HABITAT EN RÉGION

LA COHÉSION SOCIALE EN QUESTION(S)

SOMMAIRE

LA COHÉSION SOCIALE EN QUESTION(S)

QUOI ?

Jacques Donzelot
COMMENT FAIRE SOCIÉTÉ ? 8

Nicole Petit
UNE CITÉ, UN CŒUR QUI BAT 10

QUI ?

Paulette Sabrié
GARDEZ LE CAP ! 14

Florence Filopon
SERVIR LES PLUS FRAGILES 16

Catherine Le Vot
UN TOIT, C'EST TOUT 15

Marion Carrel
LES HABITANTS SONT DES EXPERTS 17

OÙ ?

Didier Machet
FAIRE DE NOS LOCATAIRES DES CITOYENS 20

Florence Mini
NOUS DEVONS ÊTRE UN ÉLÉMENT DU TERRITOIRE 24

Pierre Sauge-Merle
QUAND IL Y A PROJET COMMUN, IL Y A COHÉSION SOCIALE 22

POURQUOI ?

Denis Maillard
LE PACTE LAÏQUE, PROMESSE DE LIBERTÉ 28

Benjamin Gourion
AGIR POUR LA COHÉSION 30

Isabelle Thelier
LA PREMIÈRE QUALITÉ, C'EST L'ÉCOUTE 31

COMMENT ?

Cécile Solt
IL Y A TOUJOURS UNE SOLUTION 34

Fais Swal Ali
LA CITÉ, C'EST NOTRE CIMENT ! 38

Karine Mialon
UNE PORTE S'OUVRE 41

Mathieu Laporte
CLÉ DE VOÛTE 36

Fabrice Gourgeonnet
ÊTRE UTILE 40

COMBIEN ?

INDICATEURS DE LA COHÉSION SOCIALE 44

Christelle Stiel
MESURER NOTRE PLUS-VALUE SOCIALE 46

Sandra Hoibian
PESSIMISTES, LES FRANÇAIS ? 48

ET DEMAIN ?

Julien Denormandie
GARANTIR À CHACUN LA MAÎTRISE DE SON DESTIN 52

Valérie Fournier
NOUS TISSONS CHAQUE JOUR DES LIENS INVISIBLES 54

HABITAT EN RÉGION, UN GROUPE, UN RÉSEAU 56

VALÉRIE FOURNIER,
PRÉSIDENTE DU GROUPE HABITAT EN RÉGION

SE REVENDIQUER « GROUPE HABITAT EN RÉGION »

Le Groupe Habitat en Région a fêté en 2018 ses deux ans. Après un premier rapport consacré à la constitution de notre groupe puis un deuxième aux territoires, la constituante fondamentale de notre modèle, j'ai souhaité aborder dans ce troisième rapport le thème de la cohésion sociale. Pourquoi ce choix alors que le contexte économique de notre secteur laisserait plutôt présager une baisse des fonds alloués aux actions sociales ? « Grandir Ensemble », tel était notre vœu commun, notre premier plan stratégique. Depuis deux ans nous avons effectivement grandi. Nous avons collectivement posé les fondations de notre groupe, formulé nos ambitions, mis en place un modèle original, fondé sur les expertises territoriales de nos entreprises. Il a déjà prouvé sa pertinence et son bon fonctionnement et j'en suis très fière. Mais cela ne suffit pas. Il nous fallait aussi cimenter notre culture d'entreprise autour de valeurs communes, d'un engagement partagé.

Au-delà de fournir un toit à des personnes ne pouvant accéder à l'offre du parc privé, notre mission première, dite d'utilité sociale, est de permettre à ces mêmes personnes d'être intégrées à la société. C'est cette conviction qui me guide au quotidien et c'est avec une grande satisfaction que j'ai constaté en œuvrant pour notre groupe qu'elle était largement partagée par tous nos collaborateurs. Nous l'avons d'ailleurs illustré en organisant en 2018 les premiers prix de l'Académie Habitat en Région destinés à révéler et récompenser des projets internes innovants au service, toujours, des habitants. La cohésion sociale est notre projet commun, elle irrigue tous les métiers de notre entreprise, du gardien au chargé de contentieux en passant par le directeur du patrimoine, le chargé de clientèle ou le juriste. C'est elle qui nous rassemble, qui nous permet de nous appeler « Groupe Habitat en Région ». Dans un contexte tourmenté pour les bailleurs sociaux, où les fractures sociales, familiales ou territoriales s'accentuent – la revendication des gilets jaunes en est d'ailleurs une expression – conjuguées à une action de l'État qui vient puiser dans nos fonds propres, il ne faut pas abandonner notre raison d'être. Nous devons au contraire nous révéler encore plus ingénieux pour que les arbitrages ne se fassent pas en défaveur des actions sociales. Et pour cela j'ai pleine confiance en notre ressource.

Pour toutes ces raisons, et parce c'est aussi notre mission en tant que groupe de proposer une réflexion sur notre métier, nous avons voulu cette année nous affranchir du consensuel exercice du rapport d'activité pour examiner le concept de cohésion sociale. Dans toute la France, nous avons interrogé des personnes sur le terrain qui œuvrent au quotidien dans nos entreprises pour maintenir le lien social, des penseurs qui nous offrent bien sûr une approche théorique, mais aussi un enrichissant recul sur notre activité, et l'artisan de la loi Elan, le ministre Julien Denormandie. Je les remercie tous chaleureusement d'avoir bien voulu partager leur savoir et leurs convictions. Ce sont ces témoignages que nous vous livrons dans ce rapport, comme un arrêt sur image objectif mais éphémère de la cohésion sociale.

QUOI ?

La notion de cohésion sociale est souvent évoquée dans les médias ou les espaces politiques dès lors qu'il s'agit d'aborder la question des inégalités. Elle est difficile à définir tant ses champs sont vastes. Communément, elle reflète un idéal d'harmonie entre les individus basé sur la solidarité, mais elle fait écho également à toutes les inégalités (de revenu, d'accès au service public, à l'emploi, à la formation...) susceptibles de l'abîmer. Depuis les années 1980, elle préoccupe les pouvoirs en place qui multiplient les politiques sociales autour de trois axes majeurs : l'accès à l'emploi, au logement et l'égalité des chances.

Le Conseil de l'Europe définit la cohésion sociale comme « la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, en réduisant les disparités au minimum et en évitant la marginalisation, à gérer les différences et les divisions, et à se donner les moyens d'assurer la protection sociale de l'ensemble de ses membres ».

En d'autres termes, la cohésion sociale vise à faire tenir ensemble, dans leur diversité, les différentes composantes de la société. Bien au-delà de la seule ambition de loger les déshérités, son objectif est celui du lien social, de la lutte contre l'exclusion, et donc de l'invitation à « participer », au sens propre du terme.

JACQUES DONZELOT

COMMENT FAIRE SOCIÉTÉ ?

Historien du social et sociologue de l'urbain, maître de conférences à l'université de Nanterre à partir de 1970, Jacques Donzelot a été évaluateur de la politique de la ville de 1990 à 1993. Il est aujourd'hui vice-président de la revue *Tous urbains* (PUF).

Lorsque l'on parle de « cohésion sociale », de quoi parle-t-on exactement ?

J.D. L'expression est ancienne. Elle remonte à la fin du XIXe siècle et désigne la solidité du lien social. Le lien social se manifeste par des actions de solidarité ou de civisme entre les habitants. Il se manifeste aussi, à l'échelle d'un pays, à travers la participation aux élections ou aux commémorations d'événements qui sont l'occasion de réaffirmer les valeurs communes. Depuis les années 1980-1990, elle désigne également l'objectif de politiques publiques comme celles dites de la ville ou de l'insertion.

Quand l'expression « cohésion sociale » est-elle apparue ?

J.D. Dans son livre *De la division sociale du travail*, publié en 1878, Émile Durkheim démontre que la société dispose de lois propres qui font son unité, sa cohésion.

Il y a eu, dans un premier temps, ce qu'il appelle la « solidarité mécanique », celle des anciennes sociétés agraires. La société amenait chaque individu à adopter un comportement conforme à celui des autres membres de sa tribu. Pour chaque problème, il existait une réponse seule et unique à laquelle il fallait se conformer mécaniquement. C'était une solidarité par la similitude.

Avec la division sociale du travail, on passe à la solidarité « organique » : nous ne sommes plus les membres identiques d'un même groupe, mais les organes différents d'un même corps. La spécialisation des tâches donne à chacun une place propre dans la société. Cette interdépendance entre les individus dans l'accomplissement de leurs tâches respectives constitue la base d'une solidarité objective, le ressort de la cohésion sociale.

Autour de quelles problématiques cette expression s'est-elle constituée ?

J.D. Du XIXe siècle aux années 1980, l'expression est peu utilisée. On lui préfère celle de « progrès social » en appui du progrès économique. Les deux volets des politiques sociales sont la protection sociale (qui vise à corriger les insuffisances de la société face aux risques auxquels sont exposés les individus : chômage, accident du travail, maladie, vieillesse) et l'intégration (qui vise à corriger l'enfermement des individus dans une condition familiale et locale qui les empêche de choisir leur vie). C'est le rôle de l'école, du logement social, de la cité et des travailleurs sociaux. En faisant du social, on corrigeait les défauts de la société. Il en résultait un progrès social qui améliorait la qualité du lien social, donc la cohésion.

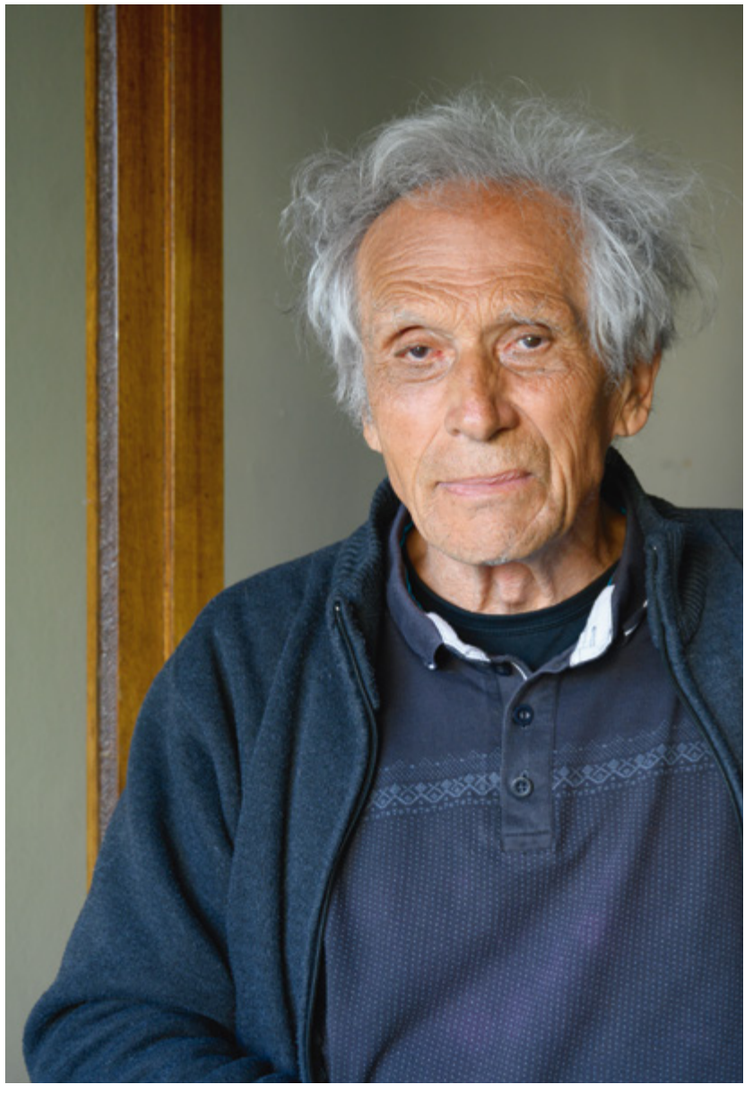
Depuis la fin des Trente Glorieuses, on ne parle plus de « progrès social », mais surtout de « cohésion sociale ». Les politiques sociales ne sont pas remises en cause, mais on cherche à en contenir les effets négatifs. Par exemple ceux d'une protection qui rend les individus passifs et inaptes à la mobilité professionnelle, ceux d'une école qui apparaît plus sélective socialement que portée à donner aux membres des couches populaires les moyens de choisir leur vie, ceux de logements sociaux plus prompts à isoler leurs habitants plutôt qu'à les émanciper. Tout cela sur fond d'une économie qui n'entretient plus avec le social une relation aussi harmonieuse que durant la précédente période. La mondialisation menace les emplois à travers les délocalisations, les fermetures d'entreprises.

La société n'est plus une entité qui va de soi, qu'il convient seulement de bonifier pour faire apparaître sa solidité, mais quelque chose qu'il faut faire « être », qu'il faut produire. De là l'expression « faire société ».

Est-ce que le mouvement des gilets jaunes peut être considéré comme le signe d'une crise de la cohésion sociale ?

J.D. Oui, la mondialisation affecte la cohésion sociale de deux manières. D'une part, avec l'arrivée de migrants venus de pays pauvres que les autochtones voient comme des concurrents et dont l'intégration est difficile, car les emplois d'ouvriers non qualifiés ont disparu. Ils cherchent leur voie et affirment d'autant plus leurs particularités ethniques qu'ils se trouvent regroupés dans les cités sociales désertées par les classes moyennes. Le mouvement des gilets jaunes exprime son exaspération devant les aides sociales que l'État apporte à ces populations immigrées. Il exprime aussi la fureur d'une population (celle de la France profonde : ouvriers, employés ou indépendants des villes petites et moyennes) qui se sent invisible et s'estime oubliée, maltraitée par rapport aux élites des grandes villes.

On se trouve devant des coupures sociales (avec les banlieues d'immigrés) ou politiques (avec les gilets jaunes). Et le rôle de l'État n'est plus d'arbitrer des conflits sociaux, mais de produire des conditions d'égalité entre des catégories qui se rejettent ou se sentent rejetées les unes par les autres.



Quelles sont alors, à présent, les conditions pour produire de la cohésion sociale ?

J.D. La question est délicate dans un contexte politique nouveau et qui, dans la plupart des nations occidentales, tend à mettre en opposition deux tendances. Celle du repli populiste sur le territoire national et celle du « progressisme » incarnant le choix d'une mondialisation positive pour la société. Mais ledit progressisme peine à fournir les ressorts d'une confiance partagée par les membres de la société en leur destin commun. Cette confiance est la condition de la réussite économique d'une société. Mais comment la générer ? Comment l'entretenir ? La thématique de l'égalité des chances, sur le plan scolaire comme professionnel, apparaît partout comme le meilleur moyen d'agir sur cette dimension subjective de la confiance. Parce qu'elle relie la confiance en soi à la confiance dans la société. Mais on ne produit pas cet effet par la seule magie d'un décret d'État, attribuant des emplois aux plus nécessiteux ou des places aux plus méritants scolairement dans des collèges d'excellence. Pour qu'un individu puisse se saisir d'une opportunité, il faut qu'il dispose du soutien de son entourage. La confiance en soi dépend d'abord de la confiance entre les gens qui composent la société locale à laquelle il appartient. Pour qu'une opportunité apparaisse comme telle, il faut aussi que des liens soient tramés entre cette société locale et le dehors, les lieux où se développent les études, les activités. On ne peut développer une véritable politique d'égalité des chances sans élaborer en même temps une nouvelle manière de faire société.

NICOLE PETIT

UNE CITÉ, UN CŒUR QUI BAT

Née à Marseille, locataire d'Erilia, Nicole Petit a vécu 40 ans à la Castellane où elle avait un salon de coiffure. Dans le cadre d'un projet de renouvellement urbain, la tour dans laquelle elle habitait va être démolie et Nicole a été relogée dans une résidence neuve.

Le 9 février 2015, le ministre de l'Intérieur Manuel Valls, alors en visite à Marseille, a souhaité se rendre à la Castellane. La Castellane? C'est le quartier le plus connu de Marseille, celui de tous les contrastes! Une cité auréolée du prestige de Zinedine Zidane qui y est né, mais aussi dénoncée comme étant le lieu de tous les trafics! Le ministre y a été accueilli par des tirs de kalachnikov! Nous avons tous été très impressionnés par les cars de CRS, le déploiement des policiers dans tout le secteur. La Castellane a fait la une des journaux télévisés, survolée par des hélicoptères. Je ne l'avais jamais vu d'aussi haut! Je l'avais maintes fois traversée de part en part, mais pour la première fois de ma vie, je l'ai regardée autrement et j'ai compris pourquoi les policiers n'y venaient plus depuis longtemps. C'est un véritable labyrinthe.

À la suite de cette visite, une décision a été prise : faire tomber les deux tours et percer une grande rue centrale afin de libérer les lieux des trafics de drogue. Nous allions devoir partir... La fin d'une histoire de quarante ans dans la tour K.

Tout a commencé en mai 1969, lorsque je me suis installée dans cette tour de la Castellane, l'ambiance était très agréable. C'était une cité cossue qui avait tous les commerces de proximité, la Poste, les services publics. Une ville dans la ville. Le centre social était bien géré et une magnifique salle des fêtes nous accueillait pour organiser des réveillons inoubliables où tout le monde était bienvenu. Nous étions un peu comme une famille. C'est là que je me suis mariée. Dans mon immeuble, nous étions douze couples de la même génération. Nous avons vécu côte à côte et nos enfants ont grandi ensemble. C'était la belle époque! Mais petit à petit, les choses ont changé, dégénéré et la Castellane est devenue une cité-dortoir, un coupe-gorge.

Je connaissais l'existence de ces trafics ; je voyais bien ce qui se passait. Je suis coiffeuse et mon salon était au bas de la tour K. J'avais une vue presque à 360° et les allées et venues des guetteurs ne m'avaient pas échappé. Pourtant, nous étions comme dans un village et, malgré tout, j'aimais bien ma vie là-bas.

C'est une grande cité avec pas moins de 1 200 logements, mais c'était chaleureux. Mon salon de coiffure était l'un des rares commerces encore ouverts. Je connaissais beaucoup de monde et chacun aimait à me faire des confidences. On m'appelait la doyenne! Mon salon de coiffure devenait parfois un véritable salon de thé : les femmes venaient se faire coiffer et nous discutions autour d'un café. On se croisait dans la rue, on discutait, on sortait prendre le frais... On avait lié beaucoup d'amitiés : Sylvie, Hervé, Nabila... Entre nous, il n'était question ni de Blanc, ni de Jaune, ni de Noir : on était tous pareils et si j'avais demandé la lune, j'en connais plus d'un qui serait allé me la chercher. Contrairement à ce que les gens pensent, il y a beaucoup de belles personnes dans les cités, il y a de l'entraide, de la solidarité. Tout le monde est là pour se donner la main.

Un jour, le couperet est tombé : il fallait déménager. La tour K détruite, nous allions être séparés de nos amis. À notre âge, c'est difficile de tisser de nouvelles relations. C'est pourquoi j'ai fait part à Erilia de notre tristesse à l'idée de perdre en un jour plus de quarante années de fraternité. Le bailleur nous a écoutés, rassurés et promis de faire tout ce qui était en son pouvoir pour nous aider. Quelques mois plus tard, il est revenu avec une proposition concrète : un petit immeuble neuf dans un quartier résidentiel qui pourrait tous nous loger. Nous allions finir notre vie ensemble! Le jour de la signature du bail a été un jour de fête : nous étions comme des enfants et passions d'un appartement à l'autre. Cette journée nous a soudés plus que jamais.

Et la cité? Les tours se sont vidées petit à petit et seront bientôt détruites. J'y suis retournée hier pour rendre visite à une amie : j'ai été traitée comme une star! Des immeubles, les gens descendaient me saluer. Je m'y suis mariée à 22 ans, j'en avais 66 quand je l'ai quittée, pour moi une nouvelle vie commence, mais je n'oublierai jamais la Castellane!

QUI ?

Selon l'Insee, environ 8,8 millions de personnes vivent sous le seuil de pauvreté en France. Les familles monoparentales, les chômeurs, les jeunes, mais aussi les agriculteurs et les artisans sont particulièrement touchés. 65 % des personnes pauvres vivent dans les grands pôles urbains, là où habitent aussi les plus riches et où les inégalités de revenus sont les plus élevées. La cohésion sociale est mise à mal par ces disparités et la responsabilité des différents acteurs est engagée. Jusqu'à il y a peu, les entreprises produisaient et l'État assurait la régulation. Cette répartition des rôles est bousculée : l'État est contraint à une rigueur budgétaire qui pèse sur les services publics et les politiques de redistribution. Ce qui relevait jusqu'alors surtout des pouvoirs publics va devoir maintenant se construire aussi avec d'autres acteurs.

Habitat en Région est en première ligne. Si nous sommes légitimes pour gérer les tensions autour de la question du logement, nous le sommes aussi pour créer du lien entre les générations, être force de propositions sur les questions de diversité, de sécurité, d'éducation, et même d'accès à l'emploi. Qu'ils soient gardiens d'immeuble, chargés de recouvrement, assistantes sociales, directeurs d'agence, les collaborateurs du Groupe ont fait le choix d'accompagner les locataires sur le chemin de l'autonomie, de la citoyenneté et de la cohésion.

Je suis entrée au service contentieux en 2012. Dans la plupart des cas, les locataires pensent que « contentieux » signifie procédure, tribunal, expulsion. Quand un dossier arrive dans mon service, c'est que toutes les tentatives menées par mes collègues du précontentieux ont échoué. Le locataire n'a pas donné suite, n'a pas joué le jeu ou n'a même pas répondu à leurs sollicitations. Mais quand on travaille chez un bailleur social, c'est que l'on a une fibre sociale : je suis passée par le terrain et mon parcours m'a enseigné qu'il y a toujours des choses à tenter. Un locataire orienté « procédure » reste une personne fragile. Je dois m'assurer que tous les outils à ma disposition ont été exploités, car tout locataire en difficulté est potentiellement une personne désespérée.
Je contacte les ménages concernés, je leur fixe rendez-vous et leur explique qu'ils ont encore une carte à jouer avant que je ne transmette leur dossier à un huissier de justice. Comme je me présente au titre du service contentieux, ils prennent conscience que c'est peut-être leur dernière chance.
La conjoncture actuelle est extrêmement difficile, je rencontre beaucoup de misère. Il y a parfois des gens de mauvaise foi qui cherchent à profiter du système, mais ils sont une minorité. Les locataires en situation d'impayés vivent des minima sociaux, ce sont des salariés qui n'ont droit à aucune aide ou, et c'est bien triste, des retraités qui ont travaillé toute leur vie et se retrouvent à découvert sans avoir fait le moindre excès. Ces derniers sont souvent très affectés, effondrés par ce qui leur arrive et submergés par une situation qu'ils jugent insurmontable. Il faut parfois deux ou trois rendez-vous pour qu'ils acceptent de se livrer. Je cherche avant tout à éviter les ruptures et ma plus grande victoire est de les voir repartir avec une confiance retrouvée, dans l'intérêt de tous.
En gagnant leur confiance et leur adhésion, je parviens à mettre en place des plans d'apurement, des aides… J'instruis des dossiers de Fonds de solidarité logement et, pour les dossiers avancés en procédure, j'instruis également des protocoles de la cohésion sociale. Je travaille avec les partenaires sociaux, les centres d'actions sociales, les unités territoriales du conseil général, les caisses de retraite…
J'ai un adage que je répète à l'envi aux locataires : « Vous êtes dans un bateau qui tangue, mais quoi qu'il advienne, ne quittez pas le navire, gardez le cap et vous arriverez à destination. »
Ma responsable sourit, mais elle me soutient, car les chiffres parlent d'eux-mêmes : en 2017, nous avons seulement procédé à 13 expulsions sur 4 800 ménages en impayés.

PAULETTE SABRIÉ

GARDEZ LE CAP !

Paulette Sabrié est chargée de contentieux pour la SIGH à Valenciennes depuis 17 ans. Sa mission ? Les procédures à mettre en place en cas d'impayés de loyer.

CATHERINE LE VOT

UN TOIT, C'EST TOUT

Chargée de clientèle et attribution, à la SA HLM de l'Oise depuis 6 ans, Catherine Le Vot travaille à Beauvais et est la référente du club métier des chargées d'attribution de son entreprise.

En quoi consiste votre mission au sein de la SA HLM de L'Oise ?
C.L.V. Je contribue au relogement de familles éligibles au logement social. Concrètement, cela signifie instruire les dossiers qui seront présentés en commission d'attribution, vérifier qu'ils sont complets et qu'ils correspondent bien au type de logement demandé.

L'attribution peut-elle être un outil de mixité sociale ?
C.L.V. Oui, elle y contribue. Les commissions d'attributions doivent d'ailleurs respecter un certain nombre d'obligations réglementaires pour favoriser la mixité et éviter les cloisonnements. Notre population s'y prête bien, car elle est hétérogène : des actifs, des foyers fragiles avec peu de revenus (les foyers gagnant deux salaires sont rares), un grand nombre de familles monoparentales, des gens bénéficiant du RSA. Les ménages prioritaires, reconnus comme tels au titre du droit au logement opposable (DALO), sont les femmes victimes de violences conjugales, les personnes en situation de handicap, hébergées ou logées temporairement, celles qui vivent dans des logements insalubres ou qui sont menacées d'expulsion, les réfugiés et les ménages n'ayant pas reçu de proposition de logement dans un délai de plus de 24 mois.
Si favoriser la mixité est envisageable sur une ville comme Beauvais, en revanche, c'est plus compliqué en milieu rural. Le manque de moyens de transport, d'écoles, de services publics oblige à posséder un véhicule, et donc à avoir un certain pouvoir d'achat. Beaucoup de paramètres sociaux sont à conjuguer pour que l'attribution soit constructive pour chacun et donc pour tous.

D'après vous, la mixité est-elle une condition de la cohésion sociale ?
C.L.V. Pour moi, la cohésion sociale ne peut exister que si tout le monde a un toit, quels que soient ses origines et ses revenus. C'est de la justice sociale, chacun doit avoir sa part de justice pour s'intégrer et évoluer dans la société. C'est important de pouvoir dire : « J'habite ici, j'appartiens à un quartier », c'est le moyen de s'inscrire dans une petite société et ça crée de la cohésion. L'harmonie est à cette condition. Cependant, il y a plus de cohésion avec de la mixité, car chacun vient avec son vécu, son parcours, sa catégorie sociale, son origine ethnique et si cela peut être déclencheur de friction, c'est aussi le moyen de se retrouver autour d'un bien commun et de ne pas s'enfermer dans sa communauté.

Vous êtes référente du club métier des chargées d'attribution. Qu'est-ce que cela vous apporte ?
C.L.V. Un nouveau souffle dans la pratique quotidienne de mon métier ! Toutes les chargées d'attribution travaillent en agence et c'est très constructif d'échanger une fois par trimestre sur nos expériences, nos difficultés. Cela nous permet de mettre en place des procédures pour traiter certains cas comme des modifications dans le statut d'une famille, des divorces, des décès… Nous abordons les dossiers différemment et cela nous pousse à nous remettre en question. Ce qui nous réunit, c'est de se dire qu'on va améliorer la vie d'une famille, c'est très gratifiant.

FLORENCE FILOPON

SERVIR LES PLUS FRAGILES

Florence Filopon, chargée de mission et référente RSE chez Axentia, intervient sur les sujets de la qualité de service et du développement des relations partenariales avec les gestionnaires des résidences d'Axentia. Elle a ainsi développé les « comités usagers » pour concevoir des établissements au plus près des besoins des résidents.

Comment, chez Axentia, vous engagez-vous au service de la cohésion sociale ?
F.F. Notre spécialité, ce sont les établissements médico-sociaux à destination des personnes âgées, des personnes handicapées, des exclus, des demandeurs d'asile. Ce sont des publics très fragiles pour qui avoir un toit n'est pas suffisant. Ils ont besoin d'être accompagnés pour s'insérer dans la société, y trouver leur place. C'est ce que nous souhaitons faire au quotidien : leur donner le sentiment qu'ils font partie d'un tout. Et pour cela, nous construisons des bâtiments qui tiennent compte des besoins techniques et sanitaires de nos gestionnaires, mais surtout qui intègrent, dès la conception, la volonté de favoriser le bien-être des résidents et d'offrir des lieux de soins, qui soient aussi des lieux de vie.

De quels outils disposez-vous pour lutter contre l'isolement des plus fragiles ?
F.F. Il nous faut mener à bien des projets qui encouragent la mixité. À Marseille, par exemple, nous souhaitons mêler différentes typologies de logements, EHPAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) et logements classiques, mais aussi créer des résidences intergénérationnelles avec des seniors, des personnes seules, des étudiants. Ce sont des solutions pour intégrer les personnes âgées à leur quartier.
La cohésion sociale est mon quotidien, elle passe par une étroite relation avec les gestionnaires autour de valeurs et de principes qui donnent un sentiment d'appartenance et qui aident à avancer. Nous avons réfléchi à créer des EHPAD intégrés à la société avec des services comme le portage de repas à domicile ou un salon de coiffure qui accueille aussi des personnes du quartier. L'idée est de montrer aux résidents que l'établissement est ouvert et qu'il fait bon y vivre.

Vous avez mis en place un procédé innovant pour construire des établissements au plus près des besoins de vos usagers. De quoi s'agit-il ?
F.F. Les établissements de type EHPAD accueillent des personnes à des âges parfois très avancés. La dimension « sensible » de leur architecture (lumière, température, odeurs…) est fondamentale. Les habitudes de vie, l'histoire et la culture des utilisateurs sont des paramètres à prendre en compte. Ainsi nous avons instauré, dans le Finistère où nous rénovons un établissement, un « comité usagers » : les résidents ont visité les lieux après une première phase de travaux et donné leur ressenti sur les couleurs, les revêtements, l'environnement extérieur… Leurs conclusions ont souligné un manque de décorations sur les murs. Nous avons alors envisagé de faire de l'EHPAD un lieu d'expositions ouvert à tous pour faire vivre l'établissement autrement.

MARION CARREL

LES HABITANTS SONT DES EXPERTS

Maître de conférences à l'université de Lille, **Marion Carrel est codirectrice d'un Groupement d'intérêt scientifique** : « Démocratie et Participation ». Auteure de *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* (éd. ENS, 2013).

Vous avez accompagné un groupe d'étudiants en master de sociologie pour une commande du bailleur social SIGH, financée par Habitat en Région, sur le thème de la concertation. En quoi cela a-t-il consisté ?
M.C. Il s'agissait de réaliser un diagnostic social de la cité Ballanger à Fresnes-sur-Escaut, en récoltant la parole des habitants sur leur vécu dans ce quartier en pleine réhabilitation. Notre objectif était d'analyser dans quelle mesure les habitants sont des experts de leur quartier afin de les considérer comme des interlocuteurs potentiels. Les résultats de cette étude nous ont montré que les habitants ont des compétences, qu'ils bouillonnent d'idées et qu'il faut leur permettre de développer leur pouvoir d'agir.

Pourquoi une telle étude ?
M.C. Les habitants veulent être davantage entendus, écoutés et participer à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques mises en œuvre. Pourtant, la participation citoyenne est souvent réduite à de l'information descendante. Les professionnels se tiennent à distance des savoirs sur le terrain, de l'expertise de la population. Ils mettent en place des dispositifs de concertation « minimaux », qui ne modifient qu'à la marge les décisions déjà prises. Or, les citoyens ne sont pas dupes : ils ont parfaitement conscience du manque de volonté de co-construire et de savoir-faire des institutions.

Pourquoi une telle frilosité des institutions concernant la concertation ?
M.C. Cette frilosité s'explique par la crainte de perdre du temps et le contrôle des projets, dans un secteur par ailleurs extrêmement normé. On perçoit une méfiance vis-à-vis des habitants, jugés incapables de se mettre à la hauteur de l'intérêt général. Il y a aussi un manque de connaissance et de pratique dans l'éducation populaire, c'est-à-dire la valorisation des savoirs et des compétences des populations. Il faut tenir compte des particularités locales pour trouver des solutions.

Que faire pour inverser la tendance ?
M.C. Il faut encourager la constitution de collectifs d'habitants, les travaux de groupe à partir de leurs propres connaissances des problèmes ; organiser des débats avec des méthodes participatives où l'on fait se croiser des expertises d'habitants et d'architectes pour transformer les situations complexes en situation de dialogue ; mettre en place des systèmes de contre-expertise et de codécision sur des projets urbains, c'est-à-dire que la population locale vote pour le meilleur projet parmi ceux qui ont été travaillés localement.
C'est une méthode qui demande du temps et des moyens humains. Il est pourtant nécessaire de la mettre en place, car, à long terme, elle permet d'éviter des projets urbains coûteux qui s'avèrent inadaptés à la réalité du territoire et aux besoins des habitants. Elle implique une révolution culturelle et professionnelle.

OU ?

Habitat en Région est présent sur tout le territoire national et rencontre des enjeux très différents d'une région à l'autre. Les quartiers nord de Marseille ne recouvrent pas les mêmes réalités sociales que les zones rurales des Alpes-de-Haute-Provence, ou les cités du bassin minier des Hauts-de-France. Quelles réponses apporter aux problématiques des zones tendues périurbaines ? À celles des territoires enclavés qui assistent année après année au désengagement de l'État ? Comment mettre en place des solutions adéquates alors que sur un même espace les fractures sociales sont parfois plus criantes que les barrières géographiques ?

Les actions en faveur de la cohésion sociale ne peuvent se concevoir que sur mesure et au plus près des territoires. Elles ne doivent pas se décider à l'échelle nationale, mais au contraire s'exercer au plus près de la ville, du quartier, de l'immeuble, de la cage d'escalier. Car c'est grâce à une connaissance très fine du territoire et de sa culture que le bailleur joue son rôle auprès des citoyens. C'est aussi l'engagement et les expertises de nos collaborateurs présents au quotidien sur le terrain, aux côtés des habitants, qui permettent de renouer et de maintenir ce lien social.

DIDIER MACHET

FAIRE DE NOS LOCATAIRES DES CITOYENS

Les Alpes-de-Haute-Provence sont un département attachant parce que composite. Il est à la fois dynamique et enclavé, urbain, rural et montagneux. Le long de la Durance, Sisteron, Château-Arnoux, Manosque sont des villes dynamiques avec une population active. Sisteron, célèbre pour sa citadelle, au-delà d'être le passage entre le Dauphiné et la Provence, ouvre la porte entre les Hautes-Alpes et les Alpes-de-Haute-Provence à une population montagnarde. Digne-les-Bains, la préfecture, ville administrative, est un peu excentrée de l'activité économique et se caractérise par une population vieillissante.

À Digne-les-Bains, nous logeons 30 % de la population : c'est considérable. Ce sont pour la plupart des ménages modestes, arrivés dans le logement social dans les années 1970. Aujourd'hui une partie de nos locataires d'origine quittent leur logement pour acquérir un bien. Nous accueillons également les « nouveaux publics du logement social » : des personnes avec des problématiques d'intégration et pour lesquelles le logement social est un facteur de rebond, voire d'insertion. Il y a aussi le public des demandeurs d'asile que nous devons loger pour le compte d'associations. Notre légitimité est sociale. Être bailleur social ne consiste pas seulement à entretenir notre patrimoine, gérer les abords et assurer une maintenance technique ; notre métier possède une autre dimension, un supplément d'âme. C'est tout l'enjeu du logement social et c'est notre mission : l'intégration dans la République de populations fragilisées par la vie.

À Digne-les-Bains comme ailleurs, l'État se désengage, l'évêché est parti, même les trains n'arrivent plus ici. Nous sommes le dernier maillon du lien social, le dernier rempart. Notre entreprise ressemble à son territoire avec ses qualités et ses freins, sa culture et son histoire. C'est un territoire qui lutte contre son déclin programmé où les grandes évolutions du logement social n'ont pas été questionnées. Nous n'avons pas perçu l'évolution culturelle de nos publics, car, il y a peu, nos locataires étaient des publics populaires et notre mission s'apparentait à l'activité d'un bailleur privé. Aujourd'hui, notre nouveau public fragile est en difficulté et nous devons lui proposer des services d'accompagnement : il est impensable de ne pas avoir de chargés de développement social en

Depuis 25 ans dans le logement social, Didier Machet est **directeur général de Habitations Haute-Provence** à Digne-les-Bains – unique bailleur social sur le territoire – depuis 2018.

complément de conseillères en éducation sociale et familiale pour accompagner certains ménages à gérer leur budget ou de ne pas proposer de service au maintien à domicile des personnes âgées. En lien avec les départements, il nous faut trouver des marges financières, mais aussi des idées pour répondre à ces enjeux.

Tout est à inventer et il nous faut aller encore plus loin ! Nous devons passer une autre étape : celle de l'innovation sociale. Nous devons être initiateurs et producteurs de projets. Par exemple, proposer un logement à bas loyer à des étudiants qui, en échange, aident dans leurs devoirs les enfants des locataires. C'est gagnant-gagnant : nous accueillons des étudiants et créons une mixité au sein d'une résidence.

Nous avons, dans l'une de nos cités, des problématiques de deal et d'incivilité. Pour avoir des réponses adaptées, il faut que parallèlement aux travaux, un responsable de site et un chargé de développement social (un métier qui n'existait pas il y a vingt ans) créent des actions avec des locataires. L'objectif est de proposer un projet de site et une charte de bien vivre ensemble.

Notre profitabilité n'est pas seulement économique : pour qu'il y ait de l'harmonie dans nos résidences, il faut être en capacité de créer de la cohésion. Et cela peut se mesurer : moins de vitres cassées, moins de voitures qui flambent, moins de personnes en désinsertion.

Les locataires ne sont ni des assujettis ni des usagers. Ce sont des clients. Je dis régulièrement à mes collaborateurs qu'une question doit les guider au quotidien : « En quoi aujourd'hui, par mon activité, ai-je amélioré la qualité de vie de mes clients ? » Pour moi, la cohésion sociale consiste à regarder dans la même direction quelle que soit sa place dans l'organisation, et c'est à nous de la construire et l'accompagner. Notre rôle est éminemment républicain, faire de nos locataires des citoyens avec des droits, des devoirs dans la discipline collective et le respect du bien commun. Chacun à sa place et dans son rôle va participer à ce projet et c'est cela qui crée de la cohésion.

PIERRE SAUGE-MERLE

QUAND IL Y A PROJET COMMUN, IL Y A COHÉSION SOCIALE

Agrégé de géographie, Pierre Sauge-Merle enseigne depuis 14 ans en classes préparatoires aux grandes écoles et depuis 4 ans en khâgne et hypokhâgne au lycée Albert-Schweitzer, au Raincy (93).

Que signifie l'expression « cohésion sociale » pour un géographe ?

P.S.-M. La cohésion sociale n'est pas un concept géographique. Ce qui va intéresser le géographe, c'est la manière dont la cohésion sociale ou l'absence de cohésion sociale se matérialisent dans l'espace. Quand il y a un projet commun sur un territoire, il y a de la cohésion sociale et la société fonctionne bien. Aujourd'hui, il existe des territoires où un certain nombre d'individus ne se sentent pas bien intégrés. Le manque de cohérence territoriale, d'accessibilité, d'ouverture sur l'extérieur, et toutes les inégalités mettent ces espaces sous tension. Ces tensions ne sont pas dues uniquement à des problématiques locales, mais résultent d'enjeux plus globaux. Et le géographe va s'intéresser à la manière dont ces phénomènes s'inscrivent sur les territoires.

Vous pensez en particulier aux quartiers défavorisés des banlieues ?

P.S.-M. On peut penser à ces quartiers en périphérie des grandes villes, qui concentrent des poches de pauvreté, mais il y a d'autres marges en France : les régions industrielles en déclin ou le rural profond, par exemple. Les gens y sont parfois en grande difficulté, avec l'impression de ne pas avoir les mêmes opportunités que les autres, notamment les citadins. Ce sont des territoires faiblement peuplés avec de vraies questions d'accessibilité pour les gens peu motorisés. Par ailleurs, les services publics non rentables sont éliminés parfois en force et sans pédagogie, donnant le sentiment d'un abandon de l'État, d'une injustice spatiale. Car, plus globalement, la pauvreté n'est pas seulement un manque d'argent, elle est aussi un manque de « capabilités[1] », de capacités à être ou faire quelque chose, à choisir sa vie selon les opportunités qui s'offrent à soi (réseau relationnel, accès à l'information, ouverture culturelle, etc.). Tout cela contribue à la cohésion territoriale et donc sociale. Mais il peut exister des discontinuités plus fines : l'espace urbain oppose souvent des quartiers très bien intégrés et producteurs de richesse, avec une population éduquée, actrice de la mondialisation, que le prix du foncier a permis de sélectionner ; et des quartiers où la population sous-qualifiée est dans l'impossibilité de postuler aux emplois qui sont créés à côté de chez elle (le fameux *skill mismatch* des pays anglo-saxons : l'inadéquation des qualifications des travailleurs avec les emplois disponibles localement). Ils sont proches spatialement, mais isolés socialement. Le quartier d'affaires de la Défense en est une bonne illustration. Il jouxte des quartiers de logements sociaux, principalement à Nanterre, mais seulement 9 % de la population locale travaille dans le quartier d'affaires. Il y a là un véritable enjeu de cohésion sociale.

À l'échelle du pays, où se situent les fractures ?

P.S.-M. On observe des territoires attractifs et d'autres qui le sont moins. Des signes révélateurs le confirment au niveau régional : solde migratoire négatif, production en baisse et chômage qui augmente, problèmes sociaux qui se développent. La France a connu de profondes transformations de son système productif : la tertiarisation de l'économie et la désindustrialisation ont fait disparaître des emplois et l'on ne sait que faire des gens qui ne trouvent plus leur place dans le fonctionnement de la nouvelle économie.
Pourtant, la France présente aussi des espaces très attractifs. Ses zones littorales et frontalières bénéficient de la maritimisation de l'économie ou de l'intégration européenne. Plus généralement, ses métropoles et leurs centres-villes profitent de l'effet de métropolisation : production de richesses, ouverture culturelle et création artistique, formations supérieures et recherche, hyper connectivité au monde qui permet le processus de concentration des emplois très hautement qualifiés, fonctions tertiaires supérieures (les sièges sociaux, les centres de recherche…).

La fracture est donc essentiellement géographique ?

P.S.-M. Elle est plus globale. La société est segmentée géographiquement, socialement, mais aussi dans ses représentations : les gens peuvent difficilement vivre ensemble quand ils posent un regard différent sur les choses. Il faut un projet global de société, des valeurs communes que l'école véhicule sans nul doute ; et c'est pour moi l'intérêt de mon métier. Or ces valeurs sont-elles partout partagées ? Les géographes analysent un phénomène révélateur : l'effet NIMBY (*Not In My Back Yard*, « surtout pas chez moi ») qui désigne par exemple l'opposition de résidents à un projet local d'intérêt général dont ils craignent de devoir subir des nuisances. C'est le comportement du citadin « gentrifieur », qui recherche l'authenticité d'un quartier populaire et cosmopolite, mais qui fait le choix de poser deux digicodes à sa porte pour privilégier l'entre-soi. Ces comportements multiples contribuent à la fragmentation globale de la société. On parle en effet aujourd'hui de fragmentation urbaine, et non plus de la simple ségrégation socio-spatiale. Les géographes, par leur réflexion concrète sur les territoires, ne sont-ils pas eux aussi des lanceurs d'alerte ?

1. D'après l'approche des capabilités d'Amartya Sen, économiste et philosophe indien.

FLORENCE MINI

NOUS DEVONS ÊTRE UN ÉLÉMENT DU TERRITOIRE

Responsable développement social chez Sia Habitat, **Florence Mini est en charge du projet HACT, acronyme de l'Habitant au cœur de tout,** un ambitieux projet de réhabilitation pour la cité minière du Pinson de Raismes (59) inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2012.

Quels sont les enjeux de cette réhabilitation ?
F.M. La cité du Pinson se situe au cœur d'un bassin qui a été marqué par l'épopée minière et qui se relève difficilement de l'arrêt de la mono-industrie. Ce bassin exemplaire qui a été le lieu de toutes les avancées sociales, techniques et architecturales, a sombré petit à petit dans un marasme économique sans précédent. Son inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco lui a redonné de la valeur : il est à présent identifié sur la carte du monde comme un territoire où s'est écrite une partie de l'histoire de l'humanité. Mais cela n'était pas suffisant. En 2017, le gouvernement a décidé de donner un coup d'accélérateur au bassin minier, lutter à la fois contre la précarité énergétique et notamment pour la remise à l'emploi des habitants. Il a désigné une mission interministérielle qui répond à un Engagement pour le renouveau du bassin minier, en lien avec les collectivités et les bailleurs sociaux. Chez Sia Habitat, le projet HACT est un signe fort de cet engagement : une réhabilitation qui met « l'habitant au cœur de tout », en adéquation avec le plan stratégique Groupe. Il fait du bailleur un acteur de développement des territoires.

Quels sont les objectifs de ce projet ?
F.M. Le premier bénéfice direct est d'augmenter le pouvoir d'achat des locataires en diminuant leur facture charges et en leur permettant de tirer parti des ressources de leur habitat. Mais ce projet n'est pas qu'une réhabilitation thermique. L'idée est d'aller plus loin en s'appuyant sur trois piliers pour redynamiser cette cité : le bâti avec l'isolation thermique ; le locatif en vérifiant que les logements sont bien adaptés aux besoins de leurs locataires ; et enfin le pilier citoyen afin de rendre l'habitant acteur de son quartier.
Une réhabilitation dure environ trois ans. Nous voulons profiter de ce temps-là pour connaître nos habitants, lever certains freins et faire de cette cité centenaire une vitrine de l'innovation sociale du XXIe siècle.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?
F.M. Nous avons réalisé une étude sociale par le biais d'entretiens avec les habitants et avons pris conscience que ces logements construits pour les mineurs ne sont plus adaptés aux compositions familiales actuelles.
Nous avons travaillé avec des architectes et le laboratoire de l'université de Valenciennes pour concevoir une cloison modulable qui permet d'ajouter une chambre de plain-pied quand on ne peut plus accéder aux étages ou quand la famille s'agrandit…
Nous avons engagé d'autres actions comme un jardin pédagogique en permaculture. Le jardin, c'était un élément fondamental de la cité minière, un petit joyau bien entretenu et nourricier. L'idée était de le revaloriser dans le but d'augmenter les ressources des habitants : en consommant ses propres légumes, une famille peut faire un peu plus de 300 euros d'économies annuelles par personne… c'est considérable ! Cela fonctionne : nous venons de récolter les premières productions. Nous avons également mis à disposition des gens du quartier une maison que l'on appelle le « tiers lieu ». C'est là désormais qu'ils se retrouvent, échangent et recréent des liens. Nous envisageons d'y organiser des ateliers de couture pour recycler des vêtements, car ici, il y a un vrai savoir-faire : tous les foyers ont une machine à coudre. Nous encourageons les gens à créer une activité et les aidons à devenir autoentrepreneur.
Sia Habitat a recruté des jeunes en service civique dont la mission est d'assurer le lien, de répondre aux besoins. Ils donnent une autre image du bailleur : un acteur présent et prêt à avancer avec les habitants.

Quel est l'intérêt du bailleur ?
F.M. La valorisation du patrimoine et l'attractivité de la cité dans un premier temps. Pour un bailleur c'est un investissement et nous avons mis en place des indicateurs pour en mesurer les impacts. On constate déjà que le nombre d'appels au centre de relation client a baissé, qu'il y a moins de dégradations. Grâce à cette dynamique, il y a moins d'impayés et moins de vacance.

Le métier de bailleur aujourd'hui ne ressemble en rien à celui d'hier ?
F.M. Il est en train d'évoluer, et ce qui est très valorisant, c'est qu'il y a un effet miroir sur les salariés : désormais lors d'une réhabilitation, on travaille en mode projet et toutes les compétences sont réunies autour de la table : le chargé d'opérations, le responsable patrimoine, le responsable développement social, le gestionnaire locatif. C'est un travail transversal auquel 100 % des salariés adhèrent. C'est d'autant plus fort qu'ici nous sommes sur un territoire en résilience qui cherche à se réinventer et à avancer en prenant appui sur son histoire.

POURQUOI ?

Comme le signe d'une inquiétude nouvelle, la cohésion sociale n'a jamais été autant évoquée dans le débat public. Elle est en effet devenue une préoccupation politique dans un contexte où les épreuves sociales, économiques et financières sont inédites et nous obligent à remettre en question notre modèle social : mondialisation de l'économie, dissolution des liens sociaux traditionnels, précarisation du travail, montée du communautarisme, diminution des engagements collectifs, perte de confiance dans les institutions, progression de l'individualisme, essoufflement de l'État-providence…

Cette crise du lien social a plusieurs dimensions : le vieillissement de la population, le développement de la solitude, des incivilités et des violences à l'école et dans l'espace public, la précarité des jeunes, la diversité des populations, l'accélération des flux migratoires… Les façons de vivre ensemble et de tisser des liens ont changé et l'enjeu actuel est de trouver les moyens de faire « être ensemble » les différentes composantes d'une société toujours plus individualiste.

Cette question est politique et économique ; l'État a une responsabilité dans la garantie de la cohésion sociale, mais nous, acteurs locaux, prenons aussi notre rôle à cœur pour la renforcer au niveau de nos quartiers, de nos localités ou de nos régions.

DENIS MAILLARD

LE PACTE LAÏQUE, PROMESSE DE LIBERTÉ

Denis Maillard a fait des études de philosophie politique. **Il est l'auteur de *Quand la religion s'invite dans l'entreprise* (Fayard) et vient de publier *Une colère française* (Éditions de l'Observatoire).** Il est cofondateur de Temps commun, un cabinet de conseil en relations sociales.

La laïcité est un mot qu'on entend beaucoup actuellement, que signifie-t-il exactement ?
D.M. La laïcité, c'est l'autre nom de notre pacte républicain issu d'un compromis entre la République et l'Église catholique et qui a mis un terme à des siècles de conflits entre les religions. Avec la loi de 1905, dite de « séparation des Églises et de l'État », on s'entend sur le fait que la foi ne fait pas la loi, mais que la loi protège la foi. L'accord tacite de ce texte politique est social : puisque les questions religieuses nous divisent, on les laisse chez soi. La laïcité est un pacte civique permettant de faire cohabiter les croyants et les athées, les pratiquants et les agnostiques, avec une cohésion vis-à-vis d'un objet plus grand que nous et qui est la République. Être citoyen de la République française est ce qui nous est commun.

Sommes-nous aujourd'hui dans une situation particulière par rapport à ce sujet ?
D.M. Oui, depuis l'émergence de l'islam comme une religion installée en France.
L'islam est devenu une religion française au même titre que le judaïsme, le catholicisme ou le protestantisme. C'est une réalité et cela pose des questions nouvelles, car des individus affichent leur religion comme une identité qui ne se négocie pas. En outre, l'individualisation de la société encourage les individus à exprimer ce qu'ils sont. Donc ce compromis laïque est remis en question. Pour vivre en commun, il faut au contraire une souplesse identitaire.
Cette question s'est posée pour la première fois en 1989 avec l'affaire du voile de Creil où un proviseur de collège avait demandé à deux élèves de retirer leur voile en classe. Cette affaire a abouti à la loi de 2004 interdisant tout signe religieux ostensible à l'école, mais elle a posé à nouveaux frais la question de la place du religieux dans la société. Or, la laïcité, c'est une liberté qui permet aux personnes de pouvoir jouer sur toutes les facettes de leur identité. C'est précieux et cela fait la différence avec le modèle anglo-saxon où les individus sont assignés à leur communauté qui va coexister avec d'autres dans un modèle de tolérance. Nous devons, sans cesse, reposer le cadre de la laïcité et le repréciser.

Dans les enquêtes, les Français sont nombreux à dire qu'il y a beaucoup de tensions à propos de religion, notamment entre laïques et musulmans. Est-ce une réalité ?
D.M. En France, cela ne se passe pas si mal que ça ! On ne recense pas d'attentat antimusulman alors qu'il existe des crimes antisémites. Ici, malheureusement, on peut encore mourir parce qu'on est juif, mais on ne meurt pas parce qu'on est musulman. La question n'est pas là. La meilleure preuve est que 80 % des Français pensent que le cadre laïque ne se discute pas. Pourtant aujourd'hui, on entend deux types de discours. L'un nous annonce que l'on est assiégé par l'islam radical qui aurait un projet politique contre la France ; et l'autre se plaint que la France est un pays raciste et antimusulman. Les deux discours cachent des agendas politiques qui n'ont rien à voir avec la laïcité. S'il y a un problème de cohésion sociale en France, il n'est pas d'abord d'ordre religieux.

La laïcité est tout de même une condition nécessaire à la cohésion sociale ?
D.M. Oui, mais elle ne suffit pas. La France doit marcher sur ses deux jambes. La première est la laïcité, la liberté de conscience qui permet d'échapper à sa communauté si on le souhaite. La seconde est sociale. Si l'ascenseur social est bloqué, cela rend l'émancipation impossible. On se retrouve assigné à résidence communautaire. On ne peut plus échapper à sa famille, à son clan et la promesse de liberté via la laïcité devient un vain mot. En 1945, l'instauration de la Sécurité sociale a permis de ne plus se poser la question du risque – si je tombe malade, si je perds mon emploi, si je suis à la retraite… – et donc de ne plus dépendre des seules solidarités traditionnelles : le clan, la famille, les voisins, les amis, le quartier. La solidarité est devenue politique, ce qui autorise les individus à s'émanciper de leurs communautés. La laïcité fonctionne de la même façon : si l'on souhaite avoir la possibilité de croire ou ne pas croire et échapper à sa communauté, il faut avoir un travail qui permet de vivre dans le quartier que l'on a choisi et de s'émanciper.

Quel peut être alors le rôle des bailleurs sociaux ?
D.M. Les bailleurs sociaux ont un sacré défi à relever qui va au-delà de leur mission initiale consistant à loger les personnes fragiles. Ils doivent avoir un projet social pour créer de la mixité et tenir les promesses de liberté contenues dans le pacte laïque. Ils doivent aussi s'emparer des questions de mixité, de cohésion et de laïcité. Ils en ont conscience, car il n'y a pas de question laïque sans question sociale. Ce sont les deux faces d'une même pièce.

BENJAMIN GOURION

AGIR POUR LA COHÉSION

Chargé de clientèle chez Logirem, Benjamin Gourion a commencé en 2011 comme agent de charges avant de travailler au service comptabilité. En 2018, il exprime le souhait de s'investir sur le terrain, en lien direct avec les locataires et postule au métier de chargé de clientèle.

J'ai commencé ma vie professionnelle comme agent immobilier. J'aimais les défis de ce métier, mais je n'étais pas totalement heureux. En 2011, Logirem m'a recruté comme agent de charges puis je suis passé au service comptabilité. Mon travail était intéressant, j'appréciais mes collègues, mais j'aspirais à autre chose. Lorsque des postes de chargé de clientèle ont été créés à l'occasion de la nouvelle organisation de l'entreprise en 2018, j'ai saisi l'opportunité et je ne suis pas déçu ! C'est un poste clé de l'entreprise. Il faut être à la fois plus à l'écoute des clients et plus réactif à leurs demandes et au final gagner en satisfaction.

Les missions y sont très variées : je m'occupe des dossiers examinés en commission d'attribution, de la commercialisation des logements, j'accompagne le client tout au long de la vie du bail. C'est ainsi que je rencontre les familles et partage un bout de leur vie. Côté entreprise, je suis en contact avec les gestionnaires pour les états des lieux, avec le chargé de secteur pour faire un point sur les logements vacants ou qui vont l'être. J'ai le sentiment d'être au cœur du métier, la cheville ouvrière de l'entreprise et un levier de cohésion. Je gère également les précontentieux, c'est-à-dire que j'accompagne les locataires en cas de non-paiement de leur loyer. Nous avons affaire à des publics fragiles et il faut être présent à leurs côtés. C'est un exercice qui donne du sens à mon travail : je me sens utile dans cette démarche de prévention. Je les écoute, les oriente vers des travailleurs sociaux, des assistantes sociales, et ensemble nous cherchons à résorber leur dette pour les maintenir dans leur logement.

Mon unité territoriale comprend Aubagne, Gardanne et La Ciotat. Moi, je travaille exclusivement à La Ciotat. Comme l'endroit est attractif, il y a peu de logements vacants et peu de rotation, mais beaucoup de demandes de mutations liées à des suroccupations ou sous-occupations des logements. Pour trouver des solutions, nous avons par exemple mis en place un système de permutations, c'est-à-dire un échange de logements entre deux foyers qui ont les ressources et la composition adéquates. Nous améliorons très concrètement leurs conditions de vie.

Il y a une grande cohésion au sein de notre équipe, beaucoup d'entraide pour remplir notre mission. La solidarité est la clé de voûte pour y arriver, car nos postes ont été récemment créés et nous apprenons à travailler ensemble pour être plus efficaces. Lorsqu'on travaille pour un bailleur social, il y a une dimension humaine. Bien sûr nous avons des objectifs commerciaux qu'il ne faut pas oublier pour respecter l'équilibre financier de la société. La dimension sociale donne une certaine noblesse à notre métier. C'est elle qui nous anime !

ISABELLE THELIER

LA PREMIÈRE QUALITÉ, C'EST L'ÉCOUTE

Originaire du Pas-de-Calais, Isabelle Thelier partage avec son mari **la fonction de gardiens de la résidence de Rueil-Malmaison** à l'Immobilière du Moulin Vert depuis 10 ans.

Comment êtes-vous devenue gardienne d'immeuble ?
I.T. C'est un métier que j'ai choisi. Je me suis consacrée à ma famille jusqu'à l'âge de 38 ans et, lorsque j'ai voulu travailler, j'ai eu envie de me mettre au service des autres. Dans ce métier, la plus grande mission est de veiller au bien vivre ensemble. Cela fait dix ans que mon époux et moi-même travaillons ici, et nous en sommes très heureux.

Comment cela se manifeste-t-il au quotidien ?
I.T. Nous nous sommes partagé les tâches. Mon mari, c'est la technique, et moi, le relationnel. Quelle que soit mon activité, je suis dans l'échange. Lorsque je fais ma ronde le lundi matin pour m'assurer qu'il n'y a pas de problème particulier, ou lors du ménage dans les cages d'escalier je croise des locataires avec qui je discute parfois longuement. Certains passent à la loge uniquement pour me dire bonjour. Je rends service, je désamorce les conflits. C'est très agréable de se sentir utile.

Vous représentez le bailleur sur la résidence ?
I.T. Nous sommes à la fois les premiers interlocuteurs des clients et les représentants du bailleur. En cela nous avons une responsabilité importante, car nous sommes le fil qui le relie aux locataires. Cela peut être à double tranchant parce que, lorsqu'il y a des problèmes, nous sommes en première ligne.

Quels types de difficultés rencontrez-vous ?
I.T. Depuis quelque temps, des jeunes occupent le parking et génèrent des nuisances telles que trafics, musique envahissante, bruits de scooters ou de voitures, détritus abandonnés. Ce qui peut arriver dans une résidence. Bien sûr, en tant qu'interlocutrice des locataires au quotidien, je recueille leurs plaintes et leurs inquiétudes concernant les actions du bailleur pour remédier à ces nuisances. J'ai donc fait le lien avec ma direction qui a pris les choses en main. Une collaboration a été engagée avec la commune et un projet ambitieux a été décidé. Outre les travaux de réhabilitation pour améliorer le cadre de vie des locataires, une opération de résidentialisation a commencé pour protéger l'accès à la résidence et permettre aux habitants de se réapproprier les espaces extérieurs. Ces travaux vont tout changer et les locataires vont retrouver leur sérénité. L'écoute est la première des qualités dans mon métier.

COMMENT ?

Si notre mission première consiste à offrir un logement à des personnes qui n'ont pas la possibilité de se loger dans le parc privé, nous croyons qu'elle ne s'arrête pas là. Le logement est un puissant facteur d'intégration dans la société et nous avons à cœur de nous assurer que chacun de nos habitants peut bénéficier d'un parcours de vie positif. Avoir un toit est une condition indispensable à la dignité, mais elle ne garantit ni la tranquillité, ni le cadre de vie, ni le lien social. Dans un contexte qui semble accumuler les difficultés économiques et sociales, nous devons coûte que coûte continuer à exercer notre utilité sociale, inventer sans cesse de nouvelles solutions, ne jamais renoncer à offrir une qualité de service et un accompagnement qui vont au-delà de la simple question du logement.

Développer des actions d'ingénierie sociale pour préserver le maillage social, réfléchir non plus seulement à l'échelle des logements, mais à celle des espaces partagés et, au-delà, des quartiers où ils s'insèrent, mettre la participation des habitants au cœur des décisions par le biais de la concertation ou encore internaliser des compétences d'accompagnement de personnes en difficulté : autant de solutions pour guérir ou prévenir les fractures sur nos territoires. Mais cela ne serait pas possible sans le relais sur le terrain de collaborateurs ingénieux et engagés.

Conseillère en économie sociale et familiale chez Famille & Provence, Cécile Solt sillonne trois départements pour exercer sa mission : les Bouches-du-Rhône, les Alpes-de-Haute-Provence et le Vaucluse. Elle conduit un accompagnement social global auprès des locataires en difficulté.

CÉCILE SOLT

IL Y A TOUJOURS UNE SOLUTION

En quoi consiste votre mission au sein de l'entreprise sociale pour l'habitat Famille & Provence ?
C.S. Je suis travailleur social au sein du service prévention sociale, contentieux et juridique. Nous sommes deux à exercer ce métier chez Famille & Provence. Nous intervenons auprès des locataires qui rencontrent des difficultés de paiement de leur loyer et autres problématiques sociales. Cela se produit en général après une séparation de couple, une perte d'emploi, un décès, un changement de situation qui déstabilise le ménage et modifie sa situation financière.
Je propose aux locataires de les rencontrer à leur domicile. Cela leur évite le coût du déplacement, et c'est plus facile pour développer une relation de confiance. La personne a ses repères et se sent en sécurité. En m'accueillant, elle ouvre la porte et c'est le premier pas d'une démarche à la recherche de solutions. Pour pouvoir l'accompagner, nous devons recueillir son adhésion : on ne peut pas aider les gens contre leur gré.
Dans un premier temps, j'analyse la cohérence de son budget. Il y a parfois un travail éducatif à mener : reconnaître les dépenses indispensables et celles que l'on peut éviter. Si la situation est plus grave et que le loyer n'est plus en adéquation avec les ressources, je pars du principe qu'il y a toujours des solutions. On va proposer, par exemple, une mutation sociale pour trouver un logement plus adapté aux ressources du locataire. Je constate aussi très souvent que les gens ne connaissent pas leurs droits et donc je vais les aider dans les démarches, avec la Caisse d'allocations familiales, l'Allocation de solidarité aux personnes âgées, la Couverture maladie universelle complémentaire, les aides au logement… Il y a des personnes qui sont très isolées, particulièrement les personnes âgées. Nous sollicitons nos collègues du Pôle infos séniors, un service qui leur est dédié au sein du centre communal d'action sociale, pour mettre en place des aides humaines et financières. L'objectif principal est de permettre à la personne ou à la famille de conserver son logement par la résorption de la dette locative.

Vous êtes dans une démarche de recherche de solutions plutôt que de sanction ?
C.S. C'est ce que j'explique aux locataires qui craignent l'expulsion en me voyant arriver. Nous ne sommes pas là pour donner des coups de bâton, mais pour accompagner, conseiller, aider. Nous sommes un bailleur social, c'est notre mission de loger les personnes fragiles. Nous l'avons tous en tête. Il arrive d'ailleurs que ce soient les gardiens qui nous alertent sur des situations délicates. Malheureusement, on peut arriver à des situations catastrophiques lorsque les gens refusent d'être aidés.

Comment le vivez-vous ?
C.S. Cela arrive parfois et c'est une véritable frustration pour un travailleur social parce que nous savons qu'il existe des solutions. Ma porte reste toujours ouverte et les locataires savent qu'ils peuvent me contacter jusqu'au dernier moment pour tenter d'éviter l'expulsion, je répondrai toujours présent.

Quelles qualités humaines demande votre mission ?
C.S. L'empathie est la première qualité. C'est le moteur de la confiance. Et sans la confiance des locataires, mes actions sont vouées à l'échec. S'ils ne me donnent pas toutes les clés de leur situation, je ne peux rien mettre en place de solide. Il faut donc instaurer cette confiance. S'ils ne me sentent pas en mesure de comprendre ce qu'ils vivent et si je me positionne comme un juge, ma démarche est inutile. Pour y parvenir, je ne regarde jamais les dossiers avant de rencontrer les locataires. Ainsi, je me présente sans préjugé, sans a priori. J'arrive avec un sourire, des moyens d'action et des propositions pour débloquer leur situation. L'impartialité est aussi une qualité importante. Je ne dois prendre parti ni pour le bailleur, ni pour le locataire. Je mets ma casquette de travailleur social et, même si je représente le bailleur et que je travaille pour lui, je me dois d'adopter une position de totale neutralité.

En quoi participez-vous de la cohésion sociale ?
C.S. J'interviens de manière individuelle au service du lien social. Une personne en difficulté va d'elle-même s'exclure du groupe et rompre les liens. Je vais l'amener à engager des démarches et à se diriger également vers d'autres institutions. Je me vois comme un maillon de la chaîne. Je travaille aussi avec les chargés de précontentieux et de contentieux, les chargés de clientèle de Famille & Provence, le directeur du service de relation client et proximité, la directrice de mon service… C'est un travail d'équipe !

MATHIEU LAPORTE

CLÉ DE VOÛTE

Architecte, diplômé de l'École d'architecture et de paysage de Bordeaux en 1997, Mathieu Laporte conçoit des logements pour des bailleurs privés et sociaux.

Pensez-vous, à l'instar de Catherine Jacquot, la présidente du Conseil national de l'ordre des architectes, que « le droit à un logement de qualité est une urgence pour la cohésion sociale » ?

M.L. C'est une évidence : il ne peut y avoir de cohésion que si chacun est bien logé. Vivre dans un immeuble n'est pas toujours chose facile, cela demande beaucoup de compromis et l'architecture ne doit pas être une contrainte supplémentaire. L'essentiel de mon travail ne consiste pas uniquement à créer des logements, mais à tout mettre en œuvre pour que chacun de mes projets soit le plus agréable à vivre, qu'il offre les meilleures prestations, les meilleures orientations. En un mot : qu'il soit le plus généreux possible afin que les gens investissent les lieux et cherchent à connaître leurs voisins. Si un immeuble est accueillant, les locataires mettront des plantes au balcon et envisageront de s'y établir, de créer du lien. Dans le cas contraire, ils n'y resteront pas. La qualité architecturale joue donc un rôle essentiel.

Comment crée-t-on un environnement digne et propice à l'épanouissement de tous ?

M.L. La chose la plus importante est que chacun puisse s'identifier au lieu où il habite et donc s'y reconnaître. Pour cela, il faut une harmonie d'ensemble. J'ai construit à Rennes des bâtiments originaux : deux tours jumelles et circulaires de onze étages sur un socle entièrement végétalisé. Tous les appartements ont une vue très dégagée avec double ou triple orientation pour que chacun puisse bénéficier de la lumière naturelle. Ces tours ont trouvé leur place dans la ville, car les gens se les sont appropriées. Ils se revendiquent de ce lieu qu'ils appellent les « tours rondes ».

Les bâtiments doivent avoir une identité forte pour que l'on puisse s'y attacher. Dans les années 1970, on a construit massivement des bâtiments identiques pour répondre à une urgence. Mais les études sociales ont démontré depuis les difficultés que cette architecture a révélées : de la sectorisation, une identité brouillée, une impossibilité à se revendiquer d'un lieu. En ce sens, l'architecture est l'une des bases de la cohésion sociale.

Quand un bailleur social vous confie un projet, quel espace réservez-vous à la cohésion sociale parmi les différentes contraintes d'ordre économique ou environnemental ?

M.L. Dans un projet architectural, la cohésion ne doit pas être un « plus » qu'on prend en compte si le budget l'autorise. Elle doit être à la base du projet. En donnant forme à l'environnement quotidien, l'architecture conditionne les relations entre les individus et cela n'échappe pas aux bailleurs sociaux. Nous tâchons de résoudre en priorité les contraintes lourdes : les questions thermiques, acoustiques, et plus l'opération est importante, plus le champ des possibles est large. Nous proposons alors des prestations susceptibles de créer du lien : un grand hall avec du mobilier qui invite à s'y attarder, un jardin partagé, une salle conviviale où mettre un téléviseur pour regarder ensemble les compétitions sportives, et pourquoi pas une kitchenette pour organiser des fêtes. Même l'architecture de la cage d'escalier est très importante : elle peut être un espace de circulation propice à la rencontre. Nous cherchons également à valoriser les toitures en les végétalisant, en prévoyant un espace de jardinage pour les locataires. Nous avons installé une serre dans la cour d'un immeuble ; l'objectif était de créer un espace apaisant et faciliter les échanges autour des plantes. Nous offrons toutes ces opportunités de rencontres. Si les locataires ne souhaitent pas s'en saisir, c'est une autre question, mais l'absence de proposition crée toujours un manque de cohésion.

L'architecte doit-il avoir une approche humaniste ?

M.L. C'est certain ! L'humain est au centre de nos préoccupations. Le moindre détail est important. Du point de vue des matériaux, de la taille des terrasses, de l'espace, on ne fait pas de différence d'architecture pour le privé (qui va acheter) et le social (qui va louer). On tient à ce qu'il n'y ait aucune distinction. Cela aide considérablement à la cohésion sociale. Reprenons l'exemple des deux « tours rondes » de Rennes. Elles abritent 85 logements : 75 % sont en accession libre et un quart en accession sociale. Pour autant, elles sont absolument identiques. Quand on n'a pas les moyens d'acheter son logement, on peut se sentir différent, discriminé par sa situation financière et se mettre en retrait. Les liens se tisseront entre les gens si tout le monde y trouve son compte, car les inégalités génèrent des frustrations qui abîment les relations. En tant qu'architecte, l'idée qui me porte quand je crée une résidence, c'est qu'elle devienne un vrai village.

FAIS SWAL ALI

LA CITÉ, C'EST NOTRE CIMENT !

Fais Swal Ali est gestionnaire d'immeubles chez Erilia à Marseille. **Il a grandi à la cité de la Viste où il travaille depuis 3 ans.** Il a réalisé un mémoire intitulé « Comment développer le vivre ensemble ? ».

Dans quel cadre avez-vous écrit votre mémoire « Comment développer le vivre ensemble » ?

F.S.A. Le métier de gestionnaire d'immeubles est en pleine mutation. Auparavant, notre travail consistait essentiellement à percevoir les loyers, signaler les dysfonctionnements. Aujourd'hui, les gestionnaires doivent développer des compétences commerciales, techniques et sociales. J'ai bénéficié d'une formation pour accomplir ces nouvelles missions. J'ai ensuite rédigé mon mémoire sur le thème de la cohésion sociale à travers un événement que j'avais organisé à la Viste.

Il y avait un conflit intergénérationnel entre les personnes âgées qui habitent la Viste depuis longtemps et des familles récemment installées. Aucun espace n'était dédié aux jeux de ballon. Les jeunes se retrouvaient à jouer au football au milieu des immeubles et cela générait beaucoup de tensions entre les habitants. J'ai sollicité le directeur d'agence et la décision a été prise de créer un stade de football. Pour son inauguration, nous avons préparé un grand tournoi où les voisins ont pu se rencontrer autour d'un goûter offert par Erilia. Cette inauguration a été une magnifique réussite : nous ne nous attendions pas à une si grande participation des familles. La fête a duré plus longtemps que prévu, personne ne voulant se séparer. Cela a créé un engouement : les voisins ont commencé à parler de repas partagés. Cet événement a prouvé que l'on n'a pas besoin de beaucoup pour réaliser de grandes choses : nous avons résolu un conflit de voisinage avec un tournoi de football et un verre de jus d'orange !

Vous occupez un rôle central dans la cité. Quelles sont, selon vous, les clés pour améliorer le vivre ensemble ?

F.S.A. Ici, nous avons régulièrement des réunions avec les acteurs du pôle social pour créer des synergies entre les habitants et de l'attractivité dans le quartier. Nous souhaitons développer une plateforme de compétences : le bricoleur peut mettre son savoir-faire à disposition en échange d'autres compétences… Avec l'association « Et les pères », nous avons développé des ateliers de discussion, car il nous semble que les hommes sont moins engagés dans l'éducation et le quotidien de leurs enfants. Nous proposons tous les vendredis soir une rencontre qui nous permet de faire passer des messages sur la figure paternelle. Grâce à ces ateliers, nous nous sommes rendu compte que les pères sont plus présents qu'on aurait pu l'imaginer. Les us et coutumes des différentes cultures et ethnies rendent plus ou moins visible l'implication paternelle, pourtant, dans la plupart des familles, elle est bien concrète. Grâce à ce genre de manifestations, nous apprenons davantage sur nos voisins.

Notre cité a également été choisie pour accueillir le travail d'une artiste sur la notion de République. Elle avait le projet de réaliser une grande robe à partir de vêtements recyclés bleus, blancs et rouges. Beaucoup d'habitants de tous les âges se sont mobilisés : les mamans ont aidé à confectionner la robe à partir des T-shirts de leurs enfants. Les jeunes ont participé à des ateliers d'écriture sur les valeurs de la République. Cela a suscité beaucoup de questionnements et de discussions. La robe a été exposée au cœur de la cité où les jeunes enfants ont donné un spectacle.

Pourquoi vous engagez-vous autant à titre personnel ?

F.S.A. Je suis originaire de cette cité. Comme j'en suis également le gestionnaire, je vis comme un devoir d'apporter ma contribution pour changer les choses. Mon rôle va au-delà de ma fiche de poste, mais j'ai conscience que ma position me confère un rôle très important socialement. Je connais ce territoire mieux que quiconque, c'est un atout pour débloquer les situations, les expliquer aux locataires.

Il y a beaucoup de précarité ici, un grand nombre de personnes âgées, de gens qui ne savent ni lire ni écrire. J'essaye de leur apporter mon soutien : rester discuter un peu avec la vieille dame qui ne reçoit plus de visite ; aider à remplir les documents administratifs ; changer une ampoule… Il y a beaucoup de conflits qui sont ainsi désamorcés et donc moins d'agression envers les agents.

En tant que gestionnaire, ma mission est d'essayer de composer avec chacun pour ne pas créer de frustrations au sein des communautés. Elle est aussi de faire comprendre aux habitants que, malgré les difficultés, nous poursuivons tous un même but : élever nos enfants dans les meilleures conditions possible. Le quartier est notre bien commun, un ciment pour avancer ensemble et le rôle du bailleur est de nous en persuader.

Depuis leurs origines, les Caisses d'Epargne se sont mobilisées en faveur de projets d'innovation sociétale. Elles ont été à l'initiative du financement des premiers logements sociaux, ce qui explique leur proximité avec les organismes HLM et les collectivités locales.
Partenaires historiques des organismes du logement social, les Caisses d'Epargne sont présentes chez près de 9 sur 10 d'entre eux et répondent à tous leurs besoins, banque au quotidien, financements et placements.
Les Caisses d'Epargne sont un acteur engagé dans le champ de recomposition du tissu des organismes de logement social et dans celui de la performance et de l'innovation sociale. Cette année encore, la Caisse d'Epargne a été présente au congrès USH à Marseille et elle a remis le trophée de l'innovation sociale HLM.
Fortes de leur ancrage territorial, les Caisses d'Epargne sont au cœur des enjeux des territoires sur lesquels elles sont implantées. Elles actionnent de multiples leviers pour une finance plus inclusive en étant engagées dans le développement du microcrédit et de l'éducation financière. Elles soutiennent également, en tant que mécènes, de nombreux projets de proximité en partenariat avec les acteurs locaux.
En 2018, les Caisses d'Epargne ont mis en place plus de 50 milliards d'euros de nouveaux crédits tant aux particuliers qu'aux différents acteurs de l'économie.
Récemment, les Caisses d'Epargne et leur fédération ont renforcé leur action dans le domaine du logement en signant un partenariat avec Habitat en Région pour permettre à des locataires en difficulté de bénéficier d'un accompagnement sur l'éducation financière, avec l'association Finances et Pédagogie. L'objectif est non seulement d'accompagner les personnes formées sur des sujets récurrents ayant trait à la relation à l'argent (gérer son budget, relation à la banque, savoir parler d'argent, anticiper les projets de vie), mais aussi de répondre à de nouveaux enjeux nécessitant des connaissances adaptées pour une pleine citoyenneté économique : argent digital, développement durable, reconversion professionnelle, création de son activité…
Finances & Pédagogie intervient régulièrement dans les collèges, lycées, instituts de formation des apprentis et établissements d'enseignement supérieur afin d'aider les jeunes à gérer leur argent au quotidien. Les thématiques les plus sollicitées sont l'épargne, les mécanismes du crédit, le fonctionnement de la Bourse et le monde de l'entreprise.
De plus, les Caisses d'Epargne développent depuis 2005 un projet intitulé « Parcours Confiance et Créa-Sol » qui propose une offre adaptée à ceux qui rencontrent des difficultés pour mener à bien leurs projets. Ce sont principalement des personnes sans emploi, des travailleurs modestes ou bien confrontés à un accident de la vie. Grâce à Parcours Confiance et Créa-Sol et à ses partenariats noués avec plus de 600 associations et collectivités locales, le réseau des Caisses d'Epargne est aujourd'hui la première banque du microcrédit personnel et la troisième banque du microcrédit professionnel.

FABRICE GOURGEONNET

ÊTRE UTILE

Directeur du développement Caisse d'Epargne, **Fabrice Gourgeonnet pilote le développement et l'animation** des 15 Caisses d'Epargne sur l'ensemble des marchés : particuliers, professionnels, entreprise, secteur public, logement social, économie sociale, personnes protégées, immobilier professionnel.

1er banquier privé du logement sociale.

1er acteur du microcrédit personnel.

Plus de **50** milliards d'euros de crédits à l'économie en 2018.

Près de **8 000** emplois créés ou maintenus grâce au microcrédit des Caisses d'Epargne.

6 868 microcrédits personnels octroyés.

7 977 microcrédits professionnels octroyés.

46 000 stagiaires formés par Finances & Pédagogie.

2 556 interventions Finances & Pédagogie.

Au sein de « Présence 30 », une association partenaire d'Un toit pour tous spécialisée dans le service à la personne et la réinsertion des personnes sans emploi, **Karine Mialon dirige le service d'insertion** dont le but est de mettre en place des chantiers destinés aux jeunes en marge de la société.

KARINE MIALON

UNE PORTE S'OUVRE

En quoi consistent vos actions d'insertion ?
K.M. Nous menons deux types d'actions. D'une part les chantiers éducatifs destinés aux jeunes des quartiers prioritaires de 16 à 25 ans, à qui les collectivités locales et les bailleurs sociaux confient des travaux de petite maçonnerie, de manutention, de peinture, de nettoyage des espaces verts… Durant leur contrat, ils participent également à des ateliers pour régler certaines difficultés personnelles (l'addiction, la santé, les préjugés, la gestion d'un budget, la sécurité au travail, les techniques de recherche d'emploi).
D'autre part, les chantiers d'insertion qui s'inscrivent dans la continuité de cette démarche, avec un contrat de travail renouvelable d'au moins 4 mois pour des jeunes âgés de 18 à 25 ans.

Quel est l'objectif de ces chantiers ?
K.M. Ce sont des solutions pour des jeunes qui vivent en foyer ou seuls avec leur mère, dans une situation financière très difficile, quand ils n'ont pas de problèmes d'addiction ou d'ordre judiciaire. Certains reviennent de loin !
Le chantier doit servir de tremplin vers une formation, un apprentissage, un emploi direct, un permis de conduire… Nous les embauchons et cherchons, avec nos partenaires, à mettre en place des dispositifs pour les guider dans leur projet professionnel à la fin du chantier et leur mettre le pied à l'étrier : des cours d'alphabétisation, de remise à niveau, d'immersion en entreprise…

Les jeunes adhèrent-ils facilement à ces projets ?
K.M. Oui, car ils viennent de leur propre initiative. L'enjeu pour certains est de reprendre un rythme, arriver à l'heure, s'impliquer de manière régulière ; pour d'autres c'est une première expérience professionnelle pour découvrir le monde du travail. Un quart des jeunes rebondissent à la suite du chantier, d'autres ont besoin de plus de temps.

En quoi ces actions favorisent-elles le lien social ?
K.M. Dans les lieux où les jeunes conduisent des chantiers, s'installe une forme de respect, il y a moins de dégradations. Nous voyons aussi le dialogue se renouer avec les habitants du quartier et notamment les personnes âgées qui sont souvent transparentes à leurs yeux. Quand les jeunes font des réparations dans les cages d'escalier, les gens de l'immeuble discutent avec eux, leur apportent du café. Ces échanges créent un apaisement dans les relations et changent le regard que l'on porte sur eux. Quelque chose se modifie aussi en eux. Comme une porte qui s'ouvre. L'ESH Un toit pour tous a confié à nos jeunes la réalisation d'une fresque pour réhabiliter les murs d'un sous-sol. Un artiste est intervenu pour les diriger. Quand s'ajoute à leur travail une dimension artistique, c'est extrêmement valorisant pour eux, c'est une réussite pour le bailleur et un succès pour nous aussi !

COMBIEN ?

Toute entreprise est dotée d'outils de mesure de performance et se doit de faire annuellement un bilan de sa gestion. Dans le cas de l'action sociale, comment faire le bilan ? Comment quantifier des données intangibles telles que l'amélioration du cadre de vie ou le lien qui se tisse entre les habitants d'un quartier ?

Les bailleurs affichent chaque année le nombre de logements possédés, mis en chantier, livrés ou réhabilités, mais rares sont les chiffres qui témoignent de leur action sociale. Pourtant, là est bien notre métier. Nous sommes créateurs d'une vraie plus-value sociale grâce aux actions que nous déployons au cœur des quartiers, des logements, famille par famille, pour accompagner les personnes les plus démunies, maintenir la paix sociale et réaffirmer les valeurs républicaines. C'est aussi cette plus-value que nous avons l'ambition de mesurer dans les années à venir grâce à la mise en place d'indicateurs au sein de nos entreprises. Pourquoi est-ce important de l'objectiver ? Pour gagner la confiance et montrer que nous mettons notre performance économique au service de la communauté et de la cohésion sociale dans le souci constant de la défense de ses valeurs républicaines fondatrices.

HABITAT EN RÉGION, ACTEUR DE LA COHÉSION SOCIALE

ACTEUR DE COHÉSION DANS SON CŒUR DE MÉTIER

Pour Habitat en Région, c'est loger et accompagner des locataires à revenus très modestes…
c'est-à-dire :
> inférieurs de 60 % au montant des plafonds HLM,
> et donc éligibles à des logements PLAI ou PLTS.

59 %
de nos locataires sont éligibles aux logements PLAI ou PLTS

31 %
des constructions neuves ont concerné des logements PLAI ou PLTS (hors Axentia)

26 %
du patrimoine est situé dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

42
conseillères en économie sociale et familiale (ou équivalent) accompagnent les locataires en difficultés en lien étroit avec les partenaires locaux.

743
gardiens, employés ou gestionnaires d'immeuble assurent sur le terrain, au quotidien, les relations de proximité avec les locataires.

À elles deux, ces fonctions représentent le tiers des effectifs du Groupe Habitat en Région.

UNE PREMIÈRE APPROCHE CHIFFRÉE

Un premier travail de recherche sur ce que pourrait être un panorama chiffré de l'action collective en faveur de la cohésion sociale a été conduit début 2019 par l'Académie, le pôle habitants et partenaires, le contrôle de gestion et la RSE. Objectif : rendre compte de l'action effective de nos bailleurs au plan national et territorial. Vingt « indicateurs » ont été identifiés et la collecte des données a été lancée dans la foulée auprès des entreprises du Groupe*.
Les chiffres ci-dessous dressent une première approche de la réalité du travail de cohésion sociale dans le Groupe. Cette palette reste à parfaire en lien étroit avec les entreprises pour mieux harmoniser les calculs, décrire plus finement la réalité foisonnante du travail de cohésion sociale, voire créer des indicateurs pour qualifier la « valeur ajoutée » sociale.
Il s'agira également de bien identifier les réalités et logiques locales en action derrière ces indicateurs ainsi consolidés pour éviter des interprétations erronées.
Ce panorama prendra tout son sens au fil du temps, comme photographie annuelle du travail accompli, mais aussi comme outil de pilotage de ce qui fait le cœur de métier des bailleurs sociaux du XXIe siècle.

*Périmètre de l'enquête : Erilia, Logirem, Sia, UTPT, Famille & Provence, Habitations Haute-Provence, Immobilière du Moulin Vert, et Axentia quand il y a lieu. Sources : enquête OPS, données SNE et enquête d'activité Habitat en Région. Chiffres à fin décembre 2018.

… mais aussi répondre à la diversité des besoins

8 %
des locataires de logements familiaux sont des jeunes de moins de 30 ans

25 %
sont des personnes de plus de 65 ans

23 %
sont des familles monoparentales

35 %
des locataires ont un emploi stable

20 %
sont au chômage

6 370
places en résidences étudiantes

11 146
places pour personnes âgées (en FPA, EHPA, EHPAD)

4 433
places d'hébergement pour situations d'urgence ou grandes difficultés

CRÉATEUR DE VALEUR AJOUTÉE SOCIALE, AU-DELÀ DE SON MÉTIER

84 000
heures de travail réservées à des publics en insertion professionnelle par les entreprises du Groupe Habitat en Région grâce à la clause d'insertion prévue dans les marchés publics.

34
jeunes volontaires accueillis en service civique par les entreprises d'Habitat en Région pour accomplir des actions d'intérêt général au service de leurs locataires.

53
collégiens de quartiers prioritaires de la ville accueillis en stages de 3e par 11 entreprises pour l'année scolaire 2018-2019.

158 473
euros cotisés par les entreprises du Groupe au Fonds d'innovation sociale de la Fédération des ESH sur la base de 1 euro par logement (1 logement équivalant à 3 lits pour Axentia).

4
sociétés (Logirem, Sia Habitat, Famille & Provence et Un toit pour tous) se sont équipées d'un fonds de dotation à l'innovation sociale.

CHRISTELLE STIEL

MESURER NOTRE PLUS-VALUE SOCIALE

Chargée de projets chez Habitat en Région, Christelle Stiel co-anime en 2017 l'atelier « attributions et peuplement » sur le thème de la « culture d'entreprise de la cohésion sociale ».

En 2017, vous avez organisé des ateliers sur la cohésion sociale avec des collaborateurs des sociétés du Groupe. Pourquoi cette démarche ?
C.S. L'idée est d'examiner ce que signifie pour nos bailleurs « être acteur de la cohésion sociale », de définir les différentes actions qui contribuent à l'élaboration d'une culture partagée. L'objectif de ce travail collectif est de créer des passerelles entre les sociétés et ces échanges suscitent beaucoup d'enthousiasme.

Ces travaux ont donné lieu à une enquête sur la représentation que les collaborateurs se font du bailleur « acteur de la cohésion sociale ». Qu'a-t-elle révélé ?
C.S. Cette enquête a permis de mettre en évidence les multiples actions du bailleur, depuis la relation et la gestion de proximité auprès des locataires jusqu'à toutes les actions visant à promouvoir la citoyenneté, l'insertion ou l'accès aux droits. On constate que le concept de cohésion sociale n'est pas toujours compris par tous les métiers, même si on sent de manière sous-jacente qu'une vraie culture Groupe s'est déjà diffusée dans toutes les strates des entreprises. C'est une grande satisfaction ! Les équipes de proximité sont naturellement plus concernées, mais celles qui sont éloignées du terrain conçoivent moins bien comment le métier de bailleur peut aussi consister à favoriser le mieux vivre ensemble.
Avec le groupe de travail, nous allons désormais identifier les moyens d'aller encore plus loin pour inciter les sociétés à s'emparer du sujet. Nous avons ainsi pu formuler des préconisations : renforcer des démarches de projets où la question de la cohésion sociale soit la clé d'entrée et, en interne, proposer de mettre en place des modes d'organisation des équipes qui permettent le croisement des points de vue et des expériences. Notre objectif est ensuite de créer des outils pour relayer les pratiques des sociétés, concevoir une méthodologie et enfin donner à voir les impacts de notre action en mesurant l'utilité sociale liée à l'activité du bailleur.

Comment peut-on mesurer la plus-value sociale d'un bailleur ?
C.S. Nous n'en sommes pas encore là. Nous travaillons sur des indicateurs qui nous permettent de quantifier la cohésion sociale au sein du groupe Habitat en Région, et ce dans toutes ses dimensions. Une fois ce travail abouti, nous pourrons alors travailler sur la mesure de l'impact social. En analysant à la fois des données inhérentes à notre métier (le pourcentage de population éligible au logement très social, le pourcentage du patrimoine situé en QPV (quartier prioritaire de la ville), le taux de mutations ou encore le nombre d'hébergements spécifiques) comme des données liées à une activité qui va au-delà du métier de bailleur (nombre d'associations partenaires, les nombres d'heures d'insertion réalisées dans les chantiers, les crédits accordés à des fonds d'innovation), nous montrons comment nous contribuons réellement à la cohésion sociale.
Tous ces indicateurs vont nous permettre d'identifier la façon dont s'incarne la cohésion sociale dans les sociétés et comment le Groupe Habitat en Région se donne les moyens pour en faire plus que ne l'exige son strict cœur de métier. Quand on met en place des actions d'accompagnement social, on regarde toujours le coût qu'elles représentent, mais rarement le retour sur investissements à moyen et long terme sur la vie des résidents. C'est très important, car la mise en place d'indicateurs nous permettra d'aller plus loin.

Vous menez une action à la cité Mignot à Lyon, est-ce une façon d'aborder le sujet de la cohésion sociale de manière concrète ?
C.S. Je travaille à 20 % de mon temps pour la SA Régionale HLM de Lyon. C'est ma façon de rester proche du terrain, car développer des politiques de cohésion sociale en décalage avec les attentes réelles est un risque constant. Lyon est en train de mener un projet urbain très important dans le quartier de Confluence, où est située la cité Mignot. Ce site, qui a près de cent ans et qui fait l'objet d'un vaste chantier d'écorénovation, a des valeurs patrimoniales et architecturales fortes, mais aussi des habitants qui ont une histoire. Une enquête sociologique nous a révélé leur manière de voir l'évolution de leur quartier et des relations entre voisins. En démarrant l'opération de réhabilitation, nous avons tenu à les associer pour mieux prendre en compte leurs usages et leurs pratiques dans leur logement, mais aussi dans leur immeuble et leur quartier. C'est ainsi qu'un comité de résidents s'est mis en place pour identifier ensemble des actions à mener. Plusieurs pistes sont aujourd'hui à l'étude, autour du bien vieillir, de la santé, du bricolage, de la cuisine… et beaucoup d'habitants sont déjà prêts à partager leurs savoir-faire. Grâce à notre réseau, nous identifions des associations et des acteurs locaux pour nous accompagner dans ces projets. C'est là que la cohésion sociale se crée.

SANDRA HOIBIAN

PESSIMISTES, LES FRANÇAIS ?

80 % des Français pensent que la cohésion sociale est faible.

35 % des Français placent les efforts de chacun pour vivre ensemble en tête des facteurs qui contribuent à renforcer la cohésion sociale, devant l'école ou la protection sociale.

81 % des Français pensent que les inégalités se creusent et ils n'ont jamais été aussi pessimistes quant à l'évolution de leurs conditions de vie.

34 % des Français pensent que le logement est une condition importante du vivre ensemble.

Sandra Hoibian est directrice du pôle évaluation et société du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC). Elle est spécialiste du regard porté sur la cohésion sociale, la diversité, le lien social.

Vous avez dressé un baromètre de la cohésion sociale qui a évalué que 80 % des Français pensent que la cohésion sociale est faible. Pourquoi ?

S.H. Les Français ont une vision très noire de la société : ils déplorent le manque de lien social, les nombreuses tensions. En creux, cela exprime un désir de plus de cohésion. On n'a jamais autant parlé de cohésion sociale et cette expression est d'autant plus utilisée qu'elle fait probablement défaut. Du reste, elle revêt pour la population plusieurs sens : la relation entre les individus, voisins, amis, collègues… ; la solidarité, le partage des richesses, la justice sociale ; un partage de valeurs, de projets, de symboles qui rassemblent.

D'après nos concitoyens, la cohésion dépend avant tout des efforts de chacun pour vivre ensemble. Cela est-il nouveau ?

S.H. Les Français valorisent la liberté et l'autonomie individuelle et tendent à s'affranchir du collectif. Cette tendance incite l'individu à être entrepreneur de sa vie, en quête d'épanouissement personnel et de moyens de s'exprimer. Nous sommes en train de passer d'un modèle de cohésion sociale imposé par les institutions, l'école, la famille, à une cohésion qui doit être une démarche individuelle. Il y a une dimension égocentrique dans cette démarche, mais aussi une liberté nouvelle : on rompt avec le groupe imposé pour faire ses propres choix de formation, de vie sentimentale… Cela pose une question : comment fait-on société quand chacun souhaite se réaliser en tant qu'individu libre de toute allégeance ?
Afin de concilier liberté individuelle et cohésion sociale, il faut que chacun coopère pour créer du collectif et faire société. C'est un exercice exigeant et difficile, mais qui n'est pas impossible. Ce qui est certain, c'est que l'on ne pourra plus revenir en arrière : les gens n'accepteront plus qu'on leur dicte la manière dont ils doivent vivre ou ce qu'ils doivent penser. Et s'il est difficile aujourd'hui de faire groupe au niveau de la nation, les gens en revanche font partie de communautés liées à un intérêt, un sport, une croyance… Chacun peut faire partie de plusieurs communautés et en sortir quand il le souhaite.

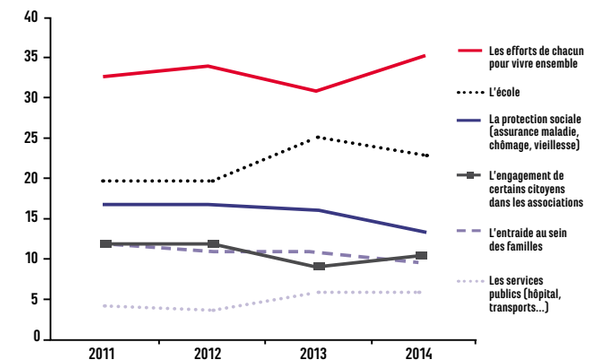
La conséquence de ce modèle n'est-elle pas le manque de solidarité en faveur des plus démunis ?

S.H. Bien sûr ! Et c'est pourquoi les mots « cohésion sociale » ont remplacé celui de solidarité : l'idée que les individus doivent se prendre en main se diffuse. Lorsque l'on tient une personne responsable de ses échecs, il y a moins de raison d'en être solidaire. De mon point de vue, on est allé un peu trop loin dans cette vision des choses, elle favorise la compétition. Là où il y a compétition, il y a forcément des gagnants et des perdants et cela rend difficile l'unité à l'échelle d'un pays. Je préfère la notion de coopération, de collaboration.

Mais doit-on y voir un rapport avec le pessimisme des Français concernant l'évolution de leurs conditions de vie ?

S.H. Il y a évidemment un lien. Quand vous avez le sentiment d'être perdant, que les règles ne sont pas justes, vous avez moins envie de faire partie du groupe et d'en accepter les contraintes. La crise des « gilets jaunes » est à ce titre révélatrice : c'est un mouvement de revendications individuelles. Certaines questions font consensus comme les inégalités, la démocratie participative et le refus d'avoir des représentants. C'est un collectif né d'une somme d'individus qui se sentaient isolés, invisibles aux élites, et c'est certainement une des raisons pour lesquelles le mouvement dure aussi longtemps. Ils ont éprouvé le plaisir du collectif : on doit faire des compromis, mais ça apporte du soutien, une forme de transcendance. Pour moi le mouvement des « gilets jaunes » est révélateur de la transformation de notre société vers des collectifs plus souples, mais plus fugaces et complexes.

Selon vous, aujourd'hui en France, qu'est-ce qui contribue le plus à renforcer la cohésion sociale ?



Source : CREDOC, enquête « Conditions de vie et aspirations », début 2014.

Pourquoi le logement apparaît-il comme une condition importante du vivre ensemble ?

S.H. Le logement est l'une des clés du mal-être de la société dû au décalage entre les prix du loyer qui ne cessent d'augmenter et les revenus des ménages. Pour faire société et avoir des échanges avec autrui, il faut avoir un minimum de sécurité matérielle. C'est un espace important de sociabilité : les gens mal logés ont moins de liens sociaux : ils reçoivent peu et vont moins vers les autres. D'autant plus qu'il y a, là aussi, une compétition : pour avoir un logement, il faut un CDI, le meilleur des dossiers. Les bailleurs sociaux jouent là un rôle essentiel en limitant le poids du logement dans le budget familial.

ET DEMAIN ?

Dépassant son rôle de bailleur constructeur, aménageur et gestionnaire de logements, Habitat en Région a l'ambition d'être, plus qu'un simple acteur, un concepteur de cohésion sociale. Mais quelle promesse tenir aujourd'hui vis-à-vis de nos locataires au regard du changement sans précédent dû à la loi ELAN? Avec la loi de finances 2018 qui prévoit la réduction de loyer de solidarité (RLS) mise en place pour compenser la baisse des APL, le relèvement de la TVA à 10 % et la création d'une taxe sur les plus-values de la vente HLM, ce nouveau cadre réglementaire voulu par l'État a un impact fort sur les entreprises. C'est dans ce contexte qu'Habitat en Région, comme à chaque étape de son histoire, a conduit une réflexion sur son organisation pour franchir une nouvelle étape et être le garant, dans son secteur, de la promesse républicaine.

Sous la forme d'une société anonyme de coordination, regroupant les ESH et les coopératives d'HLM du Groupe et du Réseau Habitat en Région, de la SEM Sogima ainsi que de tous les organismes qui souhaitent la rejoindre, le Groupe Habitat en Région va plus loin dans son projet d'être un groupe collaboratif et territorialisé dont les expertises fleurissent avant tout au niveau local. Au travers de cette nouvelle feuille de route, Habitat en Région réaffirme sa volonté d'être un concepteur de cohésion sociale et de jouer un rôle majeur dans le logement social en France dans les années à venir.

JULIEN DENORMANDIE

GARANTIR À CHACUN LA MAÎTRISE DE SON DESTIN

Ministre auprès de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, chargé de la Ville et du Logement, **Julien Denormandie est l'artisan de la Loi pour l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (Elan).**

Quel rôle le logement joue-t-il dans la cohésion de notre société ?
J.D. Le logement est l'une des conditions de l'accès à l'emploi, donc un facteur d'intégration sociale. C'est aussi le lieu où l'on passe le plus de temps dans sa vie et qui, lorsque l'on est parent, permet d'élever ses enfants dans de bonnes conditions. Le lien entre logement et cohésion sociale est donc très fort. Mon rôle, en tant que ministre, est de m'assurer qu'il soit toujours un facteur d'émancipation. C'est la promesse républicaine qu'il nous faut tenir et c'est là le défi qui est le nôtre, car la France manque de logements, et beaucoup d'entre eux doivent être rénovés. Aujourd'hui, le mal-logement entrave un grand nombre de personnes dans la prise en main de leur destin.

Les bailleurs sociaux sont donc d'une importance capitale pour garantir la cohésion sociale ?
J.D. Oui, leur rôle est essentiel, car il traduit une promesse républicaine : un logement social peut être un tremplin ou un besoin tout au long de la vie. Pour cette raison, je suis très attaché au modèle du logement social français, un modèle avec un bail qui peut durer toute la vie si cela est nécessaire, un modèle dans lequel un grand nombre de Français est éligible à un logement social. Par leur rôle, leur gestion et leur engagement, les bailleurs sociaux sont des acteurs fondamentaux de cohésion sociale. Les attentes sont d'autant plus fortes qu'aujourd'hui près de 2 millions de personnes sont en attente d'un logement social.

Quels sont les principaux leviers de la loi Elan qui vont favoriser la cohésion sociale ?
J.D. Avec la loi Elan, il y a un grand nombre de transformations et nous sommes en plein travail avec les bailleurs sociaux notamment, pour avoir un modèle renforcé.
Nous avons voulu une loi qui soit une loi « Logement, Aménagement et Numérique » parce que la première des cohésions sociales c'est l'unité géographique dans laquelle on vit : la ville. « Faire la ville » c'est une grande responsabilité parce que ça veut dire que l'on détermine le modèle de société dans lequel nous vivons et dans lequel nos enfants vont vivre. Je suis profondément attaché à une ville avec de la mixité sociale, une ville qui puisse faire face aux transitions énergétique, écologique, numérique ; une ville qui parte des usages, que l'humain soit au centre.
La loi Elan favorise la cohésion sociale parce qu'elle étend les métiers des bailleurs sociaux à d'autres missions que simplement celle de loger. Dans le cadre de la redynamisation des centres-villes, la loi élargit les compétences des bailleurs à tout type d'équipements urbains et les autorise à y inclure des actions d'insertion professionnelle et sociale en faveur des habitants. Elle leur permet également de mieux accompagner les locataires sur un certain nombre de sujets comme le conseil en financement pour les candidats à l'accession à la propriété, de fournir des services à caractère social : animation sociale, recyclage, accompagnement numérique, aides aux démarches d'accompagnement des personnes âgées ou handicapées, des victimes de violence conjugale… Elle déploie ainsi tout un panel qui accroît le champ d'action des acteurs de proximité. C'est une prise de position forte en faveur de la cohésion sociale et une reconnaissance de la richesse des savoir-faire des bailleurs sociaux.

Demain, auront-ils les moyens financiers de poursuivre leur mission d'accompagnement social ?
J.D. Nous avons mené une réforme sur les aides personnalisées au logement sans que les allocataires aux APL perdent un euro. Le gouvernement est pleinement conscient de l'effort demandé aux bailleurs sociaux. Nous avons mis en place des compensations financières importantes. Nous menons actuellement avec l'ensemble des acteurs du logement social la clause de « revoyure » à laquelle je m'étais engagé. L'objectif du gouvernement est que les bailleurs sociaux disposent aujourd'hui et dans les années à venir des moyens suffisants pour produire et rénover plus.

Plus personnellement, le sujet de la cohésion sociale a-t-il un lien avec votre engagement politique ?
J.D. Oui, ma conviction la plus profonde est que la principale inégalité dans notre pays n'est pas celle des revenus, mais l'inégalité de destin, c'est-à-dire l'inégalité face à l'emploi, à l'accès aux services publics. Ce qui me porte, c'est la lutte contre ces inégalités que d'aucuns appellent inégalités sociales, et qui pour moi relèvent de l'injustice de destin. La promesse républicaine doit garantir la maîtrise de son destin, quels que soient son lieu de naissance et son milieu social. C'est la beauté de notre République. C'est une responsabilité qui nous incombe à nous, acteurs du logement, et je crois que c'est très important de le dire parce que « faire ville » permet de « faire nation » et donc de « faire cohésion ».

VALÉRIE FOURNIER

NOUS TISSONS CHAQUE JOUR DES LIENS INVISIBLES

Présidente du Groupe Habitat en Région, Valérie Fournier exerce par ailleurs le mandat de présidente de la Fédération nationale des ESH et a participé, à ce titre, aux négociations avec le gouvernement concernant la loi Elan.

Pourquoi Habitat en Région a-t-il l'ambition d'être non seulement un acteur, mais aussi un concepteur de cohésion sociale ?
V.F. Notre société a discrédité nos solidarités classiques, familiale, syndicale et politique sur lesquelles notre système était fondé. Dans nos quartiers, la solitude grandit, les liens s'effritent, l'isolement s'infiltre. Qui peut apporter ce ressort au vivre ensemble, si ce n'est le bailleur social ? Une cage d'escalier HLM est une photographie de notre paysage social. L'ensemble de nos fractures et de nos fragilités y sont exprimées. Le projet est de générer du lien, de tenter de nous substituer aux solidarités traditionnelles quand elles font défaut.

Y a-t-il eu des avancées depuis le lancement en 2017 de votre plan stratégique « Grandir Ensemble » qui a pour ambition de mettre « l'habitant au cœur de tout » ?
V.F. Notre credo « l'habitant au cœur de tout » a irrigué nombre de projets au sein des entreprises, enracinant ainsi notre culture commune. Je m'en réjouis ! Et les collaborateurs s'en sont emparés très naturellement : qui en accompagnant les locataires vers une réinsertion professionnelle, qui en accueillant un(e) stagiaire de troisième, enfant de nos locataires, qui en impliquant de futurs locataires à la conception de leur résidence. Nous revendiquons d'être un bailleur pour qui la cohésion sociale n'est pas accessoire. Nous tissons tous les jours ces fils invisibles qui évitent les fractures, désamorcent les conflits, rassurent les plus fragiles, apaisent les tensions. Notre bilan social est positif, et maintenant nous nous devons de l'objectiver.

Pour le faire savoir ?
V.F. Oui. Aujourd'hui nous rendons compte de notre activité de deux manières : par notre développement qui répond au besoin de logements et notre bilan de gestion. Il est nécessaire d'y ajouter notre bilan social dont on ne rend pas assez compte alors qu'il est le cœur même de notre mission d'utilité sociale. Il nous faut argumenter et valoriser nos actions comme autant de coûts évités, de dépenses enrayées, d'économies réalisées. Notre modèle de groupe a impérativement besoin que nos projets communs soient ambitieux : rendre présente, cohérente et structurante cette vision du logement social ! Nous n'y parviendrons pas sans créer l'adhésion, la confiance et l'envie de faire ensemble.

Quels changements allez-vous opérer en réponse à la loi Elan ?
V.F. La loi Elan va impacter nos entreprises qui vont perdre 50 % de leur capacité d'autofinancement. Le risque que les actions sociales soient les premières impactées est là. Il y a, certes, une tension financière sur le secteur, nous devons faire des arbitrages intelligents pour que nos actions de cohésion sociale n'en subissent pas les impacts et qu'elles demeurent notre priorité.
Par ailleurs, notre organisation évoluera dans le courant de l'année 2019 vers une société de coordination nationale (SAC). Cette nouvelle structure ne modifiera pas l'ADN d'Habitat en Région. Plus que tout, je tiens à conserver ce modèle original que nous avons bâti ensemble ces dix dernières années et qui laisse à chaque entreprise l'expertise et la responsabilité de son territoire. Chacune sera l'interlocutrice unique de ses clients habitants et des collectivités locales de son territoire, tandis que le Groupe interviendra pour structurer la mutualisation des activités dans un souci d'économie et d'efficacité.

Quels sont les enjeux de cette nouvelle organisation ?
V.F. Il nous faudra trouver le point d'équilibre entre cette autonomie et les remontées d'informations vers le Groupe selon les exigences de l'État. La SAC portera la CUS (convention d'utilité sociale) du Groupe, rendra compte de l'action de ses membres et de l'accomplissement des missions prévues par la loi. Le Groupe favorise les échanges d'expériences et les confrontations entre ses filiales de manière à stimuler l'expertise, l'innovation et l'action. L'objectif est d'identifier et mutualiser un certain nombre de compétences au service du collectif. Des chantiers sont déjà engagés qui ont mobilisé les services financiers et RH des entreprises pour amorcer une remontée des données. Cette nouvelle feuille de route met un coup d'accélérateur à la construction du Groupe tout en renforçant la dimension territoriale et mutualiste de son organisation. Elle oblige chacun de ses membres à la confiance mutuelle pour partager les objectifs et l'avenir de leur mission.

HABITAT EN RÉGION, UN GROUPE, UN RÉSEAU

2e acteur privé du logement social

271 000 logements gérés

577 000 personnes logées

4 800 logements mis en chantier

8 800 logements livrés

1 GROUPE HLM composé de **17** entreprises

1 RÉSEAU réunissant **33** entreprises

22 entreprises sociales pour l'habitat

8 coopératives d'HLM

2 foncières de logements intermédiaires

1 entreprise publique locale

3 850 collaborateurs

Chiffres à fin décembre 2018.

UN GROUPE HLM AU MODÈLE SINGULIER

Habitat en Région est un groupe HLM présentant un modèle de développement unique, né de sa filiation avec les Caisses d'Epargne. Ses 17 entreprises jouissent de tous les bénéfices de la mutualisation des moyens associés à la préservation de leurs expertises locales. Fidèles à leur vocation de concepteurs de cohésion sociale, elles agissent en permanence au plus près des besoins des habitants. Toutes partagent un même plan stratégique, mais conservent leurs circuits de décisions propres sur le terrain, déclinant la stratégie en fonction de leurs spécificités régionales comme patrimoniales, et échangent leurs savoir-faire dans une logique permanente de co-construction.

UN RÉSEAU RÉUNISSANT 33 ENTREPRISES

Aux côtés du Groupe, le Réseau Habitat en Région, composé de 33 sociétés HLM adhérentes au même GIE, est un outil de politiques et d'expertises partagées. Attaché à servir la cause de l'habitat social et les valeurs de la République, Habitat en Région s'est donné pour mission de « réinventer l'habitat social », plaçant l'humain au cœur de sa stratégie et de toutes ses actions.

METTRE L'HABITANT AU CŒUR DE TOUT

Cette ambition s'est traduite dans les sept axes de son plan stratégique et plus particulièrement dans le premier, « Être un groupe générateur de cohésion sociale ». Les entreprises d'Habitat en Région mettent ainsi tout en œuvre pour rendre les habitants acteurs de leur logement et de leur quartier, leur permettre de tisser des relations harmonieuses entre eux par la mise en place de projets communs, les aider à entamer ou sécuriser leur parcours professionnel ou éducatif, leur offrir un environnement adapté à leur état de santé, ou encore participer à réhabiliter les villes au-delà de nos résidences. Autant d'actions que les collaborateurs déploient sur le terrain tous les jours comme l'a révélé la première édition des prix de l'Académie organisée en mars 2018 à l'occasion de la Convention Groupe. Ces projets sélectionnés pour leur ingéniosité ont d'ailleurs été compilés dans un livre, « Grandir Ensemble, les 28 projets de l'Académie » qui met en lumière l'action et l'engagement des collaborateurs qui les ont portés.

UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE POUR 2019

Dans un contexte d'économie voulue par la loi de finances 2018 et pour répondre aux exigences de la loi Elan, Habitat en Région a conduit une réflexion aux côtés des Caisses d'Epargne et du Groupe BPCE. Cette réflexion s'est traduite par une nouvelle feuille de route qui conduira à faire évoluer dans le courant de l'année 2019 son organisation juridique vers une société anonyme de coordination (SAC) nationale.
Le dispositif de la SAC, créé par l'article 25 du projet de loi Elan, et qui s'inspire des organes centraux des groupes bancaires coopératifs, correspond parfaitement à l'ADN d'Habitat en Région. Parce que le lien capitaliste ne peut suffire à « faire groupe », la société de coordination permettra avant tout aux entreprises de partager des valeurs, une conception du métier de bailleur social, définir une ambition et une stratégie, et de piloter un projet commun tout en restant un groupe ouvert avec des entreprises de plein exercice. Chacune aura donc sa propre feuille de route, sera l'interlocutrice unique de ses clients et des collectivités locales de son territoire, le Groupe n'intervenant que pour renforcer l'action ou l'efficience. Il ne se substituera pas aux entreprises qui, seules, sont en capacité d'apporter la juste réponse logement à leurs partenaires, élus et habitants.
Chargée d'élaborer le cadre stratégique patrimonial et d'utilité sociale, la SAC sera également responsable de la coordination des stratégies de chacun de ses membres. Elle définira de plus les politiques communes, adoptera une démarche de communication, mettra en œuvre des principes de soutenabilité financière entre les adhérents et, pour finir, organisera la mutualisation de moyens humains et matériels au profit de ses membres.
Interlocutrice responsable vis-à-vis de l'État, la société de coordination portera la CUS (convention d'utilité sociale) du Groupe, rendra compte de l'action de ses membres et de l'accomplissement des missions prévues par la loi. L'ensemble de ces chantiers seront conduits au sein de vingt-cinq groupes de travail interentreprises entre janvier et juillet 2019.

LES MEMBRES DU GROUPE ET DU RÉSEAU

NORMANDIE

Réseau

LOGÉAL IMMOBILIÈRE
11 996 LOGEMENTS

SEINE MANCHE PROMOTION
(COOPÉRATIVE LOGÉAL IMMOBILIÈRE)

SA D'HLM DU COTENTIN
6 099 LOGEMENTS

LES FOYERS NORMANDS
1 576 LOGEMENTS

LES CITÉS CHERBOURGEOISES
3 730 LOGEMENTS

HAUTS-DE-FRANCE

Groupe

SIA HABITAT
44 672 LOGEMENTS

ESCAUT HABITAT
(COOPÉRATIVE SIA HABITAT)

Réseau

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU GRAND HAINAUT
29 113 LOGEMENTS

SA HLM DU DÉPARTEMENT DE L'OISE
10 203 LOGEMENTS

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE PICARDE
11 806 LOGEMENTS

ÎLE-DE-FRANCE

Groupe

AXENTIA
(COMPÉTENCE NATIONALE)
9 146 LOGEMENTS

IMMOBILIÈRE DU MOULIN VERT
8 414 LOGEMENTS

FONCIÈRE DU MOULIN VERT
828 LOGEMENTS

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR / CORSE

Groupe

ERILIA
(COMPÉTENCE NATIONALE)
60 120 LOGEMENTS

SOLEIL LOGIS
(COOPÉRATIVE ERILIA)

LOGIREM
23 610 LOGEMENTS

LOGIPACA
80 LOGEMENTS

FAMILLE & PROVENCE
7 944 LOGEMENTS

LE FOYER DE PROVENCE
(COOPÉRATIVE FAMILLE & PROVENCE)

HABITATIONS HAUTE-PROVENCE
5 186 LOGEMENTS

VAL DURANCE HABITAT
(COOPÉRATIVE HABITATIONS DE HAUTE-PROVENCE)

Réseau

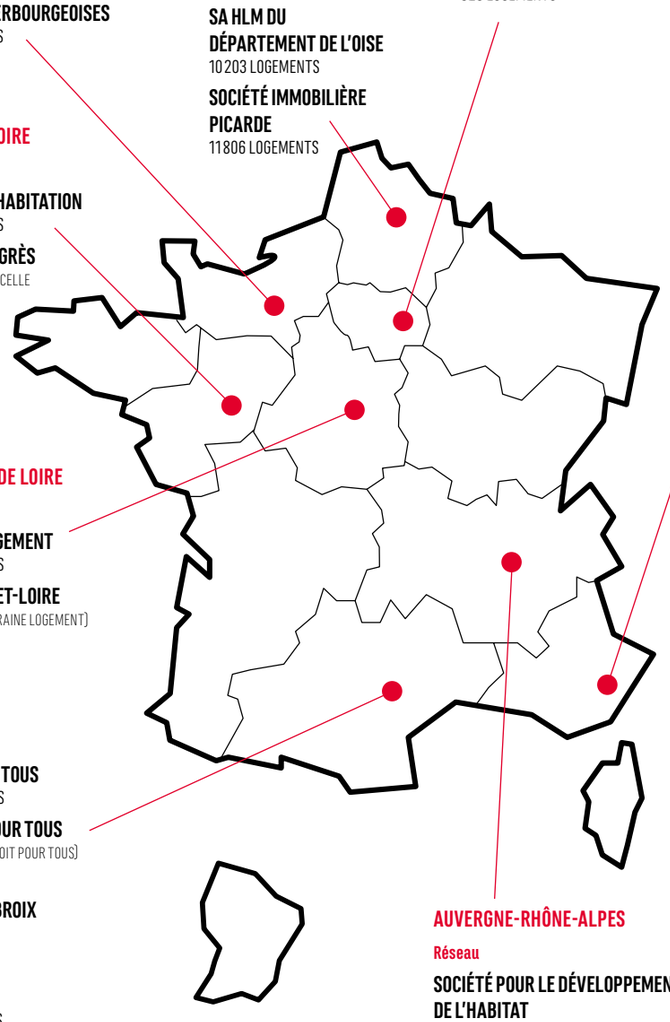
SOGIMA
6 044 LOGEMENTS

PAYS DE LA LOIRE

Réseau

MANCELLE D'HABITATION
6 373 LOGEMENTS

UNION ET PROGRÈS
(COOPÉRATIVE MANCELLE D'HABITATION)



CENTRE-VAL DE LOIRE

Réseau

TOURAINE LOGEMENT
6 203 LOGEMENTS

SCP D'INDRE-ET-LOIRE
(COOPÉRATIVE TOURAINE LOGEMENT)

OCCITANIE

Groupe

UN TOIT POUR TOUS
9 553 LOGEMENTS

LA MAISON POUR TOUS
(COOPÉRATIVE UN TOIT POUR TOUS)

BESSÈGES ET SAINT-AMBROIX
341 LOGEMENTS

Réseau

ALOGÉA
4 951 LOGEMENTS

GUYANE

Groupe

HABITAT GUYANAIS

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Réseau

SOCIÉTÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'HABITAT
2 290 LOGEMENTS

SA RÉGIONALE D'HLM DE LYON
495 LOGEMENTS

MERCI !

Nos remerciements vont aux contributeurs de ce rapport d'activité et particulièrement à ceux qui nous ont apporté leur témoignage.

Directrice de la publication : Valérie Fournier
Rédactrice en chef : Sophie Faure
Chef de projet : Pauline Dolez
Conception et réalisation : Agence Bastille
Rédaction : Françoise Cros de Fabrique
Crédits photo : Stéphanie Tétu / Christel Jeanne

CAISSE D'EPARGNE

HABITAT EN RÉGION
31-35 RUE DE LA FÉDÉRATION
75015 PARIS
HABITAT-EN-REGION.FR

DÉCOUVREZ LA VERSION ENRICHIE
DE CE RAPPORT D'ACTIVITÉ
RAPPORTANNUEL2018.HABITAT-EN-REGION.FR