai, convient Patrice Tillet, que leur besoin d'adopter des modes de management plus « vertueux », exige une forme de révolution culturelle. Et sans doute l'organisation elle-même n'est-elle pas encore mature. Il leur faut avancer avec les collectifs de direction, les former et s'informer sur des modes de décision collective. Leurs organisations, regrette-t-il, ont traversé le temps sans s'interroger sur ces sujets.

En effet, pendant longtemps, renchérit Christophe Pallot les postes d'encadrement ont été confiés à des spécialistes, experts du patrimoine, de la finance, etc. La compétence managériale n'était pas forcément déterminante dans la montée en compétence. Aujourd'hui, elle devient un vrai sujet. Et pas seulement pour les

organismes, ajoute-t-il. C'est toute la culture managériale française, bien trop verticale, qui doit évoluer.

Quant à la formation évoquée par Patrice Tillet, Christophe Pallot s'interroge. L'agenda des dirigeants est si encombré, quel temps de « cerveau disponible » leur reste-t-il pour s'ouvrir à ce qui bouge ? Leur disponibilité semble très réduite et il aimerait les inviter à retrouver la maîtrise de leur agenda ! Prendre du recul, le temps de réfléchir lui semble aussi très utile pour faire évoluer la culture managériale de leur entreprise.

Patrice Tillet ne peut que confirmer, il connaît bien la difficulté de ses collaborateurs... et la sienne à « gérer le trop-plein », les réunions innombrables, les visio, les boîtes envahies de mails. « Il faut vraiment s'en occuper », dit-il. « Redonner du temps à la relation en interne et de l'attention aux habitants et aux parties prenantes ». Être à la disposition des associations qui souhaitent échanger, des élus locaux et des entreprises qui cherchent des points d'amélioration. Patrice Tillet conclut : « Cela va être compliqué mais ils vont y arriver ». Le secteur Hlm a la capacité de s'interroger sur ses propres fonctionnements. Cela commence à bouger dans les organisations.

Une bonne chose, approuve Christophe Pallot, surtout si elles veillent à construire des réponses différenciées, en fonction des territoires et des habitants. À suivre, donc.

FEMME(S) EN HLM : QUEL POUVOIR D'AGIT ?



12 JUIN 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Laetitia Overney est sociologue, professeure à l'Université Le Havre Normandie et chercheuse au laboratoire IDÉES (Identité et différenciation de l'espace, de l'environnement et des sociétés). Elle est également l'auteure du rapport « Femmes et quartiers politique de la ville » et d'une recherche socio-historique menée à partir d'archives, portant sur le rôle des femmes dans les grands ensembles pendant les Trente Glorieuses, intitulée « Madame à sa tour monte ».

Pour ce nouvel entretien, retour sur un thème qui fait l'actualité du secteur depuis plusieurs mois : la démocratie locale. Nous avons rappelé lors de précédentes rencontres que l'histoire de la participation des habitants a toujours accompagné celle du logement social sous diverses formes : coopérative d'abord, puis représentative, pour parvenir aujourd'hui à une nouvelle étape, collaborative, celle qui consiste pour le bailleur à « aller vers l'habitant et à faire avec lui, pas seulement pour lui ».

Donner au locataire un pouvoir d'agir : c'est bien la démarche qui a été engagée dans les organismes. Mais il fallait faire un pas de plus. Parler indistinctement de tous les habitants des Hlm, c'est oublier les différences entre les sexes et ne pas

faire honneur au rôle très spécial que tiennent les femmes dans leurs quartiers d'habitation.

« Aller vers l'habitant et à faire avec lui, pas seulement pour lui »

Laetitia Overney peut en témoigner : là comme ailleurs – et sans doute plus qu'ailleurs – elles sont victimes d'inégalités. Revenus, retraites, temps partiel, pénibilité des tâches, travail domestique et charge mentale, dans tous ces domaines les inégalités sont encore renforcées.

Ce sont pourtant les femmes, bien plus que les hommes, insiste-t-elle, qui organisent la vie sociale, prennent des initiatives, veillent à la bonne gestion des lieux et à la prévention des conflits dans l'espace collectif. Il est donc urgent de valoriser davantage leurs actions et de mieux accompagner leurs compétences dans le quotidien des quartiers. Laetitia Overney en est convaincue, le logement social présente de nombreux atouts et opportunités pour les femmes, à condition de les leur rendre accessibles.

Son propre travail s'en fait l'écho mais ne pense-t-elle pas qu'il existe peu de recherches sur le sujet, bien moins que sur d'autres thèmes de la politique de la ville ?

Effectivement, répond-elle, en France dans les sciences sociales et plus spécialement en sociologie, les travaux sur les femmes apparaissent plus tardivement que dans d'autres pays, autour des années 80. Et dans leur grande majorité, ils s'intéressent surtout à l'accès au travail, à l'insertion dans la vie profes-

sionnelle, beaucoup moins au rapport au logement.

Quant à la recherche sur les quartiers d'habitat social, si elle traite des habitants, un terme générique qui ne différencie pas les hommes des femmes, elle ne dit pas qu'en réalité il s'agit plutôt des habitantes. Ni que celles-ci sont moins bénéficiaires que les hommes des politiques publiques de droit commun. Sur ce dernier point, le même constat peut être fait partout, quel que soit le lieu d'habitation, précise Laetitia Overney.

Concernant le travail, les inégalités entre les hommes et les femmes sont bien identifiées. Leurs emplois sont moins bien rémunérés, plus souvent des temps partiels, leurs carrières discontinues sont synonymes d'appauvrissement aux moments critiques comme une rupture conjugale ou un départ à la retraite. Autant de difficultés accentuées dans les quartiers d'habitat social.

Quelques chiffres clés, détaille Laetitia Overney, relevés dès 2014 dans un rapport remis à la ministre des Droits des femmes d'alors, Najat Vallaud-Belkacem : une femme sur quatre est en situation de pauvreté dans ces quartiers, elles sont souvent mères plus tôt – une sur cinq avant 25 ans - et par ailleurs 23 % des locataires du parc Hlm sont des familles monoparentales. Il faut comprendre que 80 % de ces familles ont des femmes à leur tête ! Mais attention, il ne s'agit pas de stigmatiser ces quartiers et leur population en imaginant des femmes plus dominées et des hommes plus dominants qu'ailleurs. Les inégalités qui touchent les femmes s'expliquent d'abord par des inégalités structurelles, liées comme on

l'a dit au marché de l'emploi mais aussi à leur accès plus difficile aux services publics de santé ou à une information correcte sur leurs droits. Il leur faut trouver du temps pour cela et la question de leurs charges domestiques est loin d'être résolue, commente Laetitia Overney.

En parallèle de ses travaux sur les années 2000-2025, elle a conduit une passionnante recherche socio-historique, à partir d'archives audiovisuelles, sur les femmes des grands ensembles pendant les « Trente Glorieuses », publiée sous un joli titre : « Madame à sa tour monte ». Et elle a trouvé plusieurs liens entre les deux périodes.

À l'époque, une célèbre émission de radio, proposée par l'animatrice Mérie Grégoire, incitait les auditeurs à appeler pour confier leurs problèmes à l'antenne. Or, surprise, raconte Laetitia Overney, les femmes qui participaient à cette émission tenaient à faire savoir qu'elles étaient bien plus que de simples ménagères ! Et qu'elles avaient beaucoup à dire sur de nombreux sujets : « j'ai découvert des femmes très désireuses de témoigner de leur situation de premières locataires des logements Hlm, leurs hommes étant absents des lieux toute la journée ! ». On est « loin de l'image de la mère de famille repliée dans son appartement, avec ses paquets de lessive ! », ajoute Laetitia Overney qui a rencontré dans ces témoignages des femmes très attentives à l'actualité de leur quartier, très engagées aussi dans la vie collective. Les autres reportages conservés à l'INA (Institut national de l'audiovisuel) qu'elle a consultés sont tout aussi « riches et instructifs », dit-elle encore.



« J'ai découvert des femmes très désireuses de témoigner de leur situation de premières locataires »

Alors que les logements d'habitat social sortaient de terre, ces femmes y voyaient un espace possible de participation. Elles prenaient conscience d'autres responsabilités à saisir avec la création des équipements collectifs, mais aussi des maisons de quartiers ou des associations de locataires qui veilleraient au bon fonctionnement des ensembles, et parfois aux malfaçons quand les logements seraient livrés. Elles s'intéressaient aussi aux charges et à l'augmentation des loyers.

Il faut savoir, commente Laetitia Overney, qu'obtenir un logement social dans les

années 60 constituait une réelle protection pour ces familles souvent issues d'un habitat insalubre et précaire, hébergées chez des proches ou même venues de bidonvilles. Mais accéder à un logement social signifiait aussi une élévation du coût de la vie puisque le loyer, même modique, allait peser davantage sur leur budget ; une augmentation de charges de chauffage par exemple pouvait déstabiliser l'équilibre familial. Elles allaient donc vraiment se mobiliser, en sortant de chez elles pour se rendre aux réunions, faire du porte-à-porte et interpeller leurs voisins pour les rassembler et agir collectivement.

Quant à leur gestion du budget familial, cela n'était pas nouveau, commente Laetitia Overney ; les historiens ont bien montré que les sociétés notamment occidentales se sont construites autour

du modèle du père qui rapporte le salaire pour la famille et de la femme à la maison qui gère ce salaire.

Ainsi les travaux actuels de Laetitia Overney rejoignent ses observations sur la contribution des femmes à la vie quotidienne de l'habitat social, avec des engagements qui se sont encore renforcés. Leurs actions peuvent avoir lieu entre les locataires, mais aussi de plus en plus, entre les locataires et les organismes Hlm dans des domaines très divers.

Là encore, note la chercheuse, on pouvait penser que leurs préoccupations se limitaient aux questions des soins et à l'entretien du ménage. Il n'en est rien. En réalité, les femmes aujourd'hui sont présentes dans toutes les instances de la démocratie locative... à condition qu'on leur fasse une place ! Et elles sont souvent en première ligne pour détecter des situations difficiles. Leur attention au quotidien les conduit naturellement à porter la parole d'autres habitants, pas seulement la leur. De même, elles sont actives dans tous les dispositifs de voisinage et de convivialité ; par exemple : les jardins collectifs ou d'autres espaces communs dédiés aux locataires. Et elles savent aussi prendre en charge la gestion et la régulation des différends ; elles sont même très vigilantes sur ce point.

Au-delà de ces initiatives personnelles, ces femmes sont-elles présentes dans des associations constituées, autour de la vie scolaire par exemple, ou des services de proximité ?

Ce qui est sûr, répond Laetitia Overney, et c'était déjà le cas dans le passé, c'est qu'elles agissent en pensant à l'avenir de leurs enfants, elles veulent améliorer leur



cadre de vie. Elles peuvent donc dans ce but rejoindre les associations de parents d'élèves mais pas seulement. Quand elles participent à une réunion sur la propreté du quartier, elles ont aussi cet objectif en tête.

D'un autre côté elles sont souvent sollicitées par les structures sociales comme les centres sociaux ou les maisons de quartier. Ces structures vont plus volontiers s'adresser aux habitantes qu'aux habitants, et peut-être même davantage aux mères, qu'aux femmes en passant justement par l'enfant. Ce qui peut d'ailleurs être porteur d'ambiguïtés quant à la place qui leur est attribuée localement... On y reviendra. Auparavant, Laetitia Overney tient à souligner que ces femmes, lorsqu'elles s'engagent dans des associations ou dans diverses activités, sont le plus souvent bénévoles.

Même lorsqu'elles prennent des responsabilités plus importantes, se font élire dans les associations et acceptent d'en être présidentes, elles restent bénévoles. Il n'est pas interdit de penser que beaucoup d'hommes n'accepteraient pas une telle situation ! Car il s'agit bien d'un travail gratuit, insiste Laetitia Overney. Bien sûr, reconnaît-elle, il est gratifiant et il leur donne une légitimité pour prendre la parole devant le bailleur ou ses représentants. Une expérience importante pour des femmes qui n'ont pas l'habitude de cette considération. Il n'empêche, à son avis, ce travail gratuit pourrait être davantage valorisé.

Elle prend un autre exemple, celui des centres sociaux : il est très fréquent d'y trouver des groupes de femmes, réunies autour de sujets du quotidien. Des groupes dits « de mamans ».

C'est ainsi que les travailleurs sociaux et les animateurs les nomment. Mais c'est aussi le nom que les femmes elles-mêmes se donnent. Le signe, en tout cas, que l'on va plutôt chercher chez elles des compétences domestiques, comme préparer un repas. Ces activités, poursuit Laetitia Overney, concernent souvent des femmes racisées, issues de milieux populaires, auxquelles on ne propose pas autre chose, alors que si elles sont capables d'organiser une fête pour quinze enfants, elles pourraient aussi bien faire de la médiation. Mais elles ne sont pas reconnues pour des compétences d'animation ou de travail social.

Comment, dans ces conditions, le bailleur peut-il mieux accompagner les femmes des quartiers d'habitat social ?

Les bailleurs dans leur ensemble connaissent ces situations, répond





Laetitia Overney. De même il n'est pas difficile pour eux de repérer les femmes les plus actives et les plus désireuses de collaborer. Leur personnel de proximité peut rapidement leur indiquer celles qui parlent à tout le monde et qui assistent aux réunions. L'enjeu véritable est de travailler à la professionnalisation de ces femmes, de les accompagner dans un parcours de formation et de progression professionnelle.

Il existe en France une validation des acquis de l'expérience bénévole, rappelle la sociologue. Cela veut dire qu'il est possible de faire valoir des expériences vécues dans le monde associatif, pour valider certains modules de diplômes, notamment des diplômes de travail social. Le problème, regrette-t-elle, c'est que cette validation des acquis de l'expérience se fait aujourd'hui sur la base d'un

texte écrit, très long et difficile à réussir. Objectivement bien peu de ces femmes ont une culture scolaire suffisante pour y parvenir, la plupart n'ont pas ou très peu de rapport à l'écrit. Et c'est pour elles un vrai parcours de combattante de s'engager dans cette démarche !

Pour Laetitia Overney les bailleurs, au courant de ces problèmes, pourraient mieux accompagner ces femmes, repérées pour leurs qualités de médiation ou d'animation et les soutenir dans leur parcours de professionnalisation. Faire en sorte qu'elles ne soient pas cantonnées au travail gratuit mais qu'elles puissent par exemple devenir agentes d'accueil ou pourquoi pas conseillères en économie sociale et familiale ou occuper d'autres postes à responsabilité. Ceci quel que soit leur âge.

Autre piste : au lieu d'alourdir encore les tâches domestiques des femmes, ce que fait aussi le bailleur finalement en s'adressant d'abord à elles : peut-être faudrait-il veiller à ce que ces tâches soient davantage partagées. Bien sûr, reconnaît Laetitia Overney, les bailleurs ne peuvent à eux seuls lutter contre les inégalités hommes-femmes mais si déjà ils en sont conscients, ils peuvent veiller à ne pas alourdir encore leurs contraintes : « Je serais curieuse et intéressée de rencontrer un bailleur qui aurait intégré la lutte contre les inégalités hommes-femmes dans sa politique de proximité », sourit-elle. À sa connaissance, il n'existe pas (encore) mais elle se dit persuadée qu'il y a là un champ intéressant à investir. À condition, reprend-elle, de faire preuve de souplesse et de respecter toutes les situations. Il n'y a pas de solution unique.

« Je serais curieuse et intéressée de rencontrer un bailleur qui aurait intégré la lutte contre les inégalités hommes-femmes dans sa politique de proximité »

Par exemple, il peut être difficile pour certaines femmes d'être appelées à parler en public devant les hommes et parfois à leur place. De même, les bailleurs, comme les structures d'animation, doivent observer une forme de tolérance quand les femmes avec qui ils sont en contact ne sont pas régulières, par exemple, si elles ne viennent pas à chaque réunion ou participent de façon

discontinue. Ces attitudes peuvent être perçues comme un désengagement ou un manque d'intérêt alors qu'il peut s'agir de difficultés dans la famille, d'impossibilité de sortir de chez elles... L'engagement s'accompagne souvent d'une forme de retrait, il faut le savoir.

Au passage, Laetitia Overney, a relevé une anomalie dans ses recherches, à propos des femmes issues de l'immigration : elles sont très souvent absentes des documentaires des années 70 et 80. Alors qu'elles vivaient déjà dans les quartiers prioritaires de la ville. Puis est apparu un vrai retournement à partir de la fin des années 90 et jusqu'à aujourd'hui. Soudain, elles sont devenues visibles, on leur donne la parole, mais les reportages insistent sur leurs difficultés familiales et conjugales, les problèmes rencontrés par leurs filles, etc. sans montrer l'envers. Il faut prendre garde à ces visions tranchées dans les images qui nous sont proposées aujourd'hui, notamment par la télévision, prévient-elle.

En plus des travaux dont il a été question, Laetitia Overney prépare actuellement un rapport sur les femmes dans les quartiers prioritaires de la ville. Il s'agit d'approfondir le sujet en le rattachant à des expériences concrètes, positives, menées par des acteurs du logement.

Avant tout elle regrette de voir disparaître prochainement le dispositif des « adultes-relais », un support du contrat aidé, précieux à ses yeux car il permet précisément de maintenir le lien entre les habitants ou entre les institutions et les habitants. Près de 5 000 emplois seront perdus, s'il n'est pas renouvelé.

Un vrai problème car elle « ne croit pas du tout que la distance entre les institutions et les usagers bénéficiaires soit résolue, loin de là ! ». Même si le dispositif n'était pas destiné qu'aux femmes, celles-ci y sont largement majoritaires. Une manière pour elles d'être rémunérées, avec ses limites puisqu'il s'agit d'emplois faiblement payés, souvent à temps partiel et très prenants en termes de disponibilité mais qui participent d'actions de proximité sur le temps long. Un travail de fond, insiste Laetitia Overney, et c'est bien de cela qu'ont besoin les quartiers d'habitat social.

Autre approche possible, la prise en compte de la santé mentale des femmes : quel peut être le rôle du bailleur ?

En fait, le problème n'est pas nouveau, il est apparu dès les années 50, quand les grands ensembles de logements sociaux ont commencé à sortir de terre, répond Laetitia Overney. Déjà les journalistes s'inquiétaient de la santé mentale des habitants et surtout des habitantes qui allaient vivre dans ces nouveaux logements, qualifiés de « clapiers à lapins » ou de « cages à poules » des termes peu valorisants. Une thèse réalisée par une psychologue avait même parlé de dépressions chroniques chez ces femmes qui rejoignaient les grands ensembles.

Aujourd'hui il en est encore question, des familles sont en souffrance, les associations signalent des cas. Mais jusqu'où un bailleur peut-il prendre en compte ce type de problématique ?

C'est toujours difficile, reconnaît Laetitia Overney. Dans quelles limites un organisme doit-il se préoccuper de la vie



privée des locataires ? Il fournit un logement et un certain nombre de services mais où s'arrête son droit de regard sur ce qui se passe à l'intérieur des logements ? D'un autre côté, les bailleurs sont sensibilisés, par exemple sur les cas de violences conjugales ; plusieurs d'entre eux aujourd'hui demandent à être formés par des associations comme « Solidarité Femmes » afin de détecter et de secourir des femmes victimes de violences. Il s'agit là d'une question très privée mais dont il faut se saisir, au moins dans le repérage et dans l'accompagnement.

Les femmes enfin sont aussi des « aidantes », pour des personnes âgées qu'elles ont à domicile ou pour des enfants handicapés. Pour pouvoir s'en occuper, elles ont souvent quitté un emploi salarié et ont dû se retirer du

marché du travail. Cela participe encore du creusement des inégalités. Pour Laetitia Overney, il appartient aux bailleurs de repérer ces situations. Car il existe des solutions, assure-t-elle, comme par exemple réfléchir à la conception des immeubles pour y intégrer d'autres espaces que des logements individuels et ainsi alléger un peu la charge de ces femmes.

En conclusion, qu'attend-elle de la sortie de ce rapport, dont elle a révélé quelques aspects ? À qui, selon elle, doit-il être adressé ?

À l'ensemble des acteurs de la politique de la ville, répond-elle. Le monde associatif est déjà au clair sur ce qu'il faut faire pour les femmes dans les quartiers de l'habitat social. Selon elle : « l'idée c'est plutôt que ces expériences arrivent aux oreilles des personnes en mesure d'améliorer les choses ».

Donc à celles de l'État aussi ? Quelle répartition entre son rôle et celui des bailleurs ?

Le bailleur est bien celui qui se trouve au plus près des locataires, note Laetitia Overney, parfois avec une présence quotidienne dans les immeubles. L'État, présent sur l'ensemble du territoire, permet d'éviter que certains lieux soient délaissés quand le bailleur s'intéresse moins à ces questions. Il faut donc réussir une bonne articulation entre les deux échelles. À l'évidence, ces sujets ne peuvent pas reposer sur les seules épaules du bailleur sans un engagement ou un réengagement de l'État. Et on pourrait ajouter des collectivités locales.

HLM : COMMENT FINANCER LES NOUVEAUX SERVICES ?



7 JUILLET 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Il était à nouveau question d'offre de services dans la dernière édition des Paroles libres de l'Afpols, cette fois à propos de leur financement, un angle peu traité jusqu'alors et suggéré par la publication d'un rapport, en février 2025. William Le Goff, Directeur des études prospectives à la Fédération nationale des OPH, était l'invité de l'émission et l'un des auteurs du rapport. Une trentaine de pages, un texte volontairement court, l'objectif, précise-t-il, étant qu'il soit lu et approprié par le plus grand nombre, bailleurs sociaux, salariés mais aussi l'ensemble des partenaires des OPH sur les territoires.

Comme cela a déjà été rappelé, le logement social a connu ces dernières décennies de profondes évolutions sociales et démographiques ainsi que la diminution des moyens qui lui sont alloués. Des changements qui ont conduit les organismes à réfléchir à leurs actions en faveur des locataires, encouragés en cela par la loi Elan de 2018 qui ouvrait de nouvelles possibilités. Sans prétendre à un relevé complet, le rapport fait clairement le lien entre le développement de l'offre servicielle et l'affaiblissement des services publics de l'État et des services locaux dans certains territoires.

Une désaffection d'autant plus sensible pour les OPH, responsables d'un million de logements sociaux dans des zones dites « en déprise ». Et parfois, les seuls acteurs de proximité pour éviter l'abandon total des locataires, voire de l'ensemble de la population.

William Le Goff revient sur le Livre blanc paru en 2018, incitant les collectivités à engager davantage d'études d'ingénierie et d'aménagement, avec une définition plus claire de la prestation de services par le bailleur. Le rapport est parti de là, dit-il, mais en posant une question qu'aucune étude avant lui n'avait réellement abordée : comment finance-t-on une offre de services rendue parfois indispensable ? Et il ajoute un élément de contexte : le blocage des négociations sur le décret « charges » et sur les accords collectifs, deux leviers pourtant utiles dont l'absence se fait sentir.

Ces précisions étant rappelées, William Le Goff détaille les observations du rapport. Les organismes, dit-il, ont deux choix devant eux : un choix d'organisation interne qui bouscule leurs pratiques habituelles et sur lequel certains ont déjà pris de l'avance. Et un autre choix au coup par coup. « Ou au coût par coût », sourit-il, assumant le jeu de mots !

Dans le premier cas, qu'il qualifie de systémique, les bailleurs ont intégré l'offre de services de façon à la fois stratégique, opérationnelle et financière comme une de leurs priorités. Ce qui implique de nouvelles dépenses : recrutement de salariés, professionnalisation vers une autre dimension et inclusion de nouveaux enjeux, ceux du XXI^e siècle, avec une plus grande attention portée au

développement durable, au vieillissement ou à la paupérisation.

Quant à l'autre choix, celui qu'il nomme « au coup par coup », il est certes coûteux aussi mais le financement se fait à l'opération, avec la mise en œuvre d'actions ponctuelles dont la portée peut être tout aussi importante. Quatre niveaux de portage ont été identifiés pour le financement des services par le bailleur social, poursuit William Le Goff, allant du plus simple au plus engagé.

Le premier niveau, c'est le financement d'actions généralement conduites par des collectivités locales. Un exemple pour l'illustrer, celui d'un OPH des Hautes-Alpes qui verse des subventions directement à des CCAS (centres communaux d'action sociale) à Gap, à Briançon ou à Veynes pour leur permettre d'agir dans les quartiers.

Le bailleur a un droit de regard mais il ne s'implique pas, il finance selon les besoins de la collectivité, sans entrer en concurrence avec elle. Une bonne illustration, juge William Le Goff, de l'articulation entre l'environnement local, l'action du bailleur et l'intérêt des locataires. Et l'occasion de souligner l'intérêt du maillage entre territoires et organismes, comme le fait le rapport à plusieurs reprises. Deuxième niveau de portage, « un cran au-dessus », la mise à disposition de locaux pour développer des activités au bénéfice des locataires. Les exemples sont nombreux, note William Le Goff. Ainsi Lyon Métropole Habitat prête ses locaux, en accord avec l'Agence régionale de santé, pour développer une offre médicale et répondre à « une situation malheureusement assez fréquente de manque d'accès aux soins » sur un large périmètre.

La dimension qualitative est ici évidente, plusieurs types de soins répondant à une vraie nécessité.

Troisième niveau de portage, et dans ce cas, estime William Le Goff, on peut parler d'internalisation du service : le bailleur recrute des salariés pour assurer un certain nombre de prestations dans les résidences, par exemple répondre à des besoins accrus de tranquillité. De nombreux bailleurs d'OPH font ce choix, qui concerne directement les logements sociaux et leurs habitants, avec des services internalisés et davantage de postes dédiés.

Enfin, le quatrième niveau. Cette fois le bailleur monte encore en puissance sur ses financements, en adoptant une approche systémique c'est-à-dire un budget annuel défini, avec l'affectation de ressources financières et humaines et des partenariats solides sur le long terme. Une stratégie défendue en Île-de-France par un OPH départemental, Val d'Oise Habitat, très engagé dans le relogement de jeunes adultes après leur sortie de l'aide sociale à l'enfance. Devenus majeurs ces jeunes doivent quitter leurs foyers et se prendre seuls en charge, une situation souvent difficile. Le bailleur leur procure un logement mais peut aussi proposer un accompagnement en formation, en recherche d'emploi, etc. C'est un engagement solide, un service que William Le Goff distingue d'une innovation éphémère parce que sa caractéristique est précisément de s'inscrire dans la durée.

Tous les bailleurs aujourd'hui, assure-t-il, sont concernés par le développement d'une offre de services et peuvent

s'engager dans l'un ou l'autre niveau de portage : tout l'enjeu pour eux est de réussir le passage de quelques bonnes idées innovantes à des actions pérennes. Pour les OPH, toujours rattachés à une collectivité locale, cette dimension « politique » est importante.

D'ailleurs, assure-t-il, ils sont en grande majorité convaincus de leur légitimité à proposer des services et conscients qu'ils n'ont pas le choix avec près d'un million de logements sociaux situés en territoires en déprise. William Le Goff cite le cas d'un petit OPH du Lot, 5 000 logements répartis dans 102 communes. Il faut près d'une heure et demie pour aller d'un endroit à l'autre : Il y a bien trois agences dites « de proximité » mais au moins mille logements en sont trop éloignés si bien que le bailleur a des difficultés à atteindre ses locataires pour les questions courantes, un suivi social, une fuite d'eau, un impayé. Sans parler des besoins de plus en plus exprimés, comme les relations de voisinage et la tranquillité.

Cet OPH du Lot a donc eu l'idée de développer un outil, sous la forme d'un camion appelé « Loca'truck », qui sillonne la région à la rencontre de ces ménages isolés. Cette solution efficace permet de plus à l'organisme de faire de la prévention...et ainsi d'apaiser les tensions. Une très bonne initiative, approuve William Le Goff, pointant le partenariat solide, en l'occurrence avec la préfecture, qui a permis d'assurer le financement pour le lancement du dispositif : 40 000 € pour payer le camion et engager du personnel pendant les premières années.

Toutes ces illustrations concrètes, citées



par le rapport, font en effet la démonstration de la fonction servicielle des organismes. Pourtant celle-ci, à son avis, reste « trop invisibilisée ». Sans doute parce que dès leur création le service était déjà au cœur du projet urbain, social et politique des Hlm. De plus, ce que met en place le bailleur n'est pas facile à mesurer. On n'en connaît pas toujours les effets... ni le coût.

Il n'empêche, la gamme des services déployés aujourd'hui est large. William Le Goff en donne les détails. D'abord les services de base. Ceux-là sont inscrits dans le code de l'habitat. C'est le premier cercle, qui relève de l'entretien des parties communes, financé par les charges. Il est bien identifié même s'il serait bon, estime William Le Goff, de redéfinir la place des régies de quartiers car les métiers changent avec les services, au premier rang desquels les missions des gardiens.

Dans le deuxième cercle on trouve les services « augmentés », souvent financés dans le cadre d'accords collectifs avec les représentants des locataires, par exemple des prestations améliorées de nettoyage ou de lutte contre les nuisibles. Le troisième cercle relève aussi des missions traditionnelles des bailleurs ; il s'agit de l'accompagnement et du suivi de ménages locataires en difficulté. Comme on sait, leur nombre a fortement augmenté. Et c'est l'un des défis à venir car c'est bien à ce niveau que se situent les différences entre un bailleur social et une entreprise du secteur privé, a priori non concernée par ces sujets.

Deux façons pour l'organisme d'intervenir, rappelle William Le Goff : les aides



à la prévention des impayés et la mise en place de services qui permettent de lutter contre le non-recours aux aides sociales.

Il cite l'exemple de Paris Habitat, engagé avec la mairie du 13^e arrondissement dans la mise en place d'une série de dispositifs contre le non-recours des locataires. Le bailleur estime qu'au moins un tiers de ses locataires ne bénéficient pas des aides auxquelles ils peuvent prétendre ! Parfois tout simplement parce qu'ils les ignorent. Mais aussi parce que, alors qu'il existe une forte concentration de services publics dans le quartier, ils sont dans l'incapacité d'y accéder.

Paris Habitat dénonce à ce sujet une forme de maltraitance quand ces prestations oublient l'humain et le contact direct et les remplacent par de l'intelligence artificielle dont certains ménages

ne savent pas se servir. Grâce à son ingénierie sociale et à sa présence physique, le bailleur corrige cette situation. Il doit bien sûr financer ce service, assez coûteux, mais le retour sur investissement est bénéfique, avec une baisse de la vacance et des impayés.

Enfin, un quatrième cercle comprend une série de services qui vont tous dans le sens de la cohésion sociale, de l'offre culturelle aux aménagements des jardins partagés, de l'accès à la santé au sport ou à une alimentation de qualité, de la formation au numérique ou au retour à l'emploi. C'est dans ce domaine que les bailleurs sociaux innoveront le plus, au-delà de leur « cœur de métier », précise William Le Goff, qui admet que le terme peut diviser les bailleurs ; certains considèrent toujours que leur « cœur de métier », c'est de loger.

D'autres ont une définition plus extensive de leur mission et ce sont souvent ceux-là qui s'inscrivent dans le modèle systémique de l'offre servicielle ! Mais passer à une transformation systémique ne va pas de soi financièrement, reconnaît William Le Goff. Le critère, comme il l'a rappelé, c'est la durabilité du service, la possibilité de l'inscrire dans le temps long.

Mais comment mobiliser les fonds propres ?

Il répond en relevant quatre principaux leviers de financement. Au premier niveau de service, le bailleur mobilise directement ses fonds pour financer des services qui contribuent à l'amélioration du cadre de vie des habitants. Un deuxième niveau entraîne des répercussions sur les locataires, de tout ou partie du coût des services.



Par le biais des charges récupérables, de négociations des accords collectifs ou par la commercialisation du service. Souvent, ces services sont négociés avec les associations de locataires, ils sont relatifs à la sécurité, à la tranquillité publique ou à l'environnement des logements, les exemples peuvent être très variés. Le levier fiscal est un troisième levier de financement, il est bien connu des bailleurs et un élément de tension entre eux et le gouvernement : il s'agit du recours à l'abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties.

Enfin, au quatrième niveau, plus innovant, plus évolutif aussi, le bailleur a recours à des outils de financement. La pratique est plus marginale mais elle tend à se développer ; entre trente et quarante fonds de dotation ont déjà été constitués par les OPH avec ce type d'outils, estime William Le Goff. Les organismes ont recours au mécénat local mais aussi à des produits financiers proposés par les banques, souvent des banques mutualistes. Et parmi ces produits financiers, des « prêts à impact » grâce auxquels le taux peut baisser avec le temps, au bénéfice du bailleur, ce qui lui permet par exemple de financer une association à laquelle il a recours pour assurer tel ou tel service.

Bien sûr, là encore, l'ancrage territorial compte beaucoup. « Les OPH sont par nature plus proches d'une gouvernance locale qu'un grand groupe national dont la direction est éloignée » et c'est un réel avantage, assure William Le Goff, qui s'en félicite : c'était notre hypothèse et elle est confirmée ! De quoi envisager l'avenir avec optimisme.

« Les OPH sont par nature plus proches d'une gouvernance locale qu'un grand groupe national dont la direction est éloignée »

PARTIE 2 : LE DEBAT

En deuxième partie de l'émission, Isabelle Rueff, Directrice Générale de Alpes Isère Habitat et Présidente de l'Institut Hlm de la RSE, a rejoint William Le Goff. Comme d'autres, elle a été consultée pour le rapport et elle a à la fois des remarques et un témoignage à apporter.

« J'ai du mal avec cette notion de cœur de métier dont vous avez parlé », dit-elle d'emblée. La grande révolution des organismes de logement social, c'est justement d'être passés d'une culture du bâtiment - construire, rénover - à une culture de service, bien plus large. Du logement à l'habitat, les services ont suivi, naturellement. Pour elle, pas question de se censurer sur les services qu'on est capable d'offrir. Au contraire améliorer la vie des résidents, c'est faire progresser tout le monde : « je veux bien qu'on parle de cœur de métier, mais dans ce cas on a un très grand cœur ! » résume-t-elle.

D'accord avec cette position, William Le Goff est curieux de connaître les raisons qui ont conduit Alpes Isère Habitat à développer une offre servicielle sous sa propre marque. La marque, c'est de la visibilité, répond Isabelle Rueff, elle peut se décliner en plusieurs types d'actions. Notre catalogue « Serv&vous » propose plusieurs services comme par exemple « Abonn&vous », un comparateur de prix



qui a généré près d'un millier de mises en relation pour régler des problèmes administratifs, des déménagements, des démarches pour changer de logement, etc. Entre 2023 et 2024, ce service a connu une forte progression, plus 75 %. Il est porté par les équipes de proximité qui le connaissent et le conseillent aux locataires.

La lutte contre le non-recours est un autre service porteur. En effet, confirme Isabelle Rueff, beaucoup d'habitants ne connaissent pas leurs droits, ni les aides disponibles. Accessoirement, ajoute-t-elle, nos équipes non plus ne les connaissent pas toujours ! Elles connaissent les aides accordées par le bailleur mais pas forcément celles des collectivités ou des territoires sur lesquels elles travaillent. Alpes Isère Habitat a donc fait un recensement de

tout ce qui existe, ce qui lui permet de bien conseiller les locataires, y compris par la voie numérique. Un succès, se réjouit Isabelle Rueff puisqu'au dernier comptage : « pas loin de 500 000 euros d'aides avaient été identifiées, pour lesquels les gens avaient commencé à faire des demandes. » Plus de 3000 locataires se sont inscrits à ce service, soit 10 % de l'ensemble.

« Pas loin de 500 000 euros d'aides avaient été identifiées, pour lesquels les gens avaient commencé à faire des demandes »

Un autre service, nommé « Amus&vous » a fait le choix de la convivialité, avec 17 « bons plans » actifs en 2024, des offres préférentielles sur des salles de spec-

tacle ou des évènements sportifs. Plus un festival « Hlm hors les murs » et « un prix littéraire dont les locataires sont les jurés et auquel participent les élèves des lycées ». Une fierté.

Le dernier exemple apporté par Isabelle Rueff concerne l'alimentation saine et durable : 830 paniers servis pour 3 €, avec des produits locaux, un service subventionné par Alpes Isère Habitat ou par son fonds de dotation. Autant d'exemples d'une « culture de service soutenue par une marque » soutient sa Directrice.

Mais, demande William Le Goff, le public visé par ces services est-il élargi au-delà des locataires ? Il semble que ce soit le cas du prix littéraire, adressé aux élèves qui ne sont pas forcément dans le parc social ?

Nous sommes très inscrits dans un territoire, répond Isabelle Rueff. En effet nous avons « énormément travaillé sur la symétrie des attentions ». Nous pensons aussi que les salariés porteront d'autant mieux les services auprès des locataires qu'eux-mêmes pourront en bénéficier. Quant au prix littéraire, il y a de fortes chances que les parents d'élèves des lycées soient locataires chez nous. D'une manière générale, conclut-elle, « on essaye de faire large ! »

Vient la question du financement de ce bouquet de services adossé à une marque. Quel prix ? Et puisqu'elle a parlé d'un fonds de dotation, comment a-t-il été créé et abondé ?

Il a été créé en 2018, répond Isabelle Rueff, conçu au départ pour le développement de nouveaux services qui ont



vocation à rentrer dans le droit commun. D'abord porté par Alpes Isère, Habitat - son actuelle présidente est également présidente du fonds de dotation - grâce à une plus-value un peu inattendue sur la cession du siège, il a été ouvert ensuite à d'autres partenaires, faute de trouver lui-même son propre financement. Comme l'objectif était de financer des projets, Alpes Isère Habitat a choisi pour sa part de financer la dimension RH, c'est-à-dire des équipes pour faire vivre le fonds et une direction de l'innovation.

Concernant les projets, l'un des premiers a été de proposer des logements en colocation, une offre utile en Isère pour loger des saisonniers l'hiver mais aussi des jeunes, les recettes locatives venant alimenter le fonds à hauteur de 34 % de ses recettes. D'autres services sont offerts aux locataires contre une

rétribution, soit 24 % des recettes. Le troisième apport, c'est un « prêt impact » contracté avec la Caisse d'Épargne, c'est-à-dire des bonifications d'intérêts, sous réserve d'un nombre suffisant d'objectifs vertueux ; ces bonifications constituent 21 % des recettes. Le reste du financement provient de la vente, même à prix avantageux, des paniers, des places de spectacle, etc., soit encore 10 % « ... et d'un peu de mécénat quand même ! », conclut Isabelle Rueff.

A tout cela il faut ajouter quelques subventions publiques accordées au bailleur pour des projets conduits sur le territoire et reversés au fonds quand il les a portés. Donc, essentiellement un financement privé pour un fonds qui génère ses propres ressources avec un budget de plus de 100 000 € par an. « Pas un énorme fonds de dotation, reconnaît Isabelle Rueff, mais on est dans un réseau, en contact permanent avec les autres fonds de dotation du territoire, c'est un écosystème très actif. »

William Le Goff approuve et s'interroge : est-ce reproductible par d'autres OPH ?

Absolument, assure Isabelle Rueff. Bien sûr cela dépend aussi des territoires mais le modèle fonctionne très bien. Toute la question est de savoir si les bailleurs sont prêts à investir dans des moyens humains. La dimension d'innovation et de services est selon elle un vrai choix d'organisation, une mission sociale portée par la gouvernance, par les managers et par les salariés. Elle est très profitable en interne et, il faut le souligner, largement autorisée par les textes législatifs. Enfin, Isabelle Rueff souhaite commenter le retour sur investissement,

dont a parlé William Le Goff. Difficile à mesurer en effet mais pas impossible. Par exemple, dit-elle, Alpes Isère Habitat travaille beaucoup sur le non-recours à l'allocation personnalisée au logement, « perdue » par de nombreux locataires depuis qu'il leur faut réactualiser leur déclaration tous les trimestres au lieu d'une fois par an. Les salariés courent donc après les 1 000 locataires concernés chaque année, et parviennent à faire rétablir l'APL.

Effet immédiat : le taux d'impayés baisse, il n'a pas connu de hausse depuis 6 ans ! A l'évidence, dit Isabelle Rueff, il faut y voir un retour sur investissement. Et c'est bien ce type d'exemple, renchérit William Le Goff, qu'il faut avancer pour encourager le développement d'offres de services, désormais indispensable aux locataires, mais aussi au bon fonctionnement des organismes.

L'EUROPE PEUT-ELLE NOUS AIDER À SORTIR DE LA CRISE DU LOGEMENT ABORDABLE ?



28 AOUT 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Il était question de logement en Europe dans les dernières Paroles libres de l'Afpols, enregistrées dans les locaux de l'association au début de l'été 2025. Un thème d'actualité pour l'ensemble des pays de l'Union, « tous confrontés à une crise du logement préoccupante », selon l'intervenant Laurent Ghekière, Directeur des affaires européennes et du rayonnement international à l'USH et Président de l'Observatoire européen Housing Europe.

Une situation à l'origine du manifeste proposé par l'USH à tous les candidats français aux élections européennes de 2024. Avant d'aller plus loin, Laurent Ghekière souhaite faire un rappel utile : le logement est une compétence pleine et entière des Etats membres, mais l'Union européenne peut aussi agir à travers ses grands objectifs stratégiques : lutte contre le réchauffement climatique, droits sociaux européens, cohésion économique, sociale et territoriale. Auxquels s'ajoutent les budgets importants qu'elle consacre au logement social et abordable et un régime d'encadrement des aides d'Etat, applicable aux SIEG. En 2024, la campagne pour les élections européennes était une opportunité à saisir. Et elle a constitué un tournant car la

Présidente Ursula Von der Leyen, reconduite dans son mandat pour quatre ans, a publiquement reconnu la grave crise du logement qui touche de très nombreux citoyens européens. Une satisfaction pour Laurent Ghekière qui y lit une réponse directe au manifeste. Celui-ci a en effet été repris par plusieurs groupes politiques au cours de la campagne, notamment par les « sociaux et démocrates » qui ont conditionné leur soutien à Ursula Von der Leyen, à l'intégration dans sa feuille de route 2024/2029 d'un plan européen d'investissement sur le logement abordable. Ce qu'elle a fait.

Le manifeste, présenté à l'origine de façon humoristique comme un « plan Marshall », visant à booster l'investissement des Etats membres en matière de logement, a atteint son objectif. Ceci a « complètement changé la donne », se félicite Laurent Ghekière. Désormais il existe au sein de la Commission une task force consacrée à la question du logement et à la mise en œuvre du plan européen, avec un Commissaire en charge de l'énergie et du logement, le danois Dan Jorgensen.

Et au Parlement européen, pour la première fois depuis sa création, une commission spéciale sur le logement abordable, composée de trente-trois députés, dont quatre français. En cours donc, pour cette période à venir, poursuit notre intervenant, une plateforme paneuropéenne d'investissement, résultat d'une alliance unique en son genre, montée dès 2020 entre la Caisse des dépôts et Consignations, la Banque européenne d'investissement et la Banque de développement du Conseil de l'Europe

(CEB), qui devrait largement augmenter les investissements. A ce jour, précise Laurent Ghekière, l'enveloppe totale de prêts à taux fixe à long terme, sur ressources européennes, est de 2,4 milliards d'euros. C'est elle qui a servi de base à la Commission pour créer la plateforme d'investissement actuelle.

**Avant de poursuivre, une précision sé-
mantique semble nécessaire : parle-t-on
en Europe de logement social ou/et de
logement abordable ?**

La question en effet n'est pas anecdotique, répond Laurent Ghekière. Il existe une définition juridique très claire du logement social en tant que service d'intérêt économique général mais tous les États membres ne possèdent pas de « logements sociaux ». En revanche la crise du logement, elle, est partout. D'où la notion de logement abordable, c'est-à-dire un ratio entre le pouvoir d'achat des ménages et le prix des logements. La Commission parle donc de logements abordables plutôt que de logements sociaux.

Il s'agit d'une conception beaucoup plus globale qui prend en compte toutes les formes d'intervention publique, allant du logement abordable strict, type logement intermédiaire, où on aide le secteur privé à être moins cher, jusqu'au logement social où on raisonne en termes de service d'intérêt économique général, avec des obligations de service public imposées aux opérateurs (conditions d'attribution, prix, qualité des logements et toute une série d'autres critères, de plafonds de revenus, de priorités, etc.). Tout cela constitue aujourd'hui un bloc commun. Mais la Commission, dit encore Laurent

Ghekière, envisage d'élargir le SIEG du logement social à d'autres formes de logements abordables, dans les pays qui le demandent. Il y a une raison à cela. Suite à une large consultation du Parlement Européen sur les aides d'Etat au logement social et abordable, de nombreux pays, surtout parmi les plus petits, ont répondu qu'il était trop compliqué pour eux de mettre en place un SIEG, leurs communes n'ayant pas la capacité de gérer ces questions, comme cela se fait en France.

La République tchèque, par exemple, l'a proposé à ses communes mais il leur fallait créer une compétence juridique, organiser les contrôles. Elles ont toutes refusé. Ce pays a donc notifié à la Commission européenne son régime d'aide au logement social pour éviter de passer en SIEG. Ce qui a pris beaucoup de temps car la direction générale de la Concurrence (ou « DG Comp ») est saturée par ce type de demandes. C'est bien pour cette raison, conclut Laurent Ghekière, que la Commission souhaite intégrer tout le logement abordable dans le SIEG, en le simplifiant.

Au cœur de toutes ces réflexions se trouve donc une prise de conscience, celle qu'il a déjà signalée chez la Présidente de la Commission : partout la crise du logement est réelle et sévère. Elle n'est pas qu'européenne, elle est globale, souligne Laurent Ghekière. Il relève les mêmes constats à l'ONU ou dans le dernier rapport de l'OCDE, qui prône aussi un plan d'investissement, au niveau mondial.

S'il a longtemps travaillé avec un collègue de Commissaires « peu sensibilisés



à la question du logement », qu'ils résumaient aux sans-abri ou au droit au logement, Laurent Ghekière reconnaît que « les choses ont changé ».

Même l'Allemagne, ancien modèle de développement du logement social, avec des conventionnements temporaires ouverts à tous, de grands offices publics à Berlin, à Dresde, à Cologne, a basculé. Des changements politiques importants ont remis en cause le contrôle des loyers et la régulation du parc privé locatif. Surtout, « on a vendu » - Laurent Ghekière insiste sur le terme - les offices Hlm de Berlin ou de Dresde à des fonds de pension internationaux, ce qui a réduit fortement la capacité de ces villes à gérer leurs difficultés de logement ; les locataires en place ont été si mécontents de la qualité du service fourni par ces fonds que plusieurs villes ont fini

par racheter ce patrimoine. Résultat aujourd'hui : un marché complètement déstabilisé !

À l'inverse, d'autres pays, comme les Pays-Bas ou la Suède, restent exemplaires de par l'importance de leur parc de logement social, avec une politique de gestion très ouverte. Laurent Ghekière annonce à ce sujet qu'Housing Europe, l'Observatoire européen du logement, prépare un rapport sur l'État du logement dans l'Union européenne, une analyse pays par pays qui fera l'objet d'une présentation au prochain Congrès de l'USH. Car tous les pays, observe-t-il, n'ont pas la même capacité à gérer le logement social. Ni la même volonté politique. Il le répète, la feuille de route de la Commission, mise en place par Ursula von der Leyen, ne peut agir qu'à travers des dispositifs d'aide aux États membres.

Ou aux régions compétentes en matière de logement social, comme c'est le cas dans plusieurs grands pays. Par ailleurs de nombreux petits pays ont, de fait, la taille d'une région. C'est donc bien le niveau régional qui est concerné.

La feuille de route propose de doubler la dotation maximale que les États membres ou les régions peuvent affecter au logement, à travers le FEDER. Pour rappel, le FEDER en France actuellement, ce sont 436 millions d'euros programmés par les régions pour rénover thermiquement 105 000 logements sociaux Hlm. Une somme importante par rapport à ce qu'on a pu connaître dans le passé, mais qui reste insuffisante pour rénover le parc et répondre aux contraintes européennes de performance énergétique.

Elle passerait donc à 860 millions d'euros dans la dernière génération des

fonds structurels, donc jusqu'en 2027, en attendant la révision de la décision sur le FEDER et la politique de cohésion en 2028, précise Laurent Ghekière. L'occasion pour lui d'inviter chacun à contribuer à ces travaux de réflexion sur l'avenir du logement social européen.

C'est le souhait de la Commission, qui a ouvert une première concertation sur les aides d'Etat et les SIEG, rappelle-t-il, à laquelle l'USH a répondu bien entendu, précisant qu'une autre concertation a été ouverte début juillet. « Tout est en ligne, dans toutes les langues de l'Union, ouvert à tous et en attente de propositions concrètes, d'analyses, d'éléments d'information », pour alimenter la Commission. Chaque pays dispose par ailleurs à Bruxelles de deux correspondants, dédiés à son cas particulier, pour mieux faire connaître sa situation et suivre les

propositions de la Commission. Mais en France tout ceci pourrait bien se dérouler dans un contexte national peu favorable, déplore Laurent Ghekière, alerté par de récentes déclarations politiques.

Selon lui, il y a grand danger à saisir l'occasion de l'investissement européen pour se désengager, sur le mode : « laissons l'Europe s'en occuper ! » Attention, prévient-il, il ne s'agit pas pour l'État de « conserver les sommes allouées par la Commission et ainsi d'éviter de financer sur ses propres fonds ! ».

Par ailleurs, le recul général observé sur les enjeux environnementaux étonne et inquiète Housing Europe. Le Green Deal de la précédente mandature était très ambitieux, peut-être trop, admet son président, surtout sans financements suffisants. Toute une série de mesures ont très vite été jugées difficiles à mettre en œuvre dans un contexte général de crise du logement abordable. Le dispositif du Green Deal est donc en train d'être revu à la baisse. Impossible à ce stade de savoir comment cela sera fait « mais nous resterons vigilants, c'est notre rôle à Bruxelles », assure Laurent Ghekière.

Revenant à la situation française et au FEDER, les AR Hlm, rappelle-t-il, jouent un rôle fondamental ; ce sont elles qui négocient et gèrent le montage des dossiers avec les Conseils régionaux : « nous les mettons en relation avec nos contacts à la Commission européenne en cas de problème, y compris avec la DG Concurrence qui contrôle le SIEG dans les dossiers FEDER. » C'est bien la région qui est compétente, avec de très gros écarts d'une région à l'autre ; ainsi 80 000 euros dans le Grand Est contre moins de 5 000



euros en Bretagne. Des inégalités qui relèvent des choix et priorités politiques des Conseils régionaux. C'est le propre d'une politique de cohésion régionale, commente Laurent Ghekière, en France comme dans d'autres grands pays Européens. Pour sa part, s'il se félicite du travail accompli avec les AR Hlm, dont le rôle a été valorisé, il s'interroge sur de tels écarts d'une région à l'autre, alors qu'il s'agit de besoins importants, qui seront définis par des textes européens.

Un débat qu'il faudra peut-être ouvrir en France : rester au niveau des régions ou revenir au niveau de l'État ?

L'Europe aussi devra avancer. La politique du logement, pour Laurent Ghekière, doit être traitée de façon particulière eu égard à la situation de crise qui touche tous les européens, comme on l'a vu.



Il faudra sans doute prendre des décisions adaptées, de façon, pourquoi pas, temporaire ou soumise à évolution. Il entend bien être présent avec l'USH et Housing Europe dans ces évolutions.

PARTIE 2 : LE DEBAT

C'est Jean-Luc Vidon, Président de la FNAR, Fédération Nationale des Associations Régionales Hlm, qui vient rejoindre Laurent Ghekière, en tant que discutant et confronter cette actualité européenne à ses observations quotidiennes au sein des AR. Sa première remarque est pour l'exemple de l'Allemagne, qui l'a frappé. Il en retient que « pour construire du logement social, il faut s'inscrire dans le temps long. En revanche, pour le détruire, cela peut aller très vite, il suffit de le vendre à des fonds de pension ». De quoi rappeler l'importance de politiques de logement stables.

« Pour construire du logement social, il faut s'inscrire dans le temps long. En revanche, pour le détruire, cela peut aller très vite, il suffit de le vendre à des fonds de pension ! »

Il a entendu aussi que l'Union parle de « logement abordable ». Mais, dit-il, le logement abordable est-il forcément du logement social ? C'est précisément la question que se posent l'USH et la FNAR. Parce qu'aujourd'hui, de plus en plus d'opérateurs sont contraints de réaliser des logements intermédiaires pour des raisons de financement ou par la volonté d'élus locaux. Or, fait-il remarquer, si le logement intermédiaire est utile, le logement social, lui, est indispensable !



D'où sa préoccupation : comment éviter que le logement intermédiaire ne prenne le pas sur le logement social, pour des raisons économiques et ne se traduise par des investissements qui viendront renforcer encore la crise du logement ?

En effet, reconnaît Laurent Ghekière, dans beaucoup d'États membres aujourd'hui il n'y a pas de logement social du tout. Mais cela relève de la compétence de l'État membre, pas de la Commission. Elle ne peut imposer à un État membre d'investir davantage dans du logement social. Elle peut en revanche lui offrir la possibilité, à travers des instruments juridiques adaptés, de le financer en toute sécurité par rapport aux règles du marché intérieur et de la concurrence.

Mais c'est à l'État membre de fixer ses priorités. C'est au gouvernement et au Parlement français de décider de mettre plus de moyens sur le logement social ou sur le LLI. Beaucoup d'organismes Hlm, ajoute-t-il, nous demandent d'aller chercher des fonds au niveau européen, tant auprès du FEDER que de la BEI pour financer du LLI car le LLI est utile aux organismes pour alimenter leurs fonds propres et faire du logement social... C'est un dispositif très compliqué. La vraie question, poursuit Laurent Ghekière, est : Pouvons-nous maintenir une aide au logement social en tant que SIEG, tout en gardant un volet LLI pour les classes moyennes en difficulté qui ne peuvent accéder au logement social ?

Mais le problème, répond Jean-Luc Vidon, c'est que le LLI n'est pas toujours complémentaire du logement social, il est souvent concurrent !



En particulier dans les communes soumises à la loi SRU qui n'ont pas 25 % de logements sociaux et dans lesquelles on trouve un pourcentage trop important de LLI. On attend de l'État une politique de régulation, ce qu'il ne fait pas, ou mal puisqu'il reste aveugle à la production de LLI.

L'Europe souhaite en effet proposer un cadre juridique qui permette de faire ces choix politiques, reprend Laurent Ghekière. Lesquels, encore une fois, dans la plupart des pays, relèvent des Conseils régionaux, des « Länder », de communautés autonomes. Il s'agit de les inciter à « mettre le paquet » sur le logement social plutôt que sur le logement abordable. Et surtout de permettre à n'importe quel investisseur, il prend l'exemple de l'Allemagne, de faire également du logement social.



Une précision importante, ajoute-t-il : on ne parle pas de logement intermédiaire chez nos voisins européens. Il y a qu'en France qu'on utilise le terme.

Jean-Luc Vidon soulève une autre question. Vous avez rappelé que l'Europe avait pris conscience d'une crise globale du logement, dit-il, mais que se passe-t-il avec le logement privé ? Il y a quelques années, une part était encore abordable. Ce n'est plus le cas. Le logement privé se trouve dépouillé par des structures comme Airbnb, des plateformes de meublés touristiques qui transforment à grande vitesse des logements pérennes en logements temporaires. A Paris, il y aurait 300 000 logements vides ou occupés de façon épisodique. Tout cela accentue la pression sur les opérateurs sociaux.

Le phénomène est bien européen, poursuit-il, mais l'Union s'en désintéresse-t-elle ?

Non, l'Europe a pris en compte cette dimension assez récente mais très importante, répond Laurent Ghekière. La feuille de route d'Ursula Von Der Leyen adoptera une directive de régulation et il existe déjà un texte qui permet aux villes d'agir. Cela est complexe parce qu'on touche à des domaines très différents de droit de la propriété, de conditions de location, etc. Et surtout parce que ces pratiques, si elles réduisent l'offre de logements abordables pour les habitants du secteur, peuvent générer d'importantes activités économiques.

Peut-être, remarque Jean-Luc Vidon mais en même temps, la raréfaction des logements pérennes interdit aux saisonniers qui travaillent pour le tourisme

d'être logés convenablement. Mais il a un autre commentaire à faire sur le recul de l'Europe en faveur de l'environnement et des droits humains. Il s'inquiète des retards pris dans l'application des normes imposées aux entreprises, à l'heure où l'état de la planète se dégrade : « sous couvert de leur donner plus d'agilité dans une situation de forte concurrence, on leur dit : finalement, vous n'aurez pas de comptes à rendre ! ». Or, le non-respect des engagements aura des conséquences très graves, dans un secteur qui nécessite des investissements forts en matière d'environnement et inscrits dans le temps long.

Effectivement, confirme Laurent Ghekière, le revirement de situation a été brutal après la crise du Covid et le plan de relance. Il le répète, la forte ambition du Green Deal nécessitait des financements qui n'étaient pas au rendez-vous. La question qui est posée aujourd'hui, c'est comment financer les actions, avec quelles priorités ? Et c'est là, à son avis, que l'idée d'un plan européen sur le logement abordable peut intégrer une dimension environnementale. On le voit déjà dans le FEDER alloué au logement, mais à ce stade uniquement dans la rénovation thermique des logements sociaux.

Enfin, Jean-Luc Vidon veut parler de l'énergie, c'est-à-dire les charges, gérée aujourd'hui par des groupes qui investissent dans toute l'Europe et incroyablement volatile. Ce qui produit des effets dévastateurs pour les habitants les plus modestes quand son prix devient supérieur aux loyers. Quid d'un tarif social de l'énergie ?

Demande-t-il à Laurent Ghekière.

L'énergie doit être intégrée complètement à la notion de logement abordable, approuve celui-ci, puisque le coût du logement abordable comprend l'électricité et le chauffage, pas simplement le loyer. La dernière lettre adressée au Commissaire Jørgensen allait dans ce sens et incluait l'idée d'une économie sociale de l'énergie.

Aucun texte n'a encore été adopté, mais le travail se poursuit avec la Commission pour une mise en œuvre simple d'un tel dispositif car c'est un des problèmes de l'Europe, ajoute Laurent Ghekière, en bon connaisseur des rouages de l'institution : elle produit des textes trop compliqués à mettre en œuvre, un vrai casse-tête ! Chaque virgule compte, difficile d'alléger, les règles de la concurrence sont très exigeantes mais il faut progresser.





On en jugera sur la gestion des effets du dérèglement climatique, note Jean-Luc Vidon. Ils vont nécessiter une grande adaptation du patrimoine aux phénomènes multiples d'inondations, de sécheresses, de tempêtes, de vents violents, de fortes chaleurs, de retrait des argiles, de glissements de terrains, etc. Les opérateurs s'interrogent sur les risques assurantiels et plébiscitent une politique globale pour identifier les territoires les plus concernés, les actions les plus urgentes. Encore un sujet qui mérite une vaste réflexion européenne.

Tout à fait, répond Laurent Ghekière, ces éléments-là font déjà partie des travaux de la Commission spéciale logement abordable du Parlement européen. Les parlementaires sont très à l'écoute sur ces sujets. Mais, ajoute-t-il, c'est aussi à l'État membre d'élargir le champ du SIEG.

Pour y intégrer une dimension territoriale, avec un opérateur unique plutôt qu'une série de « micro-mesures ». De même, insiste-t-il à l'adresse de Jean-Luc Vidon, la FNAR et les Conseils régionaux français sont invités à faire des propositions d'évolution du FEDER, afin qu'il puisse lui aussi privilégier l'approche par opérateur, sur un territoire donné. En 2028 un nouveau dispositif du FEDER en offrira l'occasion, il faudra la saisir. Cela se fera, assure Jean-Luc Vidon.

Mais il faut bien distinguer ce qui relève de la décision européenne et ce qui relève des États, insiste Laurent Ghekière. L'essentiel des choix qui seront décidés pour la France, c'est Paris qui les prendra, pas la Commission européenne. Donc, c'est plutôt du côté français qu'il faudra faire un travail de conviction et de mobilisation des régions et des métro-

poles « pour que l'Europe ne soit pas captée par Bercy ! ». Laurent Ghekière le redit, il y a de bonnes opportunités et des moyens à Bruxelles pour faire bouger les lignes, une ouverture totale avec des consultations ouvertes sur Internet. Les futurs choix français représentent pour lui un défi bien plus grand que de convaincre la Commission ou le Parlement européen d'aider les ménages face à la crise car personne ne remettra en cause un plan européen pour le logement abordable, qui concerne tous les citoyens.

Au terme de leur échange, Jean-Luc Vidon tient à l'en assurer : l'USH et la FNAR seront force de proposition et vigilantes !

LES QUALITÉS DU LOGEMENT SOCIAL ULTRAMARIN



19 SEPTEMBRE 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Au début du mois de septembre, la nouvelle édition des Paroles libres de l'Afpols, enregistrée dans les locaux de l'association, était consacrée au logement social dans les Outre-mer. Le titre choisi pour cet entretien : « Les qualités du logement social ultramarin ». Brayen Sooranna, directeur aux Outre-Mer à l'Union sociale pour l'habitat y tenait : il s'agissait de mettre en avant le dynamisme et les innovations dans ces territoires. De même, le pluriel « les Outre-mer » est nécessaire pour illustrer leur grande diversité, autant administrative : départements, régions, collectivités ou territoires à statut spécial, que géographique : Océans Atlantique, Indien et Pacifique, jusqu'aux lointaines Terres australes et antarctiques. Au total 2,7 millions d'habitants vivent sur ces terres.

Face à Brayen Sooranna ou plutôt à ses côtés car ils entretiennent sur place de constantes relations de travail, Caroline Acosta, Responsable Outre-Mer et marchés émergents à la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (EPL), venue apporter sa vision de la situation et rappeler le rôle central des SEM, qui gèrent plus de 80 % du parc ultramarin. Tous deux connaissent bien les enjeux de construction, de moyens et d'adaptation

de ces territoires, confrontés aux grands défis sociaux, économiques et environnementaux du 21^e siècle.

Brayen Sooranna rappelle d'abord le rôle de l'USH dans les Outre-mer, un réseau d'appui pour la professionnalisation, la modernisation et le suivi du logement social. Là-bas comme en métropole, dit-il, la crise du logement est sévère depuis plusieurs années, voire plusieurs décennies, avec des contraintes supplémentaires liées à l'éloignement.

Pour sa part, il distingue trois missions essentielles : défendre le secteur auprès des autorités publiques, parfois aussi des collectivités, pour inciter à la construction ou à la réhabilitation de logements. Conseiller les bailleurs, grâce à l'appui de nombreuses études et expertises « souvent très pointues » produites par l'Union sur les métiers, la sécurité, la maîtrise d'ouvrage ou encore les questions juridiques, « très importantes dans ce milieu ». Enfin, informer le mieux possible les pouvoirs publics et la population pour les convaincre de l'importance du logement social, plus grande encore, selon Brayen Sooranna, dans les Outre-mer.

Mais pourquoi parle-t-il de « défendre » le secteur ? A-t-il le sentiment qu'on ne le considère pas assez en métropole ou pire qu'on l'oublie ?

Il s'excuse à l'avance de sa réponse directe : en métropole, quand on parle des Outre-mer, dit-il, c'est : « soit acras, boudins, rhum, plage. Soit sargasses, chlórdécone, manifestations, pauvreté ! »

Rien ou très peu sur le dynamisme, la richesse culturelle, économique, même



géopolitique de ces territoires. Il le regrette sincèrement, il aimerait changer ce regard qui perdure malheureusement, au mépris des réalités. Dans ces conditions, oui, parler du logement social c'est aussi le défendre auprès du grand public et lutter contre l'idée qu'il ne profiterait pas assez aux ménages les plus fragiles. Ou qu'il serait utilisé à d'autres fins, parfois politiques. Un travail de conviction absolument nécessaire à ses yeux.

Il veut aussi le rappeler : les territoires ultramarins sont des régions ultrapériphériques d'Europe. Encore une illustration de la méconnaissance générale car l'Europe est présente partout dans le monde et on ne le dit pas assez ! Elle est présente en Polynésie Française, en Nouvelle-Calédonie, à Wallis-et-Futuna et dans la lointaine Saint-Pierre-et-Miquelon. Et aussi dans les Terres australes et

antarctiques, essentiellement peuplées par des missions scientifiques pour l'observation de la faune et de la flore. Le parc de logements dans les Outre-mer, incluant la Nouvelle-Calédonie et la Polynésie française, compte environ 230 000 logements au total, dont 13 à 15 % sont des logements sociaux, précise Brayen Sooranna.

Quant au niveau de vie des habitants, comme on le sait, il est généralement plus faible que celui de la métropole. Le taux de pauvreté y est deux à cinq fois supérieur, avec un taux de chômage bien plus important. Et le coût de la vie est élevé, ajoute Brayen Sooranna, pour plusieurs raisons dont les importations en provenance de l'Europe, au détriment d'échanges directs avec les pays limitrophes, ce qui augmente le prix du fret, des matières premières et des biens.

Il ne s'attardera pas sur ce point, « même s'il y aurait beaucoup à dire... ».

En tout, 64 % des ménages dans les DROM sont éligibles au logement social, 53 % au logement locatif social et 85 % sont en dessous des plafonds du logement locatif très social. Des chiffres bien supérieurs à ceux de la France hexagonale, répète Brayen Sooranna, avec d'autres problématiques : l'éloignement géographique, dont il a déjà parlé, mais aussi le climat, sujet omniprésent dans le parc ultramarin. On parle de vétusté des logements, observe-t-il, mais c'est ignorer le contexte : s'il y a vétusté c'est parce que la dégradation y est plus rapide que dans les autres territoires, à cause des intempéries. Les événements climatiques sont très intenses et ils ont tendance à augmenter partout. Ce qui entraîne des problèmes de montée

des eaux, de destruction et d'érosion et interroge sur la capacité à mieux les prévenir, notamment en termes financiers et d'ingénierie. Disant cela, Brayen Sooranna refuse la fatalité, il tient en même temps à souligner les capacités de réaction locales, la grande résilience qui conduit à des initiatives intéressantes. Il y reviendra.

Auparavant, il veut saluer le rôle des organismes de logement social sur place et rappeler une évidence : les bailleurs gèrent tous ces problèmes mais ils n'en sont pas responsables ! Bien souvent ils font même plus que ce qu'ils devraient faire, notamment en termes de sécurité. On est « loin de la vision du bailleur social qui construit puis qui vient chercher son loyer ! » Et par ailleurs, les bailleurs participent à l'ANRU, ce sont des contributeurs importants, à hauteur de près de deux milliards d'euros, notamment via la CGLLS.

« Loin de la vision du bailleur social qui construit puis qui vient chercher son loyer ! »

Concernant la situation environnementale, Brayen Sooranna rappelle le document produit dans le cadre du Congrès USH de Nantes : « Toutes nos énergies pour le climat dans les Outre-mer », où il était question de la lutte contre le dérèglement climatique et les événements extrêmes. Il prend l'exemple de Mayotte, frappée par le cyclone Chido en décembre 2024 ; près de la moitié du parc touché par des dégradations, soit 3 000 logements sociaux.



Deux ans auparavant c'était la sécheresse qui sévissait au même endroit. Deux graves dérèglements, de nature opposée. D'un côté, des pluies et des vents violents sur des centaines de kilomètres, de l'autre, avant cela, une terrible sécheresse. Et dans les deux cas le manque d'eau pour les populations. Tous les acteurs en place se sont mobilisés et ils le font encore. Les bailleurs sociaux veulent participer à la refondation indispensable à Mayotte, ils proposent des solutions et collaborent avec les autorités locales et l'État. Il y a tant à faire, soupire Brayen Sooranna. Mais l'archipel a aussi tellement de richesses et d'énergie : « il faut juste savoir les libérer ».

Le moment est venu de définir ces qualités du logement social, trop souvent ignorées en métropole, qui donnent leur titre à cet échange.

Brayen Sooranna répond par une boutade : « déjà, le logement social est en soi une qualité ! ». Puis il revient à Mayotte et prend l'exemple de la brique de terre cuite stabilisée à la chaux, traditionnellement utilisée pour la construction des bangas par la population mahoraise. A l'évidence, les raisons d'utiliser cette terre cuite comme matériau dans les territoires sont multiples. Mais des normes européennes sont venues limiter son usage. Il a fallu s'y conformer et l'abandonner. Avec le temps, le Banga est devenu synonyme de logements insalubres, construits à la va-vite dans les bidonvilles, avec des feuilles d'automne. Il n'est plus ce qu'il était. Heureusement, poursuit Brayen Sooranna, la brique de terre comprimée est revenue à Mayotte, grâce à la délivrance d'une ATEx (Appré-



ciation Technique d'Expérimentation), qui autorise la réflexion et les essais sur ce produit local, économique et durable, une alternative très prometteuse pour l'avenir.

L'utilisation des matériaux pour la construction est d'ailleurs un vrai sujet dans les Outre-mer, dit encore Brayen Sooranna. Ainsi, le problème du marquage « CE », une norme réglementaire qui figure sur la plupart des produits non alimentaires et garantit leur conformité. Problème : elle peut aussi constituer un obstacle à l'importation de matériaux en provenance de pays voisins. C'est le cas pour le bois aux Antilles, en Guyane, à La Réunion ou encore à Mayotte. L'industriel du pays limitrophe qui souhaite exporter dans ces territoires doit répondre à un certain nombre de critères avant de pouvoir commercer avec eux.

Bien souvent, il renonce, préférant se tourner vers d'autres pays plus grands plutôt que de « s'embêter » à répondre aux critères de marquage. Résultat, le bailleur social est contraint d'importer à des coûts plus élevés des bois venus d'Europe, inadaptés aux conditions climatiques locales ! Le cas du bois de Pologne est connu, il ne convient pas du tout au climat des Antilles alors que le Brésil ou d'autres territoires plus proches ont des espèces d'arbres capables de résister aux aléas climatiques propres à la région.

Du côté des métiers et des équipes, Brayen Sooranna souligne aussi les qualités et les initiatives du secteur du logement social. Ainsi, en Nouvelle-Calédonie, lors des émeutes de 2024, les bailleurs avaient soutenu la distribution de paniers-repas de la Croix-Rouge, destinés

aux populations en difficulté, en ouvrant leurs locaux pour le stockage. Depuis ces émeutes, beaucoup de gens ont perdu leur emploi et l'industrie est en train de s'effondrer. Les bailleurs se retrouvent dans une situation difficile ; il leur faut en même temps gérer des taux de vacance et des taux d'impayés très supérieurs à ceux de la métropole, traiter avec « des familles à la limite de la survie ».

Au-delà des métiers, ces situations exigent une capacité de réaction rapide et beaucoup d'engagement mais Brayen Sooranna observe partout une réelle volonté d'assister les familles les plus modestes. Les mêmes comportements ont été observés à La Réunion après le passage du cyclone Garance, quand les bailleurs se sont mobilisés pour visiter leur parc, recenser et appuyer les familles touchées.





Par ailleurs plusieurs actions innovantes sont réalisées ici ou là pour améliorer la vie sociale et collective, comme à La Réunion où la Société Hlm a eu l'idée d'installer une conciergerie pour accueillir les locataires de son parc. Une initiative très appréciée ; l'organisme connaît bien le contexte local et anticipe les besoins. Ce qui n'empêche pas des liens permanents avec la métropole et une forte adhésion quand des séminaires sont organisés dans les territoires sur des sujets comme la sécurité et la tranquillité dans le parc Hlm ou la gestion de la demande.

Est-il aussi question du vieillissement des locataires, thème très présent dans l'Hexagone ?

Oui en effet, acquiesce Brayen Sooranna, même si les différences apparaissent assez vite. Il s'en explique : le phénomène existe mais lui parlerait plutôt d'un

dérèglement démographique, car il s'agit surtout d'une population jeune qui quitte les îles pour trouver de l'emploi ailleurs, en laissant les plus âgés derrière elle. Beaucoup de ces jeunes, estime-t-il, voudront revenir. Toute la question est de rendre les territoires attractifs pour permettre leur retour. Même si une « Silver économie » peut se créer, avec l'adaptation des logements comme en métropole, il faut penser à ceux qui reviendront dans dix ans, dans vingt ans quand les choses iront mieux pour eux. Il faudra les loger aussi et leur donner les conditions d'un retour satisfaisant.

Ce qui pose la question de l'accession sociale à la propriété. Elle reste très difficile dans les Outre-mer. Pour des raisons essentiellement liées au coût de la construction, déplore Brayen Sooranna, pour qui l'accession est une vraie réponse dans les territoires. Culturellement, chacun espère un jour avoir sa propre maison pour ses enfants, en passant s'il le faut par le prêt location-accession. Le besoin est réel, les habitants le souhaitent mais le coût est bien trop élevé.

Le débat est vif aussi entre construction ou réhabilitation. On parle beaucoup de réhabilitation, notamment en Guadeloupe et en Martinique. La philosophie de la seconde vie du logement est très présente. Mais là encore se pose la question du financement ; la réhabilitation est chère et elle comporte un grand nombre d'aspects techniques, qu'il faut respecter sur toute la chaîne de la reconstruction.

PARTIE 2 : LE DÉBAT

Attentive aux propos de Brayen Sooranna pendant cet échange, Caroline Acosta, responsable Outre-mer et marchés émergents à la fédération des EPL, vient le rejoindre pour ajouter ses observations aux siennes sur les qualités du logement social dans les Outre-mer. Et le dialogue s'engage entre eux. Elle aussi a fait le constat du « rôle d'expérimentation » dévolu aux territoires en matière environnementale, puisqu'ils connaissent avant les autres ou plus fort que les autres, les dérèglements climatiques. Mais elle rejette le terme de laboratoire, utilisé parfois en métropole ! Elle le juge bien trop réducteur : « la France des territoires ultramarins, dit-elle avec force, est une richesse et, concernant l'adaptation au changement climatique, une chance ! » La chance de disposer de

lieux où existent déjà des températures constantes, des pluies et des vents violents, l'augmentation du niveau de la mer. Pas question de « souris de laboratoire », mais bien d'une réalité grandeur nature, gérée sur place, qu'il est important de valoriser. Il faut montrer la qualité du travail des bailleurs sociaux mais aussi celle des constructeurs du BTP dans les Outre-mer. Compte tenu du contexte, cela peut « servir d'exemple pour la montée en compétence dans l'Hexagone ». En somme, sourit-elle, il s'agit d'inverser la tendance pour une fois !

« La France des territoires ultramarins, dit-elle avec force, est une richesse et, concernant l'adaptation au changement climatique, une chance ! »





Caroline Acosta souhaite, comme Brayen Sooranna, faire connaître l'expertise locale. Une action quasiment militante, insiste-t-elle. En ce qui la concerne ce sera à partir des SEM immobilières qui détiennent, comme on l'a dit, près des trois quarts du parc social.

Parler des énergies dans les territoires et des qualités du logement social, renchérit Brayen Sooranna, c'est parler du développement économique et territorial, auxquels participent tous les bailleurs sociaux. Et cela concerne aussi des prestataires, des bassins d'emplois, des activités intrinsèques ou externes comme l'ingénierie. Tous bénéficient de l'existence d'un secteur qui ne demande qu'à se déployer. D'autant, rappelle-t-il, que les besoins en logements sont importants : plus de 110 000 aujourd'hui. Les SEM immobilières pour la plupart sont

multi-activités, ajoute Caroline Acosta, elles cherchent à embarquer d'autres secteurs de l'économie ; illustration avec la SEM d'aménagement de Guadeloupe qui gère du logement social mais est aussi un aménageur du territoire. Les SEM ont une vision politique et stratégique et il est vrai que la commande publique, via tous les bailleurs sociaux, permet de faire avancer les choses. Elle remplit les carnets de commandes des petits prestataires en BTP et des artisans, elle entretient une dynamique sur les territoires.

On l'a vu en Nouvelle-Calédonie, dit encore Brayen Sooranna, avec le grand programme de mille logements qui a offert au BTP et aux employés du secteur une croissance intéressante. Malheureusement, les événements de l'an dernier ont provoqué une chute de l'activité mais

il espère voir le territoire se relever. Le logement social, observe-t-il à ce sujet est « un bon baromètre de l'état de la société » : quand il se porte bien, la société connaît une meilleure qualité de vie. Même si, bien entendu, les familles modestes et très modestes n'ont pas vocation à rester toute leur vie dans le logement social.

Pour Caroline Acosta, cela ne fait pas de doute, sans les SEM il n'y aurait pas de logement social dans les Outre-mer, la politique actuelle doit le savoir mais il faudrait aller plus loin. Elle cite les ARMOS, associations régionales des maîtrises d'ouvrages sociales sur ces territoires, qui regroupent des inter-bailleurs et les différentes sociétés de logement social, avec lesquelles le travail avance bien, les SEM collectant les informations sur des sujets concrets qu'elles font remonter au niveau national.

Brayen Sooranna est d'accord : les ARMOS sont des partenaires précieux pour la mise en place de séminaires, pour obtenir des études appropriées et plus largement pour faire vivre le secteur. Il prend l'exemple de la mise en place d'une GIEP, une gestion intégrée des eaux de pluie, sur le territoire de La Réunion. A l'initiative de l'ARMOS Océan Indien, un travail d'étude et de recherche a été engagé avec les différentes parties présentes et il a abouti à la création d'un label. Cela a très bien fonctionné, se félicite-t-il. Aujourd'hui la GIEP permet d'éviter les inondations autour du parc de logements, mais aussi dans les quartiers voisins. En cas d'événements cycloniques et de fortes pluies, l'eau peut être canalisée et collectée.

En Martinique aussi, ajoute-t-il, un travail très efficace a été réalisé pour recueillir des eaux grises et les utiliser ensuite dans les toilettes ou dans l'arrosage des plantes.

Toutes ces initiatives sont stimulantes, approuve Caroline Acosta, d'autant plus qu'elles sont partagées entre plusieurs acteurs car c'est leur conviction à tous les deux : « s'occuper du logement social sans prendre en compte l'écosystème autour est impossible, on n'y arriverait pas ! ». Face aux mêmes problématiques, il faut coopérer et faire en sorte que les actions puissent bénéficier à tout le territoire. C'est en outre la condition de la réussite pour assurer un meilleur niveau de vie aux ménages modestes. L'innovation est au cœur de ces pratiques, relève Brayen Sooranna, sous des formes diverses.



Ainsi, l'Office polynésien de l'habitat a imaginé de sillonner le territoire de Tahiti pour aller à la rencontre des habitants, mieux évaluer les besoins et les demandes de logement.

De leur côté, renchérit Caroline Acosta, les EPL ont travaillé sur l'adaptation des normes, pour obtenir l'exonération du marquage CE. Il leur faut maintenant dépasser la partie technique et réglementaire. Dès que possible, les organismes de logements sociaux, les SEM et les bailleurs sociaux pourront mettre en place des tests grandeur nature. D'ailleurs, ajoute-t-elle, ils ont commencé à le faire ! Les choses avancent aussi pour les constructions en bois, en Guyane. Cette région en Amazonie, limitrophe du Brésil, est quand même avec ses forêts, « le poumon français », indispensable pour l'empreinte carbone.

L'adaptation et l'utilisation du bois local et des briques de terre pour des constructions « pays » est très souhaitable. Les choses avancent sur ce sujet, assure-t-elle, grâce à des techniques nouvelles, très innovantes.

À les entendre, beaucoup d'actions en cours ou en projet dans les Outre-mer restent méconnues. Caroline Acosta et Brayen Sooranna semblent regretter que les territoires eux-mêmes ne cherchent pas assez à mettre en avant leurs succès, pour les porter à la connaissance de tous.

Mais pensent-ils aussi que les services de l'État pourraient mieux prendre en compte toutes ces innovations ?

Peut-être, répond Brayen Sooranna, même si les Outre-mer travaillent bien avec les services de l'État et la DGOM, et

font remonter leurs besoins. En réalité, ajoute-t-il après un temps : « ce qui manque surtout du côté de l'État, c'est la stabilité ! ».

« Ce qui manque surtout du côté de l'État, c'est la stabilité ! »

Depuis deux ans, les territoires ont le sentiment de faire un pas en avant, un pas en arrière, un nouveau pas puis de reculer encore, alors qu'ils connaissent déjà beaucoup de difficultés. C'est compliqué pour eux ! L'exemple d'un amendement sur les EHPAD, resté en attente au Parlement, est significatif ; s'il avait été adopté il y aurait eu de quoi mobiliser du crédit d'impôt pour construire des EHPAD à La Réunion, en Guadeloupe et en Martinique, un vrai regret...

Plus de stabilité, confirme Caroline Acosta, et aussi faire davantage confiance aux territoires qui savent ce qui est bon pour eux. Les bailleurs sociaux non plus n'attendent pas tout de l'État, ajoute-t-elle, il suffirait de « prendre davantage en considération les particularités d'un territoire quand on vote les lois ».

« Prendre davantage en considération les particularités d'un territoire quand on vote les lois. »

Et elle conclut avec l'évocation d'un « carré magique », idéal à ses yeux : confiance, respect, soutien, stabilité. Brayen Sooranna applaudit. Quand on saura répondre à ces quatre points, les Outre-mer iront mieux !



COMMENT FAIRE FACE AUX TENSIONS DANS LA RELATION-CLIENT ?



29 OCTOBRE 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Pour sa nouvelle édition des « Paroles libres », début octobre, l'Afpols avait choisi d'aborder un thème jugé préoccupant par beaucoup d'organismes, ainsi qu'en témoigne leur participation active aux ateliers proposés par l'association : « comment faire face aux tensions dans la relation client ? ». Invités, Jean-Baptiste Suquet et Nathalie Gourmel. Le premier est sociologue, professeur à Neoma Business School, où il enseigne l'étude du travail et des organisations. Il intervient dans plusieurs secteurs d'activité et ses recherches portent sur les nouvelles formes de service et la relation client, notamment dans des contextes difficiles tels que la déviance des clients ou la numérisation des services. Nathalie Gourmel, également sociologue de formation, a travaillé à l'USH comme conseillère auprès des organismes Hlm et est aujourd'hui directrice des relations institutionnelles chez le bailleur et promoteur breton Néotoa.

Après l'intervention de Jean-Baptiste Suquet, elle a pu témoigner de son expérience avec le client locataire, et des moyens d'apaiser les tensions. Mais de quoi parle-t-on exactement ? De réactions et de comportements qui dépassent la seule insatisfaction et s'expriment

sous des formes diverses, parfois inacceptables. Manifestations de colère fréquentes (et anonymes) au téléphone mais aussi au guichet, agressions verbales, menaces et jusqu'à des violences physiques heureusement plus rares.

Jean-Baptiste Suquet pense-t-il, comme beaucoup dans le secteur, que le phénomène est en augmentation ?

Sa réponse est nuancée. Les comportements abusifs envers le personnel ont toujours existé, observe-t-il, du moins depuis que la recherche s'y intéresse, c'est-à-dire à partir des années 80-90. Bien sûr il est difficile de comparer des statistiques mais, dans un magasin de vente au détail, par exemple, il peut y en avoir jusqu'à une dizaine par jour. Ce sont des situations relativement courantes provoquées par tous les types de clientèle, aussi bien dans les rayons des magasins que dans le transport aérien. Ou dans les services publics : il suffit de le demander aux opérateurs téléphoniques ! Au point parfois que les personnes au contact en parlent avec un certain fatalisme « cela fait partie du job ! ».

Le logement social n'y échappe pas non plus. Mais, ajoute Jean-Baptiste Suquet, le phénomène étant rappelé, il faut quand même relever les moments de crise qui rendent les situations plus aiguës ; par exemple dans les banques lors de la crise des « subprimes », où un « pic d'incivilités » a contraint nombre d'entre elles à rechercher un cadre de réponse mieux adapté.

Autre exemple avec les suites du Covid qui ont modifié beaucoup de comportements et créé des tensions importantes : acceptait-on ou pas d'appliquer les



gestes barrières ? Dans quels lieux et pour combien de temps ? Qui pouvait les imposer ? etc.

Depuis plusieurs années, ajoute Jean-Baptiste Suquet, et c'est encore une situation de crise, la perte de pouvoir d'achat dans la population entraîne de vives réactions contre la hausse des prix, des contestations qui ont tendance à monter en puissance. Déjà en 2018, La Poste constatait dans une enquête interne une augmentation de 8 % des incivilités dans ses services : un chiffre conséquent, venu s'ajouter à un nombre déjà important de plusieurs milliers, analyse Jean-Baptiste Suquet : « mais une augmentation probablement due à des facteurs sociétaux, bien au-delà du seul contexte du service ».

Par ailleurs, précise-t-il, et dans la même période, il faut rappeler les profondes

transformations opérées dans la relation client, l'introduction de services qui utilisent largement les nouvelles technologies. Ces innovations ont entraîné dans de nombreuses entreprises des réactions d'incompréhension et d'irritation chez ceux qui ne savent pas mémoriser ou activer les codes. Elles constituent pour lui un point central dans la réflexion sur le sujet.

Pense-t-il alors qu'il existe un contexte particulier dans les organismes publics et donc dans le logement social, qui expliquerait ces réactions négatives ? Le « client » estimant que ces services lui sont dus et qu'il n'a pas à se battre pour les obtenir ?

C'est bien possible, répond Jean-Baptiste Suquet. Il en voit une « illustration emblématique » à La Poste où il a observé ce type de comportements chez des ci-

toyens contribuables qui pensaient avoir déjà payé et ne pas devoir faire plus. Et c'est, à son avis, un argument recevable.

Il s'en explique : les organismes publics, dit-il, ont un problème structurel. Au nom de leur mission, ils veulent absolument appliquer le principe d'universalisme et offrir partout les mêmes services. Mais ils s'adressent à des populations très variées, ce qui crée inévitablement des problèmes de décalage culturel ou cognitif avec les publics les plus fragiles. Des populations moins familières des nouvelles technologies ou qui peuvent avoir des réactions inattendues, liées à leur « compréhension de la civilité ». Dans les deux cas cela peut rapidement conduire à l'escalade dans une interaction entre deux personnes. Deux profils et deux réactions qu'il faut savoir repérer : celle d'un client exaspéré par

des avancées technologiques difficiles à maîtriser. Et, en corollaire, la réaction épidermique d'une personne qui se sent maltraitée, voire méprisée. Bien souvent, les locataires qui se présentent dans les lieux d'accueil, aux guichets ou devant les gardiens d'immeubles ne savent pas gérer autrement le problème.

La barrière serait donc sociale autant que technologique ?

Les deux se rejoignent, répond Jean-Baptiste Suquet. Imaginez un habitant qui vient trouver le gardien après un long parcours de frustration : il a essayé de faire comme on lui a dit, il a répondu aux questions, formulé sa demande en ligne, il a fini par appeler un conseiller et il s'est retrouvé face à un « chatbot » anonyme, incapable de le comprendre. Parvenu devant le gardien, ce locataire est chauffé à blanc !

Jean-Baptiste Suquet en est convaincu, cet enjeu de compétence est réel pour les organismes Hlm qui s'attendent à ce que les outils mis à disposition soient bien maîtrisés par leurs publics. Mais les personnes en difficulté finiront tôt ou tard par se présenter devant le bailleur ou devant le gardien et on verra alors se concentrer le déficit de compétences et la frustration. C'est ici que le sociologue récuse le terme de « coupable », attribué aux auteurs de comportements « déviants » ; il décèle plutôt un sentiment de déclassement, lié aux circonstances de la vie, pas forcément à la situation présente.

Devant un comportement agressif ou violent qui pose problème, il est important, dit-il, d'essayer de remonter le courant et de comprendre ce qui a pu le



générer. Et il se pourrait, conclut-il, qu'en définitive l'organisation découvre qu'elle a semé « beaucoup de bâtons et d'embûches » ! La culpabilité, s'il faut en trouver une, serait alors de son côté. C'est en tout cas une question qu'elle doit se poser si elle cherche des réponses.

L'autre terme qui vient à l'esprit de Jean-Baptiste Suquet face au sentiment de déclassement, c'est la reconnaissance. Il est important, développe-t-il, de se sentir reconnu politiquement, socialement, économiquement. Mais la reconnaissance est intéressante aussi face à une technologie rebelle, qui ne remplit pas le service demandé : le locataire ou le client d'une entreprise de services a alors l'impression que « l'organisation n'a pas prévu le contact humain nécessaire » pour échanger avec lui et qu'elle a mis à sa place « un perroquet qui ne comprend rien ! ». Il est alors en droit d'éprouver un sentiment de non-respect. Ce qui ne veut pas dire, précise Jean-Baptiste Suquet, que toutes les solutions proposées sont inefficaces, comme on va le voir plus loin mais, à l'évidence, certaines sont limitées dans les possibilités de réponses aux réclamations.

« L'organisation n'a pas prévu le contact humain nécessaire »

Revenant sur la culpabilité, il insiste sur la prudence nécessaire dans l'usage des mots. Il a longtemps utilisé le terme de « comportements déviants » pour définir les mauvaises relations client, un terme intéressant parce qu'il fait réagir et remonter des questionnements. Mais il l'a abandonné après un séminaire de



recherche auquel il a participé, sur des services de téléassistance proposés aux personnes âgées ; le fait de qualifier certains comportements de « déviants » s'était heurté très fortement et très rapidement à des questions morales : impossible de parler de déviance au sujet de personnes âgées, vulnérables et confuses, quelle que soit leur attitude. Il fait aujourd'hui le même constat avec la culpabilité et il s'interroge : en parlant d'un coupable, n'est-on pas en train de passer sur un registre juridique, voire pénal, d'adopter un certain type de réponse là où il pourrait y en avoir d'autres ?

Il est temps, à ce stade, d'en venir à ceux « d'en face », ceux qui subissent ces comportements, les collaborateurs. Ils vivent dans une situation de tension permanente, confirme Jean-Baptiste Suquet, citant une étude récente (2023)

sur la perception et l'évolution de la relation client par les agents au contact : la dégradation est nette, indiscutable et transsectorielle. Mais le vrai sujet, reprend-il, est celui de la réponse fournie par l'organisation, donc par le management et l'encadrement RH. Jouent-ils leur rôle d'amortisseur ? Travaillent-ils à aider les agents ?

L'enjeu est bien là : la présence de clients difficiles, que l'on soit dans le luxe ou dans les services publics, peut être perçue comme normal, en tout cas prévisible. En revanche, le management doit se demander comment y répondre. C'est ce qui fera la différence pour assurer une qualité des conditions de travail qui permettra de « tenir », dans les attitudes de service. Jean-Baptiste Suquet rappelle qu'il existe « toute une littérature » sur le sujet, des recherches concordantes :

une des conséquences des comportements agressifs, s'ils ne sont pas pris en compte par le management, est de provoquer un désengagement des collaborateurs orientés client et de les conduire à faire le minimum pour se protéger : « ils se mettent en retrait parce que c'est trop compliqué ». Une tentation d'évitement devant la perte de sens de leur travail et surtout le sentiment d'un manque de reconnaissance de la part de leurs supérieurs, qui les conduit à adapter eux-mêmes leurs tâches et leur pratique relationnelle.

Jean-Baptiste Suquet est sociologue, comme on l'a dit, mais il intervient en école de commerce, une position d'où il a pu observer l'évolution de la recherche sur la relation client ; partie du marketing avec des chercheurs « plutôt enclins à se demander comment satisfaire toujours



plus les clients », celle-ci a commencé à « questionner le mythe du client-roi » et à se demander si ses comportements sont toujours fonctionnels » et s'il ne faudrait pas y mettre certaines limites. Il s'en félicite.

L'occasion de mentionner un ouvrage auquel il a participé sur le management de l'insatisfaction client. Le titre est explicite : « Transformer le pépin en pépite ». Le pépin, c'est le qualificatif donné aux réclamations par des entreprises dans une posture défensive, d'incompréhension, surtout quand elles mettent beaucoup d'énergie à essayer justement de les éviter ! La pépite, c'est quand au contraire elles s'en saisissent pour en faire une opportunité. Tirer les leçons des comportements abusifs pour en faire autre chose, commente Jean-Baptiste Suquet, passe par une enquête collective au sein de l'organisation et peut-être même au-delà.

Pour le bailleur social, cela peut aller jusqu'aux collectivités et à d'autres parties prenantes comme les représentants des locataires. Il faut interroger l'intégralité de l'amont en remontant le parcours de l'utilisateur du service. Et, de l'autre côté, en aval de ce parcours, tenir le fil de la réalité du terrain, avec les gardiens par exemple. Bien souvent, dans cette démarche, on s'aperçoit que la communication a été mal faite.

L'enquête collective permet de définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Chaque organisation peut trouver la meilleure façon de la mettre en œuvre pour rassembler tout le monde. L'important est de comprendre d'où vient le problème, à quel point il impacte



l'entreprise. Certains incidents ne se produisent qu'une fois tous les dix ans mais quand ils arrivent, ils sont très graves. À l'inverse, d'autres comportements, de petites incivilités, se répètent vingt fois par jour et au bout d'un moment affectent sérieusement le moral du personnel. Il s'agit de comprendre l'importance de l'enjeu, de déterminer les lignes rouges et de « se mettre d'accord sur ce qu'est une relation client normale », celle qui assure un bon équilibre entre les parties prenantes et ne conduit pas à l'épuisement du personnel en contact ou à l'explosion des clients au bout de deux interactions.

« Se mettre d'accord sur ce qu'est une relation client normale »

Jean-Baptiste Suquet estime que l'ensemble de l'organisme est concerné et peut être mis au courant en cas de difficulté. C'est important pour le collaborateur, pour lui éviter un sentiment d'isolement. Les conducteurs de bus, les machinistes - il a travaillé sur ces métiers - se sentent très seuls. Un gardien dans un parc Hlm peut aussi se sentir seul sans le soutien d'un collectif de travail ou des collègues.

À ce stade, ajoute Jean-Baptiste Suquet, l'acteur le plus évident, c'est bien sûr le manager de proximité. Présent pour une écoute au quotidien, le suivi de l'état émotionnel et de l'état d'engagement du collaborateur, et capable de prendre le relais s'il le faut : « passez-moi votre manager ». Mais il le répète, toutes les ressources de l'organisation peuvent être sollicitées pour éviter que les situations

se répètent trop souvent. Par exemple, quand le service communication fait des promesses qui ne sont pas tenues, le problème réapparaît rapidement. C'est à l'organisation de mettre tout cela en cohérence et de proposer du soutien supplémentaire dans le périmètre RH, des formations ou de meilleures conditions de travail, un bon environnement physique.

À propos de formations, quelles sont selon lui les pistes à suivre ?

Elles sont connues et souvent efficaces, répond-il. La plus évidente : apprendre à gérer les comportements difficiles, à faire la distinction entre le moi institutionnel et le moi personnel, afin de mettre les affects à distance. D'autres sont centrées sur la gestion de l'intonation, apprendre à « baisser le ton » pour éviter une escalade verbale et





ramener du calme dans l'échange. Mais avant tout, pour Jean-Baptiste Suquet, les formations, quelles qu'elles soient, devraient être inter-métiers et inter-services, cela aurait un réel intérêt. Car il le répète, sans un cadre collectivement défini et partagé au sein de l'organisation, la situation ne changera pas fondamentalement. Et les incivilités reviendront toujours.

PARTIE 2 : LE DÉBAT

Très attentive à l'intervention de Jean-Baptiste Suquet, Nathalie Gourmel, vient alors le rejoindre pour apporter son témoignage et son expérience en tant que Directrice des relations institutionnelles à Néotoa.

Les éclairages du sociologue font largement écho à ce que vit un organisme Hlm au quotidien, dit-elle, à commencer par

le fort ressenti des collaborateurs : l'augmentation des comportements problématiques, l'agressivité verbale, les insultes, les propos racistes, qui peuvent aller jusqu'aux menaces physiques ou même aux menaces de mort. Elle confirme aussi le harcèlement téléphonique ou par mail, plusieurs dizaines de fois par jour, avec des effets très stressants.

En réalité, ceux-ci sont difficiles à quantifier, ajoute-t-elle, ils dépendent beaucoup du seuil de tolérance de chaque collaborateur, mais aussi de la réaction du manager. Celui-ci a la charge de maintenir une grande vigilance. Et c'est bien à lui de dire à son collaborateur : « Attends, tu me racontes ça ? Ce n'est pas normal, pas acceptable ». Mais, observe-t-elle, même s'ils le font et que les collaborateurs libèrent davantage leur parole sur ces sujets, les évolutions sociétales

dans les comportements des clients, plus pressés, plus exigeants, restent une réalité.

Autre constat : depuis la Covid, les habitants ont tendance à se replier davantage sur leur logement. Forcément, l'organisme en est plus impacté car les retours sur d'éventuelles nuisances sont encore plus vifs et génèrent des interpellations fortes. Il faut savoir, remarque Nathalie Gourmel, que le logement social a des caractéristiques bien particulières et qu'il n'a pas devant lui la même population que d'autres entreprises évoquées par Jean-Baptiste Suquet. Pour deux raisons, ajoute-t-elle, désireuse de pointer ces différences à ses yeux très importantes : la première est que « nos clients sont captifs, ils sont là parfois pour la vie entière ». Et la deuxième, tout aussi capitale, est que « en touchant à leur logement, nous touchons à l'espace de leur intimité », ce qui peut générer des réactions très fortes en cas de difficulté.

« Nos clients sont captifs, ils sont là parfois pour la vie entière. »

Nathalie Gourmel signale encore, parmi les locataires du logement social, des cas nombreux de fragilités mentales et de personnes en souffrance psychique. Elle sait que d'autres entreprises y sont confrontées, mais elle observe tout de même une nette augmentation de ces situations dans les organismes Hlm. Enfin, elle a noté le terme de « reconnaissance », utilisé par Jean-Baptiste Suquet. Et il est vrai, confirme-t-elle, que la précarité économique des locataires

dans le parc social les rend beaucoup plus sensibles à ce qu'ils ressentent comme un manque de considération ; ils sont aussi plus demandeurs d'une personnalisation de la relation avec le bailleur. Pour eux, il s'agit d'une question de dignité. Si on ne saisit pas cela et que l'on pratique « un traitement en masse des clients », on passe à côté de quelque chose d'essentiel. Et on commet des maladresses qui peuvent générer de l'agressivité. Un dangereux enchaînement de circonstances.

Elle évoque à ce sujet le cas d'un collègue qui s'en défendait : « mais vous savez, on a 23 000 logements à gérer ! ». Certes, réplique-t-elle, « mais le locataire, lui, n'occupe pas 23 000 logements. Il veut qu'on lui parle du sien ! ». Le logement social, dit-elle encore, a une mission particulière et il ne peut pas se



séparer de ses clients, ou très rarement. Il a le devoir de les comprendre et de les accompagner, ce qui implique de prévenir si possible la montée en pression et de saisir ce qui se joue derrière l'agressivité d'un locataire.

Devant ces arguments, Jean-Baptiste Suquet reconnaît qu'il ne compare pas le logement social à d'autres secteurs. Il a davantage travaillé sur les magasins, la grande distribution ou la banque, des types de clientèle et de relations différents. Même s'il observe que dans ces secteurs aussi les réactions face aux services ou aux biens provoquent des émotions très fortes. Dans les propos de Nathalie Gourmel, il relève justement le besoin de compréhension et d'accompagnement pour aider et mieux soutenir les collaborateurs d'un côté, les locataires de l'autre.

Pour faire la part des choses, lui dit-il, la recherche verrait, en termes de causalité et de survenance de ces comportements, à la fois des facteurs individuels et des facteurs organisationnels. Un « mix », qu'il faut démêler en mettant sur la table les situations devenues récurrentes, qui posent problème et auxquelles il faut s'atteler. Si l'on parvient à en discuter, peut-être de façon informelle au niveau d'une équipe, avec un manager qui accepte d'entendre chacun parce qu'il voit bien que les avis diffèrent sur le cadre souhaitable, cela vaut la peine.

Passer du temps pour faire le tri entre les facteurs qui relèvent de la perception des collaborateurs, ceux qui relèvent du cadre stratégique de l'organisme et ceux qui concernent les locataires. Ces derniers ont parfois des spécificités très

individuelles et on peut découvrir que le problème soulevé ne concerne au fond qu'un très petit nombre d'habitants... D'où l'intérêt de mener cette enquête, insiste-t-il, un enjeu réel.

Nathalie Gourmel a apprécié une expression qu'il a utilisée : « un collaborateur heureux a plus de chance d'être avenant et courtois avec le client ». S'il est maltraité et peu soutenu par le management, il pourra à son tour répercuter une forme de malveillance, ajoute-t-elle. Pour cette raison, Néotoa a travaillé sur la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs et développé des actions sur le bien-être et les conditions de travail.

« Un collaborateur heureux a plus de chance d'être avenant et courtois avec le client. »

Le métier est difficile, il faut le reconnaître et encourager la convivialité en interne. Après un rendez-vous tendu avec quelqu'un d'agressif, partager de bons moments avec ses collègues est fondamental. Elle valide absolument la symétrie des attentions évoquée par Jean-Baptiste Suquet, attention aux locataires, attention aux collaborateurs. Et elle insiste sur l'importance du soutien après une agression : se déplacer, proposer au plus vite un accompagnement psychologique pour atténuer le traumatisme, envisager un dépôt de plainte. Parce que ce qui est arrivé est grave.

Il est vrai, reconnaît-elle, que trop souvent, pris dans la course du quotidien on ne relève pas un incident, tout se passe à bas bruit : « voilà, il s'est passé ça. Untel s'est encore énervé ». Il faudrait s'arrêter

pour poser les choses, revenir sur des situations gérées à chaud et chercher les réponses sur le plan organisationnel. Si le « pépin », dont a parlé Jean-Baptiste Suquet, révèle une frustration légitime chez un client, ajoute-t-elle, il faut s'occuper aussi de la façon dont la situation a été vécue par le collaborateur.

Sur ce point, Nathalie Gourmel pense comme le sociologue, que la capacité des managers à écouter, pas seulement à dire comment faire, est essentielle. Le collaborateur doit se sentir soutenu pour poursuivre son travail dans la durée, parce qu'effectivement, confirme-t-elle, les risques d'évitement et de lassitude existent, même chez des personnes très motivées. Au bout d'un moment, ne pas pouvoir se libérer de son stress après un rendez-vous difficile peut faire qu'on baisse les bras.

L'écoute est la clé, renchérit Jean-Baptiste Suquet. Il en distingue trois niveaux. Le premier niveau qui n'appelle pas forcément d'intervention du manager, c'est la prise en charge de la situation par le collectif, au moins en partie ; l'accueil des émotions, les conseils qu'on se donne entre collègues pour désamorcer la tension. C'est très efficace y compris dans des cas extrêmes.

Le deuxième niveau, c'est l'écoute du manager, essentielle comme on l'a dit. Il peut décider d'animer, sans être dans une posture trop prescriptive, une réflexion avec l'équipe sur la mission de l'organisme, les lignes rouges à ne pas franchir, ce que doit être une bonne relation avec le locataire. Enfin, un dernier niveau pourrait aller plus loin s'il existe un enjeu structurel fort, que les mêmes faits se



produisent sur d'autres sites et affectent toute l'organisation. Pas si simple car les perceptions sont différentes, tout comme les opinions sur ce que l'on juge normal ou pas normal, il peut y avoir beaucoup de jugements implicites.

Toute la difficulté est d'objectiver autant que possible pour trouver une définition commune qui permette d'activer éventuellement d'autres leviers. Se donner les moyens de remonter des cas sensibles pour dire : l'organisation vous soutient, cela dépasse le management de proximité. Et décider ensemble de ce qui relève de la petite incivilité ou de l'inacceptable.

Ce sont la gravité et la récurrence qui font qu'à un moment le collaborateur, le manager et l'organisation vont réagir, approuve Nathalie Gourmel. Cela n'est pas toujours écrit et mériterait sans doute de l'être... sans pour autant enfermer les choses, nuance-t-elle.

Elle souhaite aussi revenir sur la formation, dont il a été question et commenter les initiatives prises au sein de Néotoa. Les formations dispensées répondent à la vision développée par Jean-Baptiste Suquet, une meilleure compréhension des cultures étrangères, la gestion des conflits, la santé mentale et aussi la communication non violente : « parce que notre ton ou nos propos peuvent parfois générer des réactions négatives », reconnaît-elle. Depuis deux ans, Néotoa a également mis en place des groupes d'analyse de la pratique qui, de manière répétée, réflexive, reviennent avec un psychologue sur des situations vécues. Le regard de ce professionnel et celui des pairs permettent de déplacer les choses, de les voir sous d'autres angles,



se félicite-t-elle. Le collaborateur peut se dire : peut-être que la prochaine fois je n'agirai pas ainsi ou bien c'était évidemment inacceptable et il est normal que j'en aie souffert, etc.

En plus de ces formations, poursuit Nathalie Gourmel, il y a ce qu'elle appelle « la prévention situationnelle », dont a aussi parlé Jean-Baptiste Suquet, c'est-à-dire un réaménagement de l'espace de travail. Par exemple, pour prévenir l'agressivité à l'accueil, une banque d'accueil est installée en face à face ou à la même hauteur que le client afin de le placer dans une relation d'égal à égal. L'organisme veille aussi à privilégier les formes arrondies, les lumières « pas trop fortes ni trop tamisées » et à installer des dispositifs d'alarme sur smartphone pour les travailleurs isolés.

Enfin l'intervention de travailleurs sociaux est prévue dans les cas où la discussion devient impossible.

Impossible au point de recourir à des sanctions ?

Nathalie Gourmel refuse le terme. On ne « sanctionne » pas les locataires dans le logement social. On parle plutôt de poser des limites. Mais rappeler le cadre est indispensable : « par respect pour les autres locataires et pour les collègues ». Il peut arriver à l'organisme de convoquer une personne et même de lui interdire de se présenter physiquement à l'accueil si elle a été très agressive. Mais le contact est maintenu, elle peut continuer à écrire et à téléphoner. Il est plus rare qu'elle fasse l'objet d'une plainte et dans ce cas, le manager doit assumer. La sanction est une question délicate, répond à son tour Jean-Baptiste Suquet et elle est différente selon les secteurs. Dans des contextes bancaires, il est très facile de couper l'accès informatique et de se séparer d'un client. La Poste, quant à elle, se réserve la possibilité de poursuivre après des incivilités graves et pénalement répréhensibles. Mais le logement social, pour les raisons qui ont été exposées, est en effet dans un tout autre contexte qui interroge fortement ses valeurs.

En conclusion de cet échange, la même question est posée aux deux invités sur la communication en direction du public. Les photos d'une campagne de communication doivent-elles être choc, comme cela s'est produit dans une agence, après un grave incident (sur l'affiche, une jeune femme, l'air très marquée, avec sur la joue des injures ineffaçables,

semblables à des traces de coups) ? Ou doivent-elles être plus consensuelles ? Que peut-on montrer dans les lieux d'accueil ?

C'est un débat à avoir en interne avec le pôle de communication, estime Nathalie Gourmel : nos salariés trouvent les campagnes bien lisses, avec de belles images et de belles histoires qui ne reflètent pas ce qu'ils connaissent : « la vraie vie, avec des incivilités, des poubelles renversées ». Ils le regrettent parfois.

Jean-Baptiste Suquet entend cela mais pour sa part il conseille de « trouver un équilibre afin de ne pas déclencher un phénomène indésirable, d'antipathie envers le client, de stigmatisation de son comportement ». Prudence donc mais lucidité aussi. Les deux sont d'accord.



Toutes formes de violences, qu'elles soient verbales ou physiques, ainsi que toutes intimidations ou menaces envers un agent d'un organisme HLM sont un délit puni par la loi : 3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende (article 222-13 du Code pénal).

HABITAT
de la Vienne
Chambre de la Vienne

HLM : ACTUALITÉ DES ENJEUX DE LA RÉNOVATION URBAINE



17 DÉCEMBRE 2025

PARTIE 1 : L'ENTRETIEN

Au mois de décembre dernier la nouvelle édition des « Paroles libres » de l'Afpols, enregistrée dans les locaux de l'association, avait choisi de s'intéresser à l'actualité des enjeux de la rénovation urbaine. Deux invités, Cédric Van Styvendael et Thierry Asselin.

Le premier, maire de Villeurbanne, vice-président à la culture de la métropole de Lyon, est co-auteur avec Jean-Martin Delorme, et Anne-Claire Mialot d'un rapport demandé en décembre 2023 et remis au gouvernement en février 2025 : *Ensemble refaire ville*. Il en dévoile ici les principales propositions. En deuxième partie de l'entretien, Thierry Asselin, directeur des politiques urbaines et sociales à l'USH vient en débattre avec lui à partir de ses propres constatations et des positions prises par l'USH.

Interrogé sur la méthode adoptée pour le rapport, Cédric Van Styvendael fait état des nombreux déplacements effectués par la mission à la rencontre des acteurs de terrain. D'emblée, il souligne l'impression ressentie par les trois auteurs lors de ces visites : l'impact de la politique de rénovation urbaine est positif. Nulle part elle n'est remise en cause et partout on se dit prêt pour une troisième étape.

Puis il revient sur le titre choisi avec ses co-auteurs, car il a fait débat : c'est bien *Ensemble refaire ville*, qui a finalement été retenu, sans le « la » initial. Manière de souligner une appartenance locale derrière la volonté de rénovation. Pour sa part, il prend plaisir avec ce travail à démontrer à ceux qui en doutaient, parfois au point de vouloir y renoncer, que oui, la rénovation urbaine est un succès.

Alors, pourquoi « ça marche » ?

D'abord, répond-il, parce qu'il s'agit de « la politique publique la moins onéreuse pour l'État » avec le plus de résultats et d'effets leviers financiers. La preuve en quelques chiffres : deux programmes engagés, environ 10 milliards d'euros pour le premier, financés par l'ANRU et près de 12 milliards d'euros pour le deuxième. Sur le premier programme l'État a mis 1 milliard. Sur le deuxième il devrait mettre 1,2 milliard, il ne l'a pas encore fait. Or, ces sommes, ajoute Cédric Van Styvendael, génèrent 40 à 45 milliards dans un cas, 50 milliards dans l'autre : « connaissez une autre politique publique en France dans laquelle l'État met 1 milliard et où le reste des acteurs dégage 50 milliards d'euros d'investissement ? Il n'y en a pas ! » Donc une politique financièrement vertueuse.

« Connaissez-vous une autre politique publique en France dans laquelle l'État met 1 milliard et où le reste des acteurs dégage 50 milliards d'euros d'investissement ? Il n'y en a pas ! »



Pourquoi cela ne coûte-t-il pas plus cher à l'État ?

Parce que répond-il, nos partenaires, Action Logement, l'ensemble des bailleurs sociaux et les collectivités sont tous très engagés. Pour l'instant ce sont surtout eux qui ont financé l'ANRU. Cédric Van Styvendael, aimerait bien, au vu des résultats obtenus, que l'État puisse remettre de l'argent pour les 10 prochaines années. Même s'il est conscient que beaucoup de milliards sont réclamés un peu partout en France, en ce moment, ce souhait lui paraît légitime.

S'il insiste tant sur le coût de la rénovation urbaine, c'est donc que c'est une réalité difficile à défendre ?

En effet, confie-t-il, cette mission a été commandée aussi bien par celles et

ceux qui étaient convaincus qu'il fallait poursuivre que par celles et ceux qui étaient persuadés du contraire. En clair, tout le monde n'attendait pas que des conclusions positives ni des incitations à continuer ! Et pourtant, répète-t-il, aucun élu rencontré, de droite ou de gauche, n'a parlé d'arrêter. Tous étaient d'accord pour dire que la vie des quartiers et leur attractivité avaient été améliorées. Et que cela leur permettait d'engager de nouveaux projets de développement et d'aménagement territoriaux.

Bien sûr, concède-t-il, tout n'est pas parfait. Dans certains lieux les choses ne fonctionnent pas comme il faudrait, il y a eu des erreurs et il y a des manques. Mais l'effet de transformation est là et il répond à des préoccupations très actuelles.

La première d'entre elles rejoint les conclusions d'un autre rapport, du sociologue Marco Oberti, sorti quasiment en même temps que celui de la mission sur les suites des émeutes de juin 2023. Ce travail démontre une nette corrélation entre la ségrégation socio-spatiale et le risque d'émeutes. Ainsi, dans une ville où vivent 15 % d'immigrés - un indicateur parmi d'autres - s'il n'existe pas de QPV, le risque d'avoir des émeutes est de 1. Il est de 3 à 4 quand il y a un QPV.

La rénovation urbaine qui s'attaque à la ségrégation socio-spatiale devient vitale si on veut éviter les phénomènes sociaux, comme le sentiment de relégation, souvent à l'origine de forte agressivité et de déclenchement des émeutes. Pour les habitants c'est une question de considération, de respect de leur dignité. Cédric Van Styvendael cite une chanson qu'il a « en tête depuis 20 ans », ces paroles du poète chanteur Abd al Malik : « ce n'est pas la cité hlm en elle-même, c'est l'image qu'on a de nous à travers elle ... ». Ces mots, à son avis, disent tout.

« Ce n'est pas la cité Hlm en elle-même, c'est l'image qu'on a de nous à travers elle... »

Un deuxième élément était moins visible pour la mission, poursuit-il, mais il a été documenté par les études parues sur le sujet. Avec ce constat : les populations les moins responsables du dérèglement climatique actuel, les moins émettrices de gaz à effet de serre sont celles qui en souffrent le plus. Une réalité qui touche aussi bien les pays pauvres de la planète que les populations défavorisées dans

les pays riches. Ce sont elles les plus exposées au risque climatique. L'ANRU, rappelle Cédric Van Styvendael, au moins dans sa deuxième version NPNRU, a abordé cette question de manière systémique, pas seulement avec de la réhabilitation thermique. Elle a mis la transition écologique au cœur de son action. En même temps que la lutte contre la ségrégation socio-spatiale, la lutte contre la pauvreté et les inégalités, elle intègre les sujets de politique climatique dans ses projets de rénovation.

C'est aussi une des préconisations de la mission qui incite à aller plus loin encore, car l'enjeu devient central pour l'avenir. Encore une illustration de notre approche, commente Cédric Van Styvendael, car vers la fin de la mission il était devenu évident pour les auteurs que la question n'était plus « est-ce que ça marche » mais « comment continuer, que manque-t-il ? ».

Dire que cela ne coûtait pas beaucoup d'argent et qu'aucun élu ne voulait arrêter, n'était pas suffisant et risquait de faire croire que le problème était réglé qu'on pouvait en rester là ! Les rapporteurs se sont donc interrogés sur la suite : quelles priorités ? Quelles actualités du logement fallait-il accompagner ? Les thèmes de la démolition-reconstruction, de la politique des loyers, de la réhabilitation énergétique et de la lutte contre les effets du réchauffement climatique ont bien sûr pris toute leur place. Mais, ajoute-t-il, il est à noter que celui de la concertation avec les habitants est souvent sorti. Trop d'insuffisances sur ce sujet.

Il est vrai, reconnaît-il, qu'il y a eu des progrès en 20 ans, beaucoup de collectivités ont joué le jeu et associé les habitants à leurs décisions. En « militant du mouvement Hlm, toujours prêt à le défendre », il n'accuse pas non plus le secteur, lequel s'est beaucoup professionnalisé sur ces questions. Le vrai problème, à son avis, est que l'on « bricole » depuis des années autour du statut des habitants. Impossible de savoir quel est leur rôle dans les projets, où est leur place !

« Dire que cela ne coûtait pas beaucoup d'argent et qu'aucun élu ne voulait arrêter n'était pas suffisant et risquait de faire croire que le problème était réglé. »

Le rapport plaide pour plus de clarification, même si dans le nouveau règlement du NPNRU un certain nombre de dispositions ont été prises dans les comités de pilotage, comme leur présence aux comités d'engagement, etc. « On peut mieux faire », dit Cédric Van Styvendael, la place des habitants doit être mieux définie.

De même, il faudrait faciliter leur présence aux réunions. Cela a été un point de discussion entre nous, rapporte-t-il, mais globalement, nous pensons qu'il faut régler le problème des freins financiers, qu'il s'agisse de garde d'enfants ou de compensation par rapport à l'activité professionnelle. Il prend l'exemple des administrateurs qui siègent dans les offices publics de l'habitat pour représenter les locataires, ils ont une indemnité,



autour de 60 à 70 € par réunion. Pourquoi ne pas organiser la même chose ? Cela a fait partie des préconisations.

Avant d'en venir aux démolitions, autre chapitre important, qu'a-t-il à dire sur l'amélioration du cadre de vie des habitants ? L'objectif de mixité sociale lui paraît-il atteint ?

Dans les 15 % de quartiers où la rénovation urbaine a été la plus volontariste, avec des moyens adéquats, répond-il, on observe une baisse de 5 % des ménages du premier décile, c'est-à-dire les plus pauvres. Mais ce constat suscite plusieurs remarques de sa part. D'abord, il ne croit pas que la pauvreté soit un facteur de dangerosité : « il faut sortir ce truc de la tête des gens ! » Pauvreté n'est pas insécurité, toutes les études le démontrent. C'est une vision désastreuse politiquement, qu'il combat, ajoutant :

« Il n'y a pas plus de risque d'avoir des pauvres dangereux que des riches dangereux ! ».

« Il n'y a pas plus de risque d'avoir des pauvres dangereux que des riches dangereux ! »

En revanche, ajoute-t-il, il faut lutter contre les phénomènes de concentration de toutes les pauvretés et de toutes les difficultés au même endroit, avec un « désengagement majeur de l'État, parfois aussi des collectivités » dans les services d'accompagnement. Par exemple : avec l'éloignement ou la non-desserte des transports collectifs. Bien sûr le cumul de tous les problèmes



engendre des situations de blocage, rien ne va plus. Deuxième remarque, qu'il aime à rappeler : les plus gros ghettos en France, sont de loin des ghettos de riches ! Il le dit de manière provocante mais les endroits où les gens sont le plus « ségrégués », avec la plus grande homogénéité de ressources, de situations professionnelles et familiales, y compris d'origines ethniques, sont plutôt ceux où ils peuvent choisir de vivre ainsi.

C'est pourquoi le rapport y insiste : il faut continuer à encourager la mixité, accompagner son évolution. Mais Cédric Van Styvendael ajoute une autre condition, à laquelle il tient beaucoup : le droit à la mobilité, la liberté de choisir. Dans sa ville de Villeurbanne, où le quartier Saint-Jean a été un quartier ANRU, il avait pris l'engagement auprès des ménages qui souhaitaient y rester, de le leur permettre. Au terme des travaux et des opérations de relogement, 70 % des ménages ont pu le faire, 30 % ont choisi de partir.

Donner le droit à la mobilité, assure-t-il, c'est donner le droit à la ville. Mais pour y parvenir, il faut s'occuper sérieusement de la politique des loyers dans le parc social et faire en sorte qu'il n'y ait pas d'effets d'assignation dans des logements à des prix atteignables, où il faudra rester très longtemps faute de moyens suffisants. Ce que vivent souvent les plus pauvres. Assignés à résidence ! Ils n'ont pas le choix, ils vivent dans les quartiers non réhabilités, avec de faibles loyers, comme dans la métropole de Lyon, même si cela peut varier en fonction des territoires. Lui est favorable à l'extension d'expériences tentées par

de grandes métropoles comme Rennes, ou Paris. S'il concède que le loyer unique « énerve tout le monde », il soutient qu'il faut trouver une solution pour isoler systématiquement la vision « marché » du prix du logement social pour le locataire.

Mais tous les maires ne défendent pas cette position ?

Il en est d'accord mais lui veut « se battre pour des idées, projet de société contre projet de société ». Opposer ceux qui ne jurent que par le marché en laissant les habitants se débrouiller à ceux qui veulent « protéger ce qui relève des biens communs, l'eau, le logement, l'éducation, la culture ». Les habitants, lors des prochaines élections municipales, seront face à ces alternatives. La question des loyers, à l'évidence, est politique ! Le bilan des programmes de rénovation urbaine est donc positif, il l'a dit, en dépit de difficultés persistantes dans certains lieux.

« Se battre pour des idées, projet de société contre projet de société. »

Peut-il citer quelques exemples marquants de réussites, rencontrés lors des déplacements de la mission ?

Question embarrassante, il ne peut les citer tous. Il choisit une ville parmi celles que la mission a visitées en premier : Nancy, exemplaire pour le travail accompli avec les habitants. Lors de la réhabilitation des très grandes barres d'immeubles, ceux qui le souhaitent ont pu rester. De même l'usage des lieux a été complètement transformé

grâce à la création d'un espace de pièces détachées issues des démolitions et réutilisables pour les travaux de reconstruction. L'ensemble de ces démarches très vertueuses a permis la création d'emplois et la diversification de l'habitat sur le quartier avec de l'accession sociale et de l'habitat intermédiaire.

Deuxième exemple, très différent.

Comme il l'a dit, la mission devait aussi réfléchir à l'avenir de la rénovation urbaine en France et aux risques climatiques : retrait de trait de côte, sécheresse de l'argile qui fragilise les maisons, fin de l'enneigement hivernal avec la transformation des stations. Ils se sont donc rendus dans des villes de taille moyenne et petite pour constater que les méthodes de la rénovation urbaine pouvaient aussi les servir. Illustration avec Saint-Gilles, non loin de Nîmes, 10 000 habitants, où le maire a engagé une véritable transformation de sa ville ; il a racheté de petits immeubles inhabités en plein centre, avec un bailleur social, pour les transformer, redonnant vie aux quartiers... et réussissant au passage à mettre à distance les ambitions du RN ! Cédric Van Styvendael veut aussi parler de Rennes, souvent citée en exemple.

Il connaissait déjà la transformation des immeubles, leur nouvelle vocation, l'ajout de pièces-lieux de vie, etc. Il a découvert le travail accompli en faveur de la culture, que la ville a mis au cœur de la rénovation des quartiers, avec une politique muséale très active. Le vice-président à la culture de la métropole de Lyon ne pouvait qu'apprécier cette initiative ! Il en existe bien d'autres, il ne peut les citer toutes, dans les territoires

visités. L'essentiel pour lui est de redire qu'éducation, emploi, santé, culture sont des conditions indispensables à la réussite des programmes de rénovation urbaine. Il veut y insister car selon lui, cela n'a pas été suffisamment pris en compte jusqu'à présent.

Lui, garde le souvenir fort de son premier Congrès Hlm, à Lyon, en 2002, il venait de rejoindre le logement social. Les propos très intuitifs de Jean-Louis Borloo, alors ministre délégué à la ville et à la rénovation urbaine, l'avaient frappé. Prenant l'exemple de Vénissieux où des maisons dites intermédiaires - deux maisons réunies en une seule, avec de petits duplex - venaient d'être construites, Jean-Louis Borloo avait assuré que l'enjeu pour changer la vie des quartiers était de « reconstruire des nids autour de la maman ».

Une image que l'on pourra trouver un peu sexiste aujourd'hui, sourit-il, mais l'intuition était bonne, il fallait remettre de la parentalité au cœur de ces projets. Sauf qu'ensuite est survenu un désengagement progressif de l'État, la baisse des moyens financiers et bientôt la substitution de la rénovation urbaine à la politique de la ville, « une erreur manifeste » pour Cédric Van Styvendael, il ne fallait pas dissocier « le hard », construire et réhabiliter, du « soft », la vie des gens. Le bâti de l'habitant. C'est tout le sens du titre choisi pour le rapport : *refaire ville ensemble*. La distinction peut paraître subtile mais il y tient et il n'est pas le seul ».

Lors des déplacements pour la mission, seuls les acteurs de l'emploi ont semblé investis sur ces questions ; ceux de l'Éducation nationale et de la sécurité,



n'ont pas paru mobilisés de manière claire et ferme. Il en conclut que la rénovation, si elle est nécessaire, ne règlera pas à elle seule les difficultés liées aux politiques régaliennes de l'État, éducation ou sécurité. Sans le retour de celles-ci, les dispositifs de l'ANRU seront attaqués et les investissements fragilisés. On dira : voyez, cela ne marche pas, les gens cassent tout. Mais « Il ne faut pas se raconter d'histoire ! », martèle-t-il, le logement ne peut pas tout changer. Pour sa part, il serait favorable à une conditionnalité des projets de rénovation urbaine ; ils seraient attachés aux efforts faits par les garants d'une politique de droit commun.

« La rénovation ne règlera pas à elle seule les difficultés liées aux politiques régaliennes de l'État. »

Avant d'intervenir, on demanderait à ces derniers de s'engager aux côtés des collectivités pour déterminer les moyens qu'ils comptent mettre afin de réussir ensemble le projet de rénovation.

Autre sujet important abordé par la mission : la démolition. Le rapport suggère de modérer cette opération, qui ne doit pas être systématique et demande au minimum de réutiliser les déchets, comme cela a été fait à Nancy, pour éviter les dégâts environnementaux.

Y a-t-il eu débat entre les co-auteurs avant cette prise de position ?

Oui, affirme Cédric Van Styvendael, pour arriver à se mettre d'accord sur ce sujet de la démolition, il a fallu faire un peu

de chemin ! Les positions respectives étaient très différentes.

Heureusement les auditions de sociologues, de chercheurs et de représentants de collectifs d'habitants ont été très utiles et les ont aidés à adopter à la fin une position commune qu'il résume ainsi : « la démolition, ni totem ni tabou, elle n'est pas un projet en soi. Il faut une approche ciblée pour chaque cas ». Surtout, ajoute-t-il, et cela fait aussi partie des préconisations du rapport, il faut faire confiance a priori au territoire. Cela n'empêche pas le contrôle mais quand le territoire dit qu'il n'a pas besoin d'un plan de démolition massif, plutôt d'un ciblage sur l'accès ou les problèmes sécuritaires, il faut l'entendre. C'est une réalité, détaille Cédric Van Styvendael, certains immeubles aujourd'hui ne sont plus sous contrôle public et la démolition



peut être un moyen de régler le problème, mais il est temps d'arrêter la démarche classique qui prévoit 25 % de démolitions afin de reconstituer une assiette foncière pour financer Action Logement.

« La démolition, ni totem ni tabou, elle n'est pas un projet en soi. Il faut une approche ciblée pour chaque cas. »

En adoptant ce point de vue, la mission propose un autre regard. Le quartier peut être transformé sans forcément changer les gens, sans les faire partir pour en faire venir d'autres. L'enjeu est important, insiste Cédric Van Styvendael ; les gens ne doivent pas se sentir chassés de chez eux. Ils sont attachés au lieu, ils ont noué des solidarités de quartier extrêmement fortes. Il faut comprendre la violence de ce qu'ils vivent : « Vous nous dites de partir parce que vous allez refaire ce qu'on vous demande depuis 20 ans... Sauf que ce sera pour d'autres ».

Donc ils doivent pouvoir rester s'ils le veulent, ou bien accepter quelque chose de mieux ailleurs. Ce qui ramène au droit à la ville, déjà évoqué, une contrepartie à trouver entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. Cédric Van Styvendael pense qu'il faut intégrer tout cela dans la discussion sur les démolitions. Pour lui, lorsqu'une démolition est décidée, les habitants deviennent des victimes de l'intérêt collectif, des individus lésés ; ils doivent être traités comme tels, accompagnés et on doit leur faire des propositions.

Faut-il aller jusqu'à les associer au projet, en amont ?

Non, car il sera impossible de se mettre d'accord sur les démolitions, répond-il lucidement. En revanche, il réclame pour les habitants des espaces de discussion et que les décisions soient rendues transparentes. Dire pourquoi on le fait est essentiel.

Encore un point au sujet du futur de l'ANRU. Comme on le sait, le pays est dans une situation difficile; le risque d'un effondrement brutal de tout cet accompagnement existe-t-il selon lui ? S'en inquiète-t-il ?

Bien sûr, c'est un souci énorme, répond-il aussitôt. Entre les deux premiers programmes, il y a déjà eu un trou d'air de cinq ans. Il garde espoir avec la mission de préfiguration confiée à Philippe Van de Maele après le rapport, il ne voit pas comment, après les responsabilités qu'a eues celui-ci, les choses iraient autrement.

Mais il ne faut pas tarder avant de lancer le prochain programme car ensuite il faudra du temps pour décider des quartiers à traiter. L'Union sociale pour l'habitat, rappelle-t-il, a fait son recensement, entre 200 et 500 quartiers, ce qui laisse des incertitudes. 200 ou 500, ce n'est pas la même chose ! Maintenant tout le monde a besoin de savoir. Et de connaître les conditions économiques pour établir un nouveau plan de rénovation urbaine.

Cela aussi se travaille et s'anticipe. La mission de préfiguration devra y répondre mais une chose est sûre, martèle Cédric Van Styvendael, après tout ce que dit le rapport, « il serait dramatique, même coupable, de ne pas avoir un plan pour la suite ! »

PARTIE 2 : LE DÉBAT

Il est temps pour Thierry Asselin, directeur des politiques urbaines et sociales à l'Union Sociale pour l'habitat de rejoindre le maire de Villeurbanne, qu'il a écouté avec attention. L'USH, rappelle-t-il, a activement contribué à la mission et au rapport, elle a aussi produit une note et considère qu'il s'agit d'un sujet important pour le monde Hlm, une politique publique dans laquelle les bailleurs sont très investis. Il confirme qu'en effet, pour le PNRU comme pour le NPNRU, plus de 60 % des investissements ont été portés par le secteur. Il les porte encore, comme cela a été rappelé. L'USH par ailleurs partage les conclusions du rapport, la politique de rénovation porte ses fruits et apporte des résultats concrets aux habitants. Elle mérite d'être poursuivie, il n'y a pas de débat à ce sujet. Donc un constat positif partagé, en dépit de quelques ratés et de besoins signalés par les organismes interrogés.

Thierry Asselin souhaite attirer l'attention sur un point : un nouveau programme ne doit pas faire oublier celui qui est déjà lancé. Plus de 450 projets sont aujourd'hui en cours de réalisation, plutôt bien engagés d'autant qu'on a demandé aux acteurs de maintenir leurs investissements. Ils l'ont fait, ils agissent, les projets sortent de terre. Il n'empêche, il peut y avoir des inquiétudes sur ce qu'il appelle l'enjeu du « bien finir » : des contraintes opérationnelles au niveau territorial ou national et des incertitudes dans le cadre de la loi de finances.

Comment être absolument sûr d'aller au bout des projets ?

La réponse de Cédric Van Styvendael est immédiate : il faut que l'État paye, c'est tout ! Qu'il fasse voter des crédits de paiement à hauteur de ce qu'il doit. Aujourd'hui, l'État est en faute par rapport à l'ANRU. Valérie Létard, ancienne ministre, s'était engagée à un versement. Si cet argent ne tombe pas, l'ANRU à un moment va se trouver en défaut de paiement par rapport aux collectivités et aux bailleurs sociaux pour conduire les projets. Cela serait dramatique. Presque autant que de ne pas lancer un nouveau volet de rénovation.

Par ailleurs, ajoute-t-il, « il serait un peu fort » que l'État ne paye pas au moment où il s'apprête à mettre à contribution, comme jamais dans l'histoire, le secteur du logement social pour le projet de loi de finance... Traduit en chiffres cela représente 2 milliards 175 millions d'euros qui seront prélevés sur les fonds propres des organismes, via la RLS, la CGLLS, la Caisse de contribution locative sociale et des effets de TVA qui ne sont pas favorables.

Pendant que l'État ne paye pas, il ferait largement appel aux fonds propres des bailleurs sociaux ?

Cédric van Styvendael veut croire que cela n'est pas possible. Thierry Asselin approuve mais il est vrai que la situation est délicate et inhabituelle. Dans beaucoup de lieux, l'écart entre les résultats de l'exploitation et les ressources liées au loyer ne permet pas de financer à la fois le développement et la réhabilitation. Un effet de ciseau redoutable pour le monde du logement social. Sur mon territoire, renchérit Cédric Van Styvendael, pas moins de trois OPH sont aujourd'hui



contraints d'arbitrer entre rénovation et construction. Un choix « dramatique » alors qu'ils ont besoin de faire les deux et de le faire de manière très volontariste. Donc l'État doit payer et faire en sorte que les bailleurs sociaux retrouvent des capacités de fonds propres pour faire leur métier qui est de loger des gens et continuer à réhabiliter leur parc.

Les contraintes climatiques et énergétiques dont il a parlé l'exigent, sans parler de l'appauvrissement des locataires. Il le répète et s'en agace : il faut arrêter de caricaturer les bailleurs qui n'arrêteraient pas de réclamer de l'argent et se plaindraient toujours... C'est oublier qu'on a vidé les caisses du logement social, 16 milliards prélevés depuis la loi de finance de 2017 ! Bien sûr on pourra dire que si on a réussi à « piquer » autant de milliards au secteur et qu'il a conti-

nué à fonctionner, c'est qu'il avait de la marge ! Dont acte. Il avait certainement de la marge et il a sans doute péché par un manque d'organisation interne ; la question pouvait être réglée entre bailleurs avant que l'État ne s'en mêle de façon coercitive. Il n'empêche, il juge « extrêmement dommageable » de venir fragiliser des militants authentiques de l'engagement pour le logement social, qui ont construit, réhabilité et amélioré la qualité de service sur leur territoire. Et il veut que cela cesse !

Thierry Asselin le remercie pour ce mouvement d'humeur. L'Union n'aurait pas dit mieux ! Elle aussi a constaté auprès des bailleurs sociaux qu'ils se trouvaient devant le double défi de la reconstruction et de la rénovation, avec des enjeux importants d'amélioration du confort, de qualité de service, de transition envi-

ronnementale, de vieillissement aussi. Leur volonté d'agir nécessite un réel et durable accompagnement financier.

Il revient sur les objectifs qu'il faudrait assigner à une nouvelle étape pour la rénovation ; celle-ci permet d'améliorer très concrètement le quotidien des habitants. Elle permet ou doit permettre demain de s'adapter au changement climatique, de faire évoluer les quartiers, de les rendre plus vivables, et le rapport de la mission a bien mis l'accent sur les QPV. Quant à l'objectif, qui figure aussi dans les missions historiques du secteur, de lutter contre les phénomènes de ségrégation et de travailler pour la mixité sociale, il souhaite apporter quelques précisions.

Du point de vue de l'USH, effectivement on peut et on doit agir sur les quartiers pour permettre aux personnes qui y vivent de poursuivre leur parcours résidentiel et de rester dans le parc social si elles le souhaitent. Si les ménages veulent devenir propriétaire, qu'ils puissent aussi le faire avec une offre d'accès à la propriété raisonnable et qu'au moment où ils auront besoin d'un logement adapté au vieillissement ils puissent l'obtenir. Mais l'enjeu important, évoqué par les rapporteurs de la mission, c'est que l'ensemble de la ville puisse devenir accessible aux personnes à revenus faibles, qu'elles ne soient pas condamnées à habiter dans un seul quartier. Un défi.

Enfin, reprend-il, vous avez indiqué dans votre rapport qu'une des conditions de réussite de la rénovation urbaine c'était de revoir la politique de production du logement social et vous avez aussi évoqué les loyers. Mais même si l'on met

les loyers à volume constant, il restera un enjeu de développement d'une offre nouvelle.

Par rapport à ce besoin d'accélérer la production de logement social, comment refaire de la ville sur la ville dans les quartiers, voire en dehors des quartiers ?

En d'autres termes le renouvellement urbain n'est-il pas destiné à se généraliser, sous différentes formes, et peut-il être une réponse pour produire davantage de logement social dans d'autres parties des villes ? Cédric Van Styvendael ne peut qu'approuver cette remarque. Au-delà des aspects financiers, la production de nouveaux logements pose d'autres interrogations majeures : où produit-on, pour qui et qui accepte de produire ? Comme on sait, il y a la loi SRU, mais on sait aussi que bon nombre de maires se sont faits les champions du contournement de la loi !

Pour sa part il est dans un territoire où le préfet a eu « le courage » de prendre des autorisations de permis de construire et de se substituer à la ville pour laisser sortir des projets. Il salue cette attitude. Il aimerait voir d'autres responsables locaux se positionner de la même manière parce que les opportunités foncières et les possibilités existent pour que chacun prenne sa part de logements sociaux. L'autre élément c'est le choc de l'offre. Plusieurs territoires disposent de logements vacants, ils ne seront pas une réponse suffisante à l'offre manquante mais ils sont quand même là et il y a un travail à faire avec eux. De même de nombreux logements ne seront bientôt plus disponibles à la relocation, à cause

de leurs indices F et G encadrés par la loi. Il rappelle à ce sujet une proposition « un peu simpliste » : pourquoi ne pas adopter un outil capable de racheter 100 000 logements bien situés mais en mauvais état pour les réhabiliter et produire du logement social de qualité ? Ceci le ramène à son plaidoyer pour le droit à la mobilité. D'un seul coup, 100 000 logements réhabilités sont mis sur le marché, gérés avec des loyers encadrés, une offre atteignable dans des lieux jugés « inaccessibles » auparavant.

Pour cela il faudrait actionner plusieurs leviers. Il ne veut pas « faire une fixette » sur le chef de l'État mais il le dit quand même : « depuis qu'on a ce président de la République, on a tout perdu en matière de politique de logement ! ». Il l'assure, le sentiment de nombreux élus est qu'elle a été largement « détricotée », avec « depuis bientôt 10 ans une absence totale de vision » Autant dire que le niveau d'attente est élevé pour les années à venir !

« Depuis qu'on a ce président de la République, on a tout perdu en matière de politique de logement ! »

Revenant sur les lieux visités à travers la France avec ses co-auteurs il dit leur surprise devant l'absence de projets d'aménagement du territoire. Les rapporteurs ont eu l'impression d'avoir face à eux des collectivités qui s'interrogeaient sur leur rôle dans l'accompagnement des quartiers, sur les équilibres entre le développement urbain et les territoires ruraux en déprise. Sans vouloir opposer la ruralité aux quartiers, Cédric Van

Styvendael est catégorique : « la priorité reste du côté des QPV » Pour autant il ne critique pas les politiques d'intervention sur des zones plus rurales. « Action Cœur de ville » fonctionne plutôt bien sur un certain nombre de territoires avec des effectifs financiers différents, il s'en félicite.

Concernant l'aménagement du territoire, rappelle Thierry Asselin, l'ANRU estime que les quartiers doivent être pensés dans leur bassin de vie, leur agglomération. Et dans ce but doivent s'appuyer sur un tandem maire et président d'agglomération, l'agglomération étant le lieu dans lequel le quartier va s'insérer. Or, depuis quelques années, ajoute-t-il, il semble qu'on parle beaucoup des maires, acteurs de terrain reconnus et respectés au détriment de l'agglomération qui disparaît peu à peu des politiques publiques.

L'agglomération ne sert donc à rien, faut-il passer à autre chose ? Quel est l'avis du maire de Villeurbanne à ce sujet ?

Je suis sur un territoire où l'agglomération est un département avec une compétence spécifique, répond celui-ci, il y en a d'autres ailleurs. Mais pas partout, insiste Thierry Asselin, dans certains cas les agglomérations ne sont pas très « en phase avec les projets ! » Mon point de vue, reprend le maire c'est qu'il faut continuer à jouer la complémentarité entre l'agglomération et la ville, en définissant bien la répartition des compétences. On a besoin aussi, ajoute-t-il, et on le dit dans le rapport, d'un État « en confiance et en contrôle, pas seulement en défiance et en regard externe ». À sa décharge, reconnaît-il, il n'a plus les moyens ni les

effectifs pour être dans la coproduction, il n'adresse pas cette critique à l'État au niveau local, ce n'est pas simple pour eux. Pourtant il y a des territoires sur lesquels cela fonctionne. J'ai cité Nancy, Rennes, on peut ajouter la métropole de Lyon et d'autres. On pourrait envisager davantage de coproduction avec l'ANRU, ajoute Thierry Asselin. La question est de savoir comment celle-ci peut définir des niveaux de délégation et de confiance. Cela fait partie des points sur lesquels la gouvernance pourrait évoluer ; plus de sur-mesure, en fonction de la maturité acquise par les territoires.

« On a besoin d'un État en confiance et en contrôle, pas seulement en défiance et en regard externe. »

Un autre sujet déjà évoqué, qui préoccupe beaucoup les bailleurs, reprend-il, c'est la transition démographique. Nous sommes dans une société qui vieillit, près de 25 % des ménages dans le parc social, ont plus de 65 ans et ce pourcentage va augmenter. Cela entraînera des besoins d'adaptation de l'offre, la taille des ménages se réduira, on voudra des logements plus petits. En divisant un grand logement en deux on répond parfois à ce besoin et on augmente l'offre mais ce n'est pas suffisant. Et cette réalité, conclut-il, ne concernera pas seulement le logement mais aussi la ville dans son ensemble, avec des aménagements urbains et de nouveaux services nécessaires. Est-ce à vos yeux une priorité pour le futur programme ? demande-t-il à Cédric Van Styvendael.



Absolument, répond celui-ci, bien qu'il ne lui ait pas semblé relever « un point d'alerte » chez les opérateurs locaux, les partenaires rencontrés. Ailleurs le phénomène est identifié, parfois anticipé et il a pu constater que des territoires, avec de vrais enjeux autour du logement étudiant, pensent déjà à une baisse démographique. Et Il est vrai, ironise-t-il, qu'« à force de tartiner » partout du logement étudiant en laissant au privé le logement des seniors, bien plus rentable, on aura bientôt trop d'offre ! Il n'empêche, la réversibilité lui paraît une option intéressante ; la rénovation urbaine permettra justement de diversifier l'offre avec de nouveaux projets et de nouveaux logements dédiés à des préoccupations qui n'étaient pas forcément traitées auparavant.

Quant à la nature de la ville à refaire, dont parlait Thierry Asselin, même si les budgets sont moins importants aujourd'hui, cela doit être un point de vigilance pour la suite ; il faut conserver des moyens forts pour les espaces publics au sens large du terme, améliorer l'accessibilité, permettre la mobilité, notamment piétonne, pas seulement en mode doux, avec vélos et trottinettes ; « la ville de demain doit être marchable », c'est essentiel pour ses habitants de tous âges. Et bien sûr, adapter le paysage au climat, ce qui demande déjà et demandera à l'avenir des budgets conséquents. On ne fait plus les projets urbains comme il y a 20 ans, rappelle-t-il, il faut prévoir systématiquement des lieux pour se rafraîchir, protéger des chaleurs à venir, etc. Toutes ces évolutions sont devant nous et il a le sentiment que la prise de conscience est là.

Moins optimiste, Thierry Asselin remarque qu'elles sont en effet signalées dans le rapport mais il n'est pas certain qu'elles soient prises en compte par tous les acteurs. Cela peut faire partie des prochains programmes d'y veiller, avec le partage des bonnes pratiques.

Avant la conclusion de cet échange il a encore une question, cette fois sur la mission de préfiguration confiée à Philippe Van der Maele pour imaginer l'après PNRU. Les conclusions en sont attendues pour le mois de mars. Avec des précisions sur l'équation financière, les moyens de trouver de nouvelles recettes, la mobilisation des partenaires financiers existants ou nouveaux.

L'ancienne ministre du Logement Valérie Létard, dit-il, avait évoqué la possibilité d'une taxe affectée à ces besoins.





Il faut en effet penser au choix des quartiers, sur quel périmètre, avec quelles modalités d'intervention. L'USH, indique-t-il, a fait des enquêtes à ce sujet et va contribuer à la réflexion. Par exemple pour prévoir un dispositif d'accompagnement qui laisse plus de souplesse aux acteurs locaux. Reste, dans un contexte politique particulier, une incertitude sur les intentions du nouveau ministre, Vincent Jeanbrun, nommé en octobre 2025. La mission de préfiguration conduite par Philippe Van der Maele a-t-elle toujours pour objectif de créer les conditions du passage à un troisième programme ANRU ? A l'USH on l'avait compris ainsi, rappelle Thierry Asselin.

Qu'en pense Cédric Van Styvendael ?

Tout simplement que nous avons passé deux ans, la gauche et la droite, à nous mettre d'accord sur les objectifs souhaités, répond celui-ci. Ce n'est pas si courant en politique ! Il invite donc le ministre à ne pas ouvrir un champ supplémentaire de désaccord, ils sont suffisamment nombreux ailleurs !

Il tient à ajouter l'extrême prudence du rapport sur la situation financière de l'État puisqu'il a proposé d'aller regarder du côté de l'Europe. Et ceci avant que la Commission européenne ne fasse savoir qu'elle allait s'occuper de logement et qu'elle nommait un commissaire européen en charge de la question en Europe. Au terme d'un lobbying intense de bailleurs sociaux via l'Union sociale pour l'habitat et Housing Europe, il faut le rappeler. 20 ans d'engagement pour parvenir à ce que l'Europe considère enfin le logement comme une problématique importante.

« 20 ans d'engagement pour parvenir à ce que l'Europe considère enfin le logement comme une problématique importante. »

La question financière aujourd'hui est compliquée mais elle peut se résoudre, surtout si on ne laisse pas partir les acteurs, tentés de se désengager du dispositif qui marche. Certains partenaires sociaux, collectivités ou même bailleurs sociaux, trouvent encore que « c'est trop cher », regrette Cédric Van Styvendael, Mais on peut chercher d'autres financements du côté de l'Europe, notamment en provenance des Fonds Sociaux Euro-



péens, gérés aujourd'hui par les régions et qui, constate-t-il, ne sont plus du tout fléchés vers le logement alors que c'était le cas il y a une dizaine d'années.

A l'évidence, « il y a eu des effets de glissement de ces fonds. » Les régions ont la liberté de décision et il s'en félicite, il soutient la libre administration des collectivités, mais dans ce cas précis, ce ne sont pas leurs fonds, ce sont des fonds européens, avec des objectifs de solidarité. De quoi s'interroger, à son avis.

Thierry Asselin approuve et note en conclusion que le rapport de la mission a déjà attiré l'attention du tout nouveau commissaire européen en charge du logement, Dan Jørgensen, puisqu'il a récemment cité des projets ANRU, notamment à la Courneuve comme exemples à suivre !

Signe que la rénovation urbaine figurera dans les sujets que l'Europe veut accompagner ? La réponse est à venir.

**ACCÉDEZ À TOUS LES ÉPISODES
DE PAROLES LIBRES :**



Directeur de la publication
Franck Martin

Écriture
Dominique Rousset

Suivi de projet
Manon Grangeot, Audrey Pelan

© Afpols 2026



**Association pour la formation professionnelle continue
des organismes de logement social**

47 rue Popincourt - 75011 Paris. Tél. 01 40 75 52 74

www.afpols.fr