

n°9
Repères
HABITANTS

Collection Cahiers - septembre 2015 - 25 €

**La relation bailleur/locataires :
dialoguer, concerter, participer,
collaborer**



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble

PILOTAGE

Anne Chemier, Catherine Hluszko, Béatrix Mora, Direction des politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat

RÉALISATION

Nathalie Chassat, Christelle Parneix, Habitat et Territoires Conseil
François Ohl Consultants

CONTRIBUTIONS

Ahmed Bouzouaid, Estelle Tournus, Muse D'Territoires
Catherine Grenier, Sophie Lauden-Angotti, Thierry Piedimonte, Alain Prévost, Christine Roudnitzky, Isabelle Sery, Direction des politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat
Hervé des Lyons, Direction des études juridiques et fiscales de l'Union sociale pour l'habitat

Ce document s'est notamment appuyé sur l'analyse des expériences en matière de concertation/participation menées par les organismes Hlm suivants : ACTIS, Aiguillon Construction, Archipel Habitat, Atlantique Habitations, Côte d'Azur Habitat, Efidis, Emmaüs Habitat, France Loire, Haute-Savoie Habitat, ICF La Sablière, I3F, Léman Habitat, Sollar-Logement Français, Mayenne Habitat, Nantes Habitat, OPAC 38, OPH 93, OPIEVOY, Pas-de-Calais Habitat, Podeliha, Partenord, Terres du Sud Habitat, Valophis, Val Touraine Habitat, Vilogia.

PRÉAMBULE

La concertation avec les locataires est consubstantielle du fonctionnement des organismes Hlm, les locataires étant présents au conseil d'administration ou de surveillance, consultés sur de nombreuses thématiques au sein des conseils de concertation locative, partenaires du bien vivre ensemble dans les résidences et les quartiers.

Les associations de locataires occupent dans ces dispositifs une place centrale. Je souhaite rappeler l'attachement du secteur Hlm au tissu associatif, en particulier aux modalités de collaboration avec les cinq associations siégeant à la Commission nationale de la concertation (CNC), à savoir l'AFOC, la CGL, la CLCV, la CNL et la CSF. Les liens entre ces associations et les organismes sont forts et marqués par une considération mutuelle.

Les dernières décennies témoignent d'une évolution importante de la mobilisation citoyenne et militante. Les organismes Hlm n'ont pas hésité à s'adapter à ces changements, diversifiant les expériences pour susciter la participation des locataires, testant de nouvelles modalités de concertation. Ainsi proposent-ils aux locataires volontaires de prendre de nouvelles responsabilités dans les dispositifs de locataires relais ou référents, leur conférant ainsi plus de « pouvoir d'agir » sur leur cadre de vie.

S'ouvrir à de nouvelles représentations et donner la parole à ceux que l'on appelle souvent les « sans voix » tout en soutenant le tissu associatif classique nécessite pour chaque bailleur social de définir le positionnement des locataires et de leurs représentants dans ses process de décisions.

Il s'agit là d'un exercice exigeant qui peut bousculer les habitudes et les pratiques professionnelles de l'organisme. Il ne pourra aboutir sans s'inscrire dans la durée et sans être mené avec une posture de confiance, de considération et de respect mutuels entre l'organisme et ses locataires et ainsi que leurs représentants, même si le conflit peut à certains moments faire partie de la relation. Par ailleurs, les organismes Hlm ont besoin de s'appuyer sur les associations de locataires, acteurs du bien vivre ensemble des quartiers, parties prenantes détentrices d'une expertise d'usage et garants de la représentation des locataires dans les instances de gouvernance des organismes.

Le contexte social et économique de notre pays engage plus que jamais la responsabilité des organismes Hlm vis-à-vis des locataires. S'appuyer sur la participation des locataires constitue un levier pour la mise en œuvre des politiques des organismes en matière de maîtrise de la quittance, de tranquillité résidentielle, de niveau de la qualité de service, de cohésion sociale des quartiers.

Jean-Louis Dumont,
Président de l'Union sociale pour l'habitat

sommaire

INTRODUCTION	4
---------------------------	---

PARTIE 1

LE CONTEXTE ET LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA PARTICIPATION	7
---	---

Les locataires et leurs représentants, parties prenantes du monde Hlm.	8
Quelles missions pour les représentants des locataires ?	8
La commission nationale de concertation et les associations nationales de locataires	8
La participation des locataires à la gouvernance.	11
Les élections des représentants des locataires	11
L'élaboration des plans de concertation locative et les conseils de concertation locative.	14
Le rôle de contrôle des charges des locataires.	16
La concertation dans les opérations d'amélioration du patrimoine, de requalification et de démolition-reconstruction.	17
Les cadres juridiques enrichis par des pratiques participatives négociées entre bailleurs et locataires	21

PARTIE 2

DÉVELOPPER UNE POLITIQUE ET UNE CULTURE DU DIALOGUE ET DES PRATIQUES PARTICIPATIVES	23
--	----

Les bénéfices partagés de la participation pour le locataire et le bailleur	25
Renforcer l'utilité sociale du métier de bailleur et le rôle du locataire	25
Améliorer la performance économique	26
Maintenir l'attractivité du logement social.	27
La participation des locataires, une démarche engageante, inventive et apprenante	28
S'appuyer sur la culture et la dynamique partenariales	30
Un principe directeur à développer : explorer et ajuster le projet au fil de l'eau	31
Estimer et mobiliser les moyens nécessaires au projet	32
Organiser le dispositif de participation	34
Capitaliser	35
Adapter les organisations	36

4 principes fondamentaux pour développer une politique et une culture de la participation.....	39
Etre clair sur la place donnée au locataire	39
Inscrire la participation des locataires à l'agenda managérial	42
Mettre en capacité d'agir les locataires et les associations de locataires	43
Communiquer en interne et en externe pour promouvoir les valeurs et les apports de la concertation	55
 en SYNTHÈSE - 3 conditions pour s'engager dans une démarche participative.....	60
 PARTIE 3	
METTRE EN ŒUVRE UN PROJET AVEC LES LOCATAIRES	63
Les enjeux de la dimension participative d'un projet	64
Impulser la mobilisation, aller vers le locataire.....	64
Désamorcer l'éventuel conflit.....	64
Prendre en compte la diversité des publics	66
Gérer la mobilisation dans le temps.....	66
Les conditions de mise en œuvre d'un projet participatif.....	67
Intégrer la participation dans les processus de conception, de gestion et de suivi du projet.....	67
Fédérer les locataires autour d'un noyau dur.....	73
Respecter quelques règles de conduite du projet participatif.....	74
Mettre en œuvre une évaluation partagée	79
 annexes	81
Références	82
Acronymes et sigles	84



Introduction

Au cours des dix dernières années, la question de la concertation avec les habitants a connu des évolutions importantes qui appelaient la réalisation d'un panorama général. De nouveaux textes réglementaires sont applicables dans le domaine du renouvellement urbain et de la politique de la ville. Des lignes sociétales ont bougé en matière de mobilisation et de militantisme des citoyens. Les modalités de travail partenarial ont évolué au sein des organismes, notamment en lien avec l'émergence de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), l'engagement dans de nombreux projets de rénovation urbaine et l'adaptation nécessaire au changement du tissu associatif local. Les quartiers d'habitat social ont changé, ainsi qu'en leur sein, les leviers d'identification de leurs habitants.

Les échanges au quotidien avec les organismes Hlm et avec les représentants des associations de locataires ont permis d'identifier les attentes qu'ils pouvaient avoir vis-à-vis d'un guide consacré à la concertation. C'est en partant de ces besoins que cet ouvrage a été conçu. Il comporte :

- des synthèses de la réglementation applicable en matière de concertation et de consultation,
- des éléments de méthodes et de modélisation pour accompagner les bailleurs dans leurs actions,
- des illustrations, retours d'expériences et ressources à mobiliser pour les inspirer au quotidien.



À RETENIR

Signalons que l'élaboration de ce guide s'est enrichie des travaux participatifs menés lors d'une journée d'échanges et de partages d'expériences organisée le 18 décembre 2014 par l'Union, qui a mobilisé près de 160 participants bailleurs, locataires et associations de locataires¹.

Pour étayer ce guide, un travail de capitalisation a été réalisé à partir d'une lecture de type évaluative d'expériences mises en œuvre sur le territoire national par des organismes Hlm. Ce travail a donné lieu à la production de fiches monographiques et d'une note transversale « Locataires et organismes Hlm : faire ensemble » recoupant les principaux enseignements stratégiques dégagés de ces expériences et figurant dans le centre de ressources de l'Union sociale pour l'habitat.

De nombreuses autres références dans le centre de ressources de l'Union sociale pour l'habitat et divers sites internet vous permettront également d'enrichir votre lecture, dont « Transformation du bâti et amélioration énergétique : comment impliquer les habitants ? », Collection Cahiers, Repères n°10, réalisé par l'Union sociale pour l'habitat et le Puca, et publié en septembre 2015.

¹ Les nombreuses préconisations encadrées en mauve au fil des pages de cet ouvrage sont issues de la « feuille de route pour une concertation renforcée entre bailleurs et locataires », coproduite ce 18 décembre 2014.



PARTIE 1

Le contexte et le cadre de référence de la participation

LES LOCATAIRES ET LEURS REPRÉSENTANTS, PARTIES PRENANTES DU MONDE HLM

Pionniers de la concertation enracinée dans une longue histoire et organisée dans les cadres contractuels spécifiques, les organismes Hlm agissent en véritables partenaires avec leurs locataires, tant au niveau de leur gouvernance que de leur gestion au quotidien.

Quelles missions pour les représentants des locataires ?

Participer à la gouvernance

Les représentants de locataires sont associés aux orientations stratégiques de la politique du bailleur au sein des instances telles que le conseil d'administration ou de surveillance, organe décisionnel et les commissions d'attribution de logements.

Collaborer

Les représentants de locataires et les bailleurs élaborent ensemble un plan de concertation locative qui crée le ou les conseils de concertation locative, consultés sur les différents aspects de la gestion de l'immeuble ou des ensembles immobiliers, sur les projets d'amélioration ou de construction-démolition et plus généralement sur toutes mesures touchant aux conditions d'habitat et au cadre de vie des habitants des ensembles concernés (rapports locatifs, gestion au quotidien...).

Défendre les intérêts locataires

Les associations de locataires peuvent siéger à la commission départementale de conciliation en nombre égal de représentants avec les organisations de bailleurs. Elles défendent les intérêts des locataires, lors du règlement à l'amiable des litiges avec les bailleurs relatifs à l'état des lieux, au dépôt de garantie, aux charges locatives et aux réparations. La loi SRU a étendu le champ de compétence des commissions départementales de conciliation à l'examen :

- ▶ des difficultés résultant de l'application des accords collectifs nationaux ou locaux prévus aux articles 41 ter et 42 de la loi du 23 décembre 1986
- ▶ des difficultés résultant de l'application du plan de concertation locative prévu par la loi
- ▶ des difficultés sur les modalités de fonctionnement de l'immeuble ou du groupe d'immeubles.

Agir en justice

Les associations de locataires peuvent, si elles sont membres de la CNC ou si elles sont mandatées pour le faire, demander réparation devant les tribunaux civils du préjudice causé à l'ensemble de leurs membres.

Avec d'autres associations de consommateurs, les cinq associations de la CNC sont habilitées pour représenter les locataires dans le cadre des actions de groupe créées par la loi Hamon.

Conclure des accords collectifs de location

Les associations de locataires peuvent conclure des accords collectifs avec les bailleurs portant par exemple sur la maîtrise des charges. A l'initiative du bailleur, elles peuvent aussi être appelées à voter dans le cadre d'accords collectifs locaux des travaux d'amélioration impactant leur loyer et/ou leurs charges (article 42 de la loi du 23 décembre 1986).

La commission nationale de concertation (CNC) et les associations nationales de locataires

La Commission nationale de concertation a été instituée auprès du ministre chargé du logement par la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986, dite "loi Méhaignerie", et par le décret n° 88-274 du 18 mars 1988. Elle a pour mission générale, par ses études, avis et propositions, de contribuer à l'amélioration des rapports entre bailleurs et locataires. Elle a pour mission particulière de conclure des accords collectifs de location. Elle comprend notamment des représentants des organisations de bailleurs, de locataires et de gestionnaires représentatives au niveau national.

La représentativité des associations de locataires est définie par la loi du 23 décembre 1986 modifiée en 1989. Les organisations nationales représentatives des locataires sont définies par décret du 18 mars 1988. Ces associations ont vu leur rôle renforcé par la loi SRU.

Ces 5 associations sont :

- ▶ l'Association Force Ouvrière Consommateurs (AFOC),
- ▶ la Confédération Générale du Logement (CGL),
- ▶ la Confédération Nationale du Logement (CNL),
- ▶ l'Association Consommation, Logement et Cadre de Vie (CLCV),
- ▶ la Confédération Syndicale des Familles (CSF).

La Cglls leur apporte son concours financier dans le cadre de conventions pluriannuelles d'objectifs. En vue de bénéficier tous les ans des subventions prévues par la convention, chaque association présente un bilan qui comporte une évaluation des actions entreprises mettant en évidence son utilité sociale (renforcement du droit au logement, amélioration de la concertation bailleurs-locataires, respect des intérêts des locataires...) et sa contribution aux actions d'intérêt général (développement de la participation citoyenne des militants, insertion et lutte contre les discriminations...).

L'instance de concertation nationale (ICN) au sein de l'Union sociale pour l'habitat : un lieu d'échanges et d'information qui prépare la CNC

L'Instance nationale de concertation est le lieu d'information, de concertation entre les associations de la CNC, les fédérations locatives et l'Union sociale pour l'habitat. Elle permet également des débats préparatoires à la négociation en Commission nationale de concertation (CNC) entre l'Union sociale pour l'habitat et les organisations nationales représentatives de locataires. Elle est composée de 20 membres :

► **Au titre des organisations nationales représentatives des locataires :** 2 représentants pour la Confédération Nationale du Logement (CNL), l'association Consommation Logement Cadre de Vie (CLCV), la Confédération Syndicale des Familles (CSF), la Confédération Générale du Logement (CGL) et l'Association Force Ouvrière Consommateur (AFOC).

► **Au titre de l'Union sociale pour l'habitat :** 2 représentants de la Fédération des Offices de l'Habitat, de la Fédération des ESH, de la Fédération des Coopératives Hlm, de la Fédération des Associations Régionales, de l'Union sociale pour l'habitat.

Peuvent être invités à participer aux réunions de l'ICN, des experts selon les sujets traités.

L'instance est présidée par le Délégué général de l'Union.

L'ICN se réunit 3 fois par an au minimum, sur convocation du Président. Chaque réunion fait un point sur les travaux et les décisions du Comité exécutif de l'Union et les travaux préparatoires au Congrès. L'instance de concertation peut être saisie par le Comité Exécutif de l'Union ou s'auto saisir de sujets qu'elle a elle-même définis.

La représentation des locataires s'inscrit sur 3 échelles

Echelle du bailleur	Echelle territoriale	Echelle nationale
Représentation obligatoire		
conseil d'administration ou de surveillance, conseil de concertation locative, commission d'attribution de logements	conseil régional de l'habitat, commission départementale de conciliation, conseil de développement d'agglomération	conseil national de l'habitat, commission nationale de concertation
Représentation statutaire ou facultative		
commission d'appel d'offres, diverses commissions thématiques des bailleurs...	conseils de quartier, conseils citoyens, instance régionale de concertation des AR Hlm....	conseil social, instance nationale de concertation et commissions thématiques de l'Union sociale pour l'habitat, conseil fédéral de la Fédération des OPH, institut Hlm de la RSE, CA de l'ANRU...

LA PARTICIPATION DES LOCATAIRES À LA GOUVERNANCE DES ORGANISMES HLM

Élus par les locataires tous les 4 ans, les administrateurs locataires sont appelés à se prononcer sur les grandes orientations de l'organisme : le budget, les programmes d'investissement, les augmentations de loyers... Les représentants élus siègent au conseil d'administration ou de surveillance de l'organisme Hlm. Vivant au quotidien dans les immeubles Hlm, ces élus sont les plus à même de faire remonter aux instances dirigeantes des organismes, les problèmes des locataires. Ils sont aussi un relais entre les bailleurs et les locataires pour expliquer les décisions prises par le conseil d'administration ou de surveillance.

À NOTER

1912 La Loi BONNEVAY qui crée les HBM offre la possibilité d'avoir deux administrateurs locataires dans les conseils d'administration des offices publics d'HBM.

1947 La Loi du 3 septembre 1947, qui réorganise le secteur HBM, rend obligatoire l'élection de deux représentants des locataires aux conseils d'administration des offices publics. Cette disposition est abrogée par un « décret loi » du 16 décembre 1963, mais rétablie en 1978 par le décret du 16 février relatif aux conseils d'administration et aux commissions d'attribution des logements des Offices Publics.

1983 Les représentants des locataires sont désormais trois dans les conseils d'administration des offices publics (décret du 22 mars 1983).

1991 Cette obligation est étendue aux SA d'Hlm (Loi LOV du 13 juillet 1991) – 3 administrateurs siègent au conseil d'administration ou de surveillance.

2008 Dans le cadre du nouveau statut des offices publics de l'habitat les représentants des locataires sont désormais 5 pour un conseil d'administration de 27 membres, 4 pour un conseil de 23 membres et 3 pour un conseil de 17 membres.

Les élections des représentants des locataires

Qui peut être candidat ?

Des conditions collectives

- Une liste complète de 6, 8 ou 10 candidats (voir ci-dessous les conditions individuelles liées aux candidats) déposée au plus tard 6 semaines avant la date de l'élection.
- Liste présentée par une association œuvrant dans le domaine du logement, indépendante de tout parti politique ou organisation philosophique, confessionnelle, ethnique ou raciale et ne poursuivant pas des intérêts collectifs qui seraient en contradiction avec les objectifs du logement social (Articles L 411 et L 421-8 et L 422-2-1 du CCH et la loi n° 91-662 du 13 juillet 1991 d'orientation pour la ville).
- Les associations autonomes, à savoir ne siégeant pas à la CNC, sont habilitées à déposer des listes dès lors qu'elles répondent aux critères légaux indiqués ci-dessus.

Des conditions individuelles

Toute personne physique sous réserve de respecter les conditions suivantes :

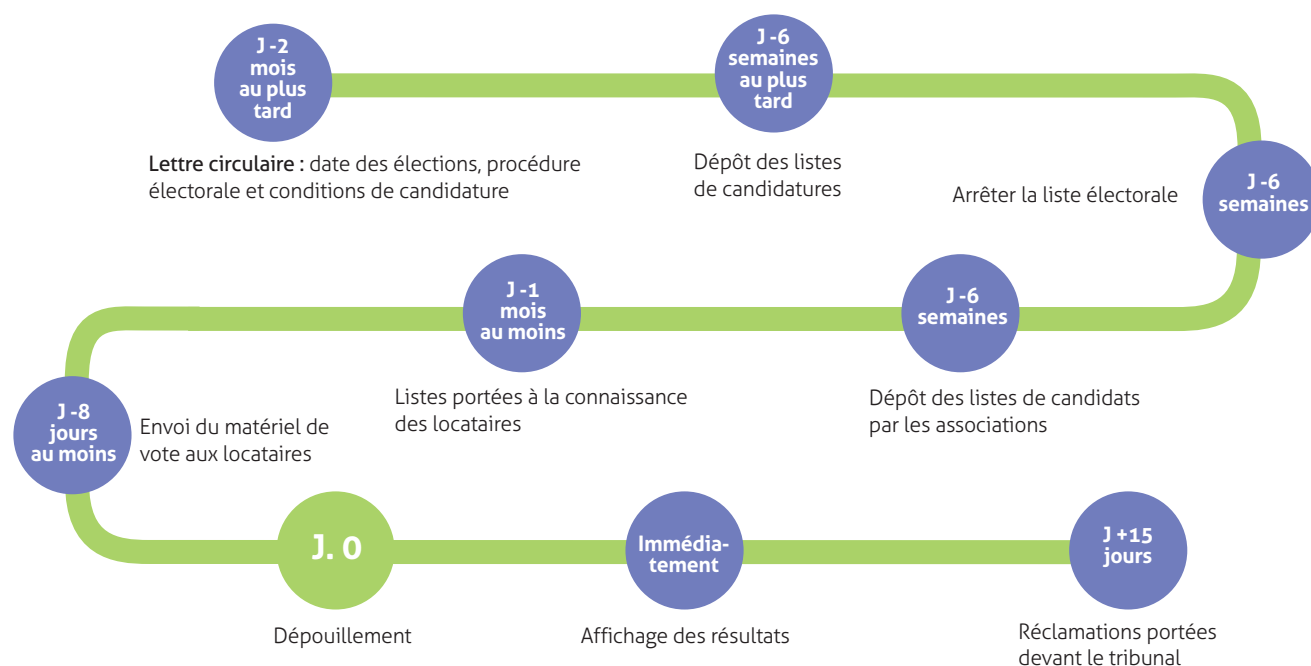
- ▶ Etre âgé(e) de 18 ans minimum
- ▶ Etre locataire d'un logement à la date de dépôt des listes
- ▶ Pouvoir produire sa dernière quittance de loyer, le reçu visé à l'article 21 de la loi du 6 juillet 1989 en cas de paiement partiel ou la décision de justice octroyant des délais de paiement du loyer ou des charges
- ▶ Ne pas tomber sous le coup des interdictions prévues aux articles L. 241-3 et L. 241-4 du CCH, à savoir : condamnation à une peine d'emprisonnement avec ou sans sursis pour des infractions telles que le vol, l'escroquerie, l'abus de confiance, l'émission de mauvaise foi de chèques sans provision, faux témoignage, etc. ainsi que toute faillite sans réhabilitation de son auteur, faillite personnelle ou interdiction de diriger une entreprise
- ▶ Dans les 10 ans qui précèdent l'élection, ne pas avoir été suspendu(e) de ses fonctions d'administrateur Hlm pour faute grave, ni avoir été membre du conseil d'administration d'une SA d'Hlm dissoute pour irrégularités graves

Qui vote ?

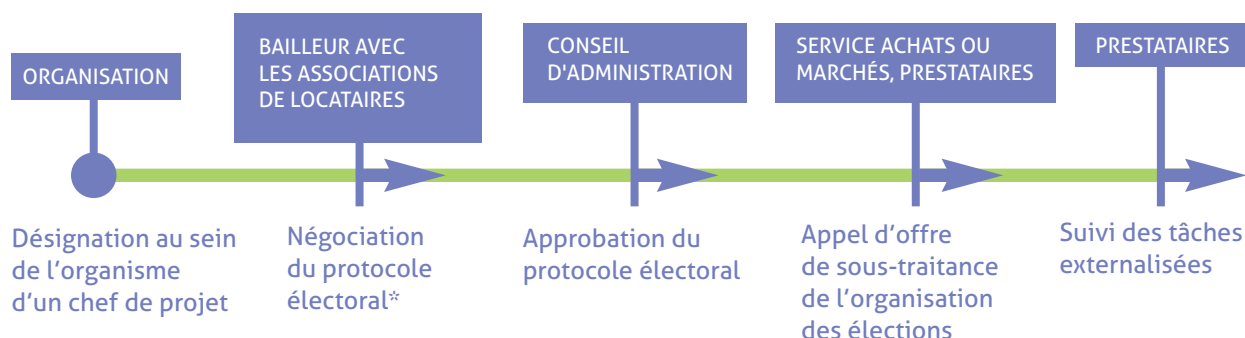
- ▶ Les locataires titulaires du bail avec l'organisme Hlm (bail conclu depuis plus de 6 semaines avant la date des élections) ;
- ▶ Les occupants dont le contrat de bail a été résilié pour défaut de paiement mais qui n'ont pas de dette à l'égard de l'organisme 6 semaines avant les élections ;
- ▶ Les sous-locataires qui ont conclu un contrat de sous-location avec un organisme habilité.

Quelles modalités ?

Le vote peut se faire à l'urne du bureau de vote de l'organisme, par correspondance, voire de plus en plus souvent par Internet. Les élections de locataires sont soumises à un calendrier réglementaire.



Compte à rebours d'organisation des élections pour le bailleur



*La négociation du protocole électoral dans l'organisme doit se faire après que les fédérations nationales des ESH et des OPH aient négocié les protocoles électoraux au niveau national avec les associations nationale siégeant à la CNC.

Les dernières élections des représentants des locataires ont eu lieu en 2014.

Lors des élections des représentants des locataires, entre le 15 novembre et le 15 décembre 2014, près de 4 millions de locataires ont été appelés à élire des administrateurs (3 à 5) au sein du conseil d'administration ou de surveillance de chaque organisme Hlm.

Le taux de participation s'est élevé à 19,9% (20,8 en 2010).

- Nombre d'inscrits : 3 976 222
- Nombre de votants : 791 748
- Taux de participation : 19,91%
- Nombre d'administrateurs : 1 663 (dont 1 027 dans les OPH et 636 dans les ESH).

Associations	Nombre d'administrateurs	Pourcentage d'administrateurs	Nombre de suffrages exprimés	Pourcentage de suffrages exprimés
AFOC	171	10,28%	74 397	9,83%
CGL	104	6,25%	56 420	7,45%
CLCV	375	22,55%	172 308	22,76%
CNL	612	36,80%	252 472	33,34%
CSF	129	7,76%	73 660	9,73%
Autonomes	272	16,36%	128 648	16,99%

L'ÉLABORATION DES PLANS DE CONCERTATION LOCATIVE ET LES CONSEILS DE CONCERTATION LOCATIVE

La loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain du 13 décembre 2000 a été un moment fort de la concertation locative, avec notamment la mise en place des Plans de concertation locative à l'échelle de chaque organisme. Élaborés avec les locataires, ils visent à définir les modalités de la concertation. Ces plans instaurent un ou plusieurs conseils de concertation locative, instances de consultation des représentants de locataires.

Le plan de concertation locative, validé par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance du bailleur, définit les modalités pratiques de la concertation applicables aux immeubles ou aux ensembles immobiliers de son patrimoine. Il précise notamment les règles destinées à formaliser les relations locatives locales, instaure un ou plusieurs conseils de concertation locative dont il peut prévoir la composition et prévoit des moyens matériels et financiers attribués aux représentants des locataires pour exercer leurs fonctions dans ce cadre.

Quels sont les représentants des locataires invités à élaborer le PCL ?

La loi prévoit que le bailleur élabore le PCL avec

- les représentants des associations de locataires présentes dans le patrimoine du bailleur affiliées à une organisation siégeant à la Commission nationale de concertation
- les représentants des associations de locataires ayant obtenu 10 % des suffrages exprimés aux dernières élections
- les administrateurs élus représentants des locataires.

Quelle est la compétence des CCL ?

Le conseil de concertation locative est consulté sur les différents aspects de la gestion de l'immeuble ou des ensembles immobiliers concernés, sur les projets d'amélioration ou de construction-démolition et plus généralement sur toutes mesures touchant aux conditions d'habitat et au cadre de vie des habitants des ensembles concernés.

Qui sont les membres du CCL ?

La loi prévoit que les représentants des locataires au CCL sont nommés par :

- tout groupement de locataires ou toute association de locataires affiliés à une organisation siégeant à la Commission nationale de concertation,
- toute association qui représente au moins 10 % des locataires.

Chaque association ou groupement désigne au plus 3 représentants.

Bien que la loi ne le prévoit pas, on observe que les administrateurs locataires sont souvent membres du CCL, notamment lorsque celui-ci est structuré au niveau de l'ensemble du patrimoine.

Bilan 2014 des Conseils de concertation locative

En 2005, puis en 2009, l'Union sociale pour l'habitat a réalisé des bilans de ces plans et conseils de concertation locative par des enquêtes conduites auprès des bailleurs sociaux. En 2014, le bilan a fait l'objet d'une démarche collaborative associant dès la conception de l'enquête, jusqu'à la co-construction de perspectives communes, les Fédérations qui composent l'Union et les cinq associations de locataires.

Depuis le dernier bilan réalisé par l'Union en 2009, plusieurs évolutions notables sont soulignées :

- › une nette amélioration des relations associations-bailleurs, qui se traduit notamment par une plus grande écoute et une meilleure connaissance mutuelles, un dialogue et des échanges plus simples entre les bailleurs et les associations de locataires,
- › le développement de nouvelles modalités de travail plus opérationnelles, qui s'ajustent progressivement aux problématiques de terrain (visites de terrain, groupes de travail thématiques, mise en place de CCL locaux...),
- › la concrétisation des travaux des CCL par la formulation d'avis, de recommandations, de documents de référence mais également d'accords au profit de la qualité de traitement des problématiques des locataires sur de nombreux sujets (charges, gardiennage, entretien courant, gestion des encombrants, animation des résidences...).

4 axes de travail pour conforter les CCL et renforcer leur opérationnalité :

- › **faire fonctionner les conseils de concertation aux niveaux adaptés** aux questions qui y sont traitées et les doter des pouvoirs d'action et de décision idoines. La capacité d'action, d'engagement et de reporting des acteurs qui sont dans la concertation constitue un facteur clés de création de la confiance, de la transparence et de l'engagement réciproque des parties prenantes. La proximité avec le terrain permet de mieux valoriser l'expertise d'usage des locataires. L'articulation entre les différents niveaux possibles de concertation est essentielle à la cohérence des actions,
- › **clarifier les objectifs des CCL, rappeler les règles, les rôles** et définir 3 à 4 sujets par an, permettant à chacun d'avoir un plan de travail opérationnel et partagé. Ceci permet également de clarifier les projets sur lesquels les associations peuvent intervenir,

- › **mettre en capacité les acteurs de la concertation**, notamment par la qualification et la formation des membres des associations mais également des collaborateurs des organismes hlm, y compris dans le cadre de formations conjointes sur les thématiques professionnelles, les postures de débat, d'écoute active... Cette mise en capacité porte également sur les moyens et les ressources qui sont apportées à la concertation,
- › **renforcer la communication autour des CCL**, notamment de l'ensemble des locataires et des collaborateurs des organismes pour leur apporter une connaissance du rôle du CCL, mais surtout des travaux engagés, des conclusions, des réflexions.

LE RÔLE DE CONTRÔLE DES CHARGES DES LOCATAIRES

La loi du 23 décembre 1986 organise les droits des représentants des locataires concernant le contrôle des charges (article 44 de la loi du 23 décembre 1986). En effet, elle permet aux représentants des locataires de disposer de droits plus étendus que le locataire pris individuellement en matière de contrôle des charges. Les représentants des locataires peuvent demander à tout moment à accéder aux documents relatifs aux charges. Les locataires peuvent le faire individuellement dans le mois qui suit l'envoi du décompte de régularisation.

L'article 44 de la loi du 23 décembre 1986 : les « représentants d'immeubles »

En complément des associations et des amicales, la loi prévoit un dispositif de représentation des locataires, les « représentants d'immeubles ».

Dans un immeuble ou groupe d'immeubles, tout groupement de locataires ou toute association de locataires affilié(e) à une organisation siégeant à la Commission nationale de concertation ou toute association qui représente au moins 10% des locataires désigne au bailleur par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, le nom de trois au plus de ses représentants choisis parmi les locataires de l'immeuble ou du groupe d'immeubles.

Ces représentants ont accès aux différents documents concernant la détermination et l'évolution des charges locatives. A leur demande, le bailleur les consulte chaque semestre sur les différents aspects de la gestion de l'immeuble ou du groupe d'immeubles.

Dans chaque bâtiment d'habitation, un panneau d'affichage doit être mis à la disposition des associations ou groupements de locataires, définis au premier alinéa du présent article, pour leurs communications portant sur le logement, l'habitat et les travaux, dans un lieu de passage des locataires.

À NOTER

Ces associations ou groupements de locataires doivent œuvrer dans le domaine du logement. Elles doivent être indépendantes de tout parti politique ou organisation philosophique, confessionnelle, ethnique ou raciale. En outre, elles œuvrent dans le secteur locatif social et ne doivent pas poursuivre des intérêts collectifs qui seraient en contradiction avec les objectifs du logement social fixés par le code de la construction et de l'habitation.

LA CONCERTATION DANS LES OPÉRATIONS D'AMÉLIORATION DU PATRIMOINE, DE REQUALIFICATION ET DE DÉMOLITION-RECONSTRUCTION

Article 44 quater de la loi du 23 décembre 1986 modifié par l'article 4 de la loi Ville du 21 février 2014

Il existe deux temps distincts :

- ① Préalablement à toute décision d'engager une opération d'amélioration, ayant une incidence sur les loyers ou les charges locatives, ou de construction-démolition, le bailleur est tenu d'organiser une réunion d'information des locataires.
- ② Pendant l'élaboration du projet, il est tenu de mener une concertation avec les représentants des locataires. Lorsque le conseil de concertation locative, prévu à l'article 44 ter existe, cette concertation est réalisée dans son cadre. A défaut de représentants des locataires dans l'immeuble ou le groupe d'immeubles et en l'absence de conseil de concertation locative à l'échelle de l'opération de travaux, le bailleur doit mener cette concertation avec les locataires concernés.

La concertation porte sur la consistance et le coût des travaux, leur répercussion prévisible sur les loyers ou les charges locatives, les modalités de leur réalisation, sur l'opportunité de créer un local collectif résidentiel ainsi que, le cas échéant, sur les conditions de relogement des locataires, notamment pour les opérations de construction-démolition.

Une fois le projet élaboré et avant le début de l'opération d'amélioration ou de construction-démolition, le bailleur dresse un bilan de la concertation qui comporte, le cas échéant, l'avis motivé des représentants des locataires. Il en informe les locataires réunis à cet effet.

La circulaire du 6 août 1993 relative à la concertation dans les opérations bénéficiant d'un financement PALULOS n'est plus applicable

Bien que certains organismes continuent de l'appliquer, la circulaire du 6 août 1993 relative à la concertation dans les opérations bénéficiant d'un financement PALULOS n'est plus applicable, du fait de la disparition de ce mode de financement. On rappellera en outre que les règles d'augmentation de loyers ont évolué depuis le 1^{er} janvier 2011. L'accord express du préfet est requis sur la période 2011 -2016.

Les accords collectifs locaux

Les organismes Hlm peuvent faire le choix de passer par un accord collectif pour effectuer des travaux. La loi précise que les bailleurs peuvent conclure avec une ou plusieurs associations de locataires des accords collectifs locaux portant sur tout ou partie de leur patrimoine. Le champ de la négociation est ouvert.

Ces accords portent notamment sur les loyers, les suppléments de loyers pour les organismes d'habitation à loyer modéré, la maîtrise de l'évolution des charges récupérables, la grille de vétusté, l'amélioration et l'entretien des logements et des parties communes, les locaux résidentiels à usage commun.

La loi ENL a également explicitement élargi l'objet des accords à la sécurité et au développement durable.

Deux conditions pour que ces accords soient valides :

- ① Ces accords sont obligatoires sur tout ou partie du patrimoine dès lors qu'ils ont été conclus :
 - ▶ soit par une ou plusieurs associations affiliées à une organisation siégeant à la commission nationale de concertation, présentes dans le patrimoine du bailleur ;
 - ▶ soit par une ou plusieurs associations regroupant au moins 50 % des voix des locataires aux élections au conseil d'administration ou au conseil de surveillance de l'organisme ;
 - ▶ soit par une ou plusieurs associations regroupant au moins 20 % des locataires concernés par l'accord.
- ② Ces accords ne sont pas obligatoires s'ils ont été rejetés par écrit par 50 % des locataires concernés, dans un délai de deux mois à compter de leur notification individuelle par le bailleur.

En l'absence d'accords signés avec les associations de locataires, les bailleurs peuvent en outre proposer directement aux locataires des accords de même nature (article 42 de la loi du 23 décembre 1986, modifié par la loi du 6 juillet 1989 ; par l'article 193 de la loi SRU et par la loi Ville du 21 février 2014). Ces accords sont réputés applicables dès lors qu'ils ont été approuvés, par écrit, par la majorité des locataires concernés par l'accord qui se sont exprimés, dans un délai de deux mois à compter de la réception de la notification individuelle par le bailleur, à condition que 25 % des locataires concernés par l'accord se soient exprimés. A défaut, une nouvelle consultation est alors engagée et l'accord est réputé applicable dès lors qu'il a été approuvé, par écrit, par la majorité des locataires qui se sont exprimés, dans un délai de deux mois à compter de la réception de la nouvelle notification individuelle par le bailleur. Dans tous les cas, il n'est attribué qu'une seule voix par logement loué.

Les accords prévus au présent article peuvent être conclus pour une durée déterminée ou indéterminée. Ils mentionnent les conditions de leur dénonciation, de leur renouvellement ou de leur révision.

Le dispositif 3^e ligne de la quittance

Il s'agit du décret n°2009-1438 du 23 novembre 2009 et de l'arrêté du 23 novembre 2009, relatifs à la contribution du locataire et au partage des économies de charges issues des travaux d'économie d'énergie réalisés par le bailleur social.

Par ce dispositif, le bailleur social peut abonder au financement de travaux de rénovation en faisant participer les locataires, grâce aux économies qu'ils feront sur leurs charges, au cours d'une période prédéfinie (15 ans maximum). La fixation du montant de la contribution est encadrée par la loi : au maximum 50% des économies de charges estimées.



Si les travaux de performance énergétique génèrent une économie de 100 € par mois sur le chauffage d'un logement, 50 € sont récupérés par le bailleur (c'est la 3^e ligne de quittance, en dessous du loyer et des charges fixes) et 50 € sont en gain net pour le locataire.

La concertation dans une opération de renouvellement urbain

La loi du 21 février 2014 stipule que « les habitants ainsi que des représentants des associations et des acteurs économiques sont associés à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets de renouvellement urbain, selon les modalités prévues dans les contrats de ville. Chaque projet de renouvellement urbain prévoit la mise en place d'une maison du projet permettant la coconstruction du projet dans ce cadre ».

Le règlement général de l'ANRU (RGA) relatif au nouveau Programme national de renouvellement urbain (PNRU), approuvé par le conseil d'administration de l'ANRU le 16 juillet 2015 stipule que « les habitants et usagers du quartier, notamment les représentants des associations présentes sur le quartier, sont parties prenantes du projet de renouvellement urbain, ils sont associés à toutes ses étapes, dans une dynamique de co-construction : partage du diagnostic préalable, élaboration du projet, suivi des réalisations, évaluation des résultats du projet. Des représentants des conseils citoyens mis en place dans le cadre des contrats de ville participent également aux instances de pilotage du projet de renouvellement urbain.

En s'appuyant notamment sur les conseils citoyens et les maisons du projet, et en cohérence avec les orientations du contrat de ville, le porteur de projet prévoit les moyens nécessaires pour soutenir le dialogue participatif sur les quartiers et reconnaître la maîtrise d'usage des habitants.

Conformément à l'article 7 de la loi n°2014-173 du 21 février 2014, le dossier comporte une présentation détaillée des modalités de coconstruction et de suivi du projet territorial intégré du contrat de ville avec les habitants ». Dans ce cadre, les bailleurs, les locataires et leurs représentants sont partenaires des démarches de concertation menées par la collectivité locale qui porte le projet.

Concernant les opérations d'amélioration de l'habitat du bailleur, le cadre de la concertation est celui de l'article 44 quater de la loi du 23 décembre 1986 modifiée par la loi Ville du 21 février 2014. Le règlement général de l'ANRU précise par ailleurs que « les associations de locataires doivent être consultées en amont de toute opération de résidentialisation » « ainsi que pour les modalités de mise en place de chaque maison de projet ».

La concertation dans les opérations de démolition

Dans toute opération de démolition au sens de la loi SRU, la concertation est un préalable au projet.

La concertation est obligatoire avec les locataires concernés par la démolition de leur immeuble et avec leurs associations, selon l'article 44 quater de la loi du 23 décembre 1986 « avant toute décision d'engager une opération de construction/démolition ». La concertation précède la « décision d'engager l'opération ». Concrètement, elle suit la décision de démolir prise par l'organisme et elle précède en tout état de cause la procédure d'accord préalable visée à l'article L 443-15-1 du CCH (accord du préfet, de la commune et du garant des prêts).

La loi précise que la concertation est menée avec les représentants des locataires désignés dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article 44, ce qui renvoie d'une part, à l'échelle de l'immeuble ou du groupe d'immeubles et, s'agissant des représentants des locataires d'autre part, aux groupements ou associations affiliés à une organisation siégeant à la CNC, ou aux associations représentant 10% au moins des locataires.

Le texte ajoute cependant que lorsque le conseil de concertation locative existe la concertation est menée dans son cadre. C'est donc dans ce conseil que la concertation doit être menée avec les représentants de locataires.

A défaut de conseil de concertation ou de représentants des locataires, la concertation est menée directement avec les locataires concernés par l'opération de démolition.

Dans ce cas, les modalités de la concertation ne sont pas définies dans le détail par le texte et peuvent prendre des formes diverses (réunions avec les habitants, rencontres à domicile par un prestataire désigné ou par le personnel de l'organisme dédié à ces opérations...). Enfin, il faut préciser qu'il n'y a pas lieu de procéder à un vote par les locataires sur la démolition, le bailleur restant libre de sa politique patrimoniale. La commune est informée en parallèle du projet du bailleur et de l'engagement de la concertation.

La concertation porte sur la nature des travaux et les modalités de leur réalisation. et concerne sur tout les conditions de relogement des locataires. Elle doit donner lieu à un bilan qui comporte, le cas échéant, l'avis motivé des représentants des locataires et dont les locataires sont informés.

Dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain, il est important pour le bailleur de veiller à l'articulation avec les dispositifs de concertation de la Ville et/ou de l'EPCI.

LES CADRES JURIDIQUES ENRICHIS PAR DES PRATIQUES PARTICIPATIVES NÉGOCIÉES ENTRE BAILLEURS ET LOCATAIRES



Les bailleurs vont au-delà des exigences légales en adaptant leurs modes de gouvernance pour favoriser la participation des locataires aux projets de l'organisme.

De nombreuses pratiques développent de nouvelles démarches de participation qui facilitent une meilleure prise en compte des initiatives et compétences d'usage des locataires.

Cet enrichissement des cadres juridiques s'inscrit dans un contexte nouveau, celui d'un renforcement du droit en matière de participation et de démocratie de proximité pour les collectivités territoriales et celui du développement de pratiques participatives chez les acteurs locaux.

Ces pratiques s'appuient sur des règles du jeu définies dans des documents de type charte : charte de la participation, charte d'amélioration de l'habitat, de la concertation dans une opération de réhabilitation, dans une opération de démolition...

Pour les bailleurs, les processus de concertation vont le plus souvent de l'amont à l'aval, de l'écoute à l'engagement, du diagnostic partagé au suivi des engagements. Ils permettent de bien situer le rôle de chacun dans un cadre de référence clair et lisible par tous. C'est une manière de faire vivre très concrètement, dans la gestion du quotidien, le contrat de bail.

Ainsi, les locataires savent comment ils sont associés, sur quels thèmes, quels sont les champs et les marges de négociation, les modalités de prise en compte de leur expertise, quelles sont les instances auxquelles ils participent, quels sont les outils et supports d'information et de concertation (journaux, compte-rendu, exposition), qui pilote et anime la concertation...

L'expérience commune de concertation bailleurs-locataires, un atout pour la politique de la ville et le renouvellement urbain

Dans les démarches de concertation des collectivités territoriales liées aux projets de renouvellement urbain, à la gestion urbaine et aux contrats de ville, les bailleurs ont toujours apporté leur contribution aux côtés des locataires et de leurs associations.

L'intervention des associations de locataires aux côtés des bailleurs et des villes a contribué largement à faciliter le passage entre l'approche « locataire » et l'approche « habitant », que ce soit dans les domaines de la qualité de vie quotidienne ou dans des démarches contractualisées (gestion urbaine de proximité, chartes de relogement dans les PRU, diagnostics en marchant, ateliers urbains...).

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 crée les conseils citoyens dans le cadre des contrats de ville et les maisons de projet dans chaque projet de renouvellement urbain financé au titre de l'ANRU.

Cette loi permet de conforter les dynamiques existantes et de garantir les conditions nécessaires aux mobilisations citoyennes, en favorisant l'expertise partagée, en garantissant la place des habitants dans toutes les instances de pilotage, en créant un espace de propositions et d'initiatives à partir des besoins des habitants.

Dans le cadre de la mise en place des maisons du projet, l'expérience commune de concertation entre bailleurs et locataires aidera les porteurs de projet dans leurs démarches d'explication du sens du projet et de sa portée tant à l'échelle de l'habitat (démolition par exemple) qu'à celle des enjeux urbains (aménagements...).

Ceci permettra de toujours resituer les opérations liées à l'habitat dans le projet global. Les habitants pourront ainsi mieux comprendre qu'il n'y a pas dissociation entre les opérations d'investissement urbaines et celles de gestion locative et d'amélioration de la vie quotidienne au sein des résidences gérées par les bailleurs.

La présence des associations de locataires et des bailleurs à différents niveaux de concertation permet de mieux prendre en compte la dimension « habitant » dans sa globalité.

À NOTER

Les associations de locataires doivent être considérées comme des partenaires de plein droit dans les contrats de ville, aux côtés des autres représentants des habitants (conseils citoyens, démarches de gestion urbaine) et le NPRU (Maison de projet). A ce titre, elles doivent être associées à l'élaboration du cadre et des règles de la concertation, au diagnostic partagé et à la conception du projet, à toute action favorisant la création de structures de dialogue ouvertes aux habitants et favorisant l'émergence de points de vue collectifs.

PARTIE 2

Développer une politique et une culture du dialogue et des pratiques participatives

INTRODUCTION

Pour prendre une décision pertinente et acceptée par les locataires dans leur diversité, répondant à la complexité de certaines situations et à la multitude des enjeux, les organismes Hlm reconsidèrent progressivement leur processus de décision. Ils intègrent une part de dialogue avec les locataires depuis la définition jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation de leur action.

Il n'y a pas de modèle unique de participation des locataires. Chaque organisme doit définir ses ambitions en la matière, ses règles de conduite, la place qu'il souhaite donner aux locataires et les modalités de leur participation. C'est une démarche exigeante et engageante car la participation ne va pas de soi. Elle suppose d'établir une relation de confiance sur la durée avec les locataires et en impliquant les collaborateurs. Elle peut transformer en profondeur les structures (organisations du bailleur et des associations de locataires par exemple, instances comme CA, CCL), les processus de décision, de gestion et d'évaluation, et surtout les cultures et les comportements.

Intégrer la participation active des locataires constitue une nouvelle étape dans l'évolution des cultures et des pratiques professionnelles. Ceci nécessite pour les bailleurs de s'inscrire dans une dynamique de changement sur le long terme pour relever ce défi. Des questions doivent notamment être approfondies :

- quel intérêt pour chacune des parties prenantes à s'engager dans la participation ?
- comment les organismes intègrent-ils la participation dans leur action et développent-ils progressivement une culture du dialogue avec leurs locataires ?
- et de quelle manière la participation des locataires vient-elle influencer l'organisation des bailleurs ?

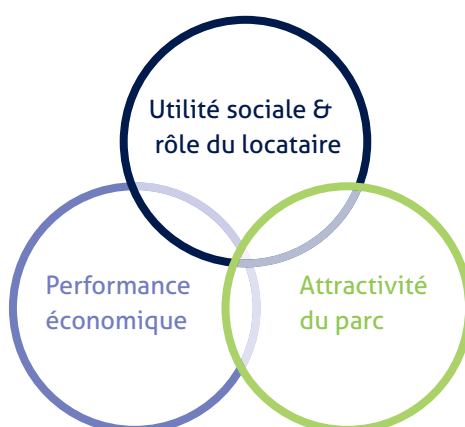
TÉMOIGNAGE

*A l'occasion de l'élaboration de notre nouveau Projet stratégique d'entreprise, nous avons choisi de placer la participation des locataires comme un objectif prioritaire et central pour l'organisme. Ainsi, le premier axe de notre projet s'intitule « **des locataires impliqués dans la gouvernance et associés à leur cadre de vie** ». Cet objectif de participation des locataires se décline à trois niveaux : la gouvernance, la définition, la mise en œuvre et l'évaluation du service et le bien vivre ensemble. Il s'agit de tendre vers davantage de coproduction entre les locataires et nous, de mieux prendre en compte leur parole, l'expression de leurs besoins, mais surtout **de leur donner la possibilité de prendre part à la décision**. C'est un changement de paradigme qu'il faut opérer, nous devons reconnaître la légitimité de la place des locataires et leur permettre d'exercer pleinement leur rôle. Nous prévoyons notamment de renouveler le mode de fonctionnement de notre CCL, de revoir son articulation avec le CA. Nous souhaitons également que nos locataires soient associés à la définition de leur cadre de vie et au service rendu, qu'ils soient, et se sentent, plus impliqués dans les décisions qui concernent leur vie quotidienne.*

Cécile Belard du Plantys, Directrice générale d'Archipel Habitat

LES BÉNÉFICES PARTAGÉS DE LA PARTICIPATION POUR LE LOCATAIRE ET LE BAILLEUR

Pour les bailleurs, l'intérêt et l'utilité de la participation des locataires renvoient à trois principaux enjeux : renforcer leur utilité sociale au sein des territoires, améliorer leur performance opérationnelle à court, moyen et long terme et maintenir durablement l'attractivité du parc.



Renforcer l'utilité sociale du métier de bailleur et le rôle du locataire

Donner au locataire des leviers pour être un acteur de son cadre de vie, développer ses capacités à agir à travers la reconnaissance et la valorisation de sa parole, le repositionner comme un véritable partenaire, c'est lui donner une place, un rôle, non seulement vis-à-vis de son bailleur, mais également vis-à-vis de ses voisins, du réseau associatif, de la collectivité... La concertation avec les locataires est aussi l'occasion de débattre des questions républicaines et citoyennes.

Atlantique Habitations : la participation pour renforcer le lien social dans les quartiers

ESH d'environ 10 300 logements, Atlantique Habitations développe des dispositifs innovants pour renforcer la capacité d'agir des locataires et le lien social dans les quartiers, en se positionnant en « facilitateur du vivre ensemble ».

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Travailler plus amont avec les locataires pour s'assurer de la prise en compte de leurs besoins amène les bailleurs à ré-interpeller en permanence la finalité de leur action. Le dialogue avec les locataires renforce la contribution du bailleur à la cohésion sociale voire, au développement économique des territoires, à la qualité environnementale, au développement culturel...

Par ailleurs, renforcer le rôle et la place du locataire dans le dialogue, c'est aussi donner l'opportunité aux collaborateurs de retrouver des repères dans leur mission, de prioriser leurs actions, d'avoir une évaluation de leur mission qui va au-delà des seuls résultats de gestion. C'est aussi parfois l'occasion d'apaiser des tensions entre les collaborateurs et les locataires. La participation peut contribuer à une reconquête de la relation avec le locataire.

Améliorer la performance économique

Le dialogue et la participation des habitants permettent de s'assurer de la pertinence des choix opérés pour pérenniser les investissements engagés et maîtriser les coûts :

- ▶ **En créant les conditions d'adhésion**, en priorisant l'investissement sur ce qui fait sens auprès des locataires, tout en prenant en compte les exigences techniques, de sécurité ou réglementaires.
- ▶ **En prenant en compte la maîtrise d'usage** des locataires pour ajuster la prestation, l'équipement ou les travaux et ainsi réduire les risques de mauvaise utilisation et donc les coûts d'entretien et de maintenance.
- ▶ **En tenant compte des capacités contributives des locataires** en optimisant la maîtrise des charges.

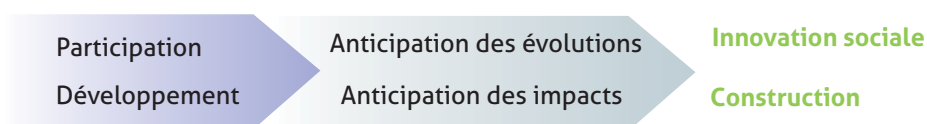
Nantes Habitat : les ateliers d'usage sur les programmes de requalification ou de renouvellement urbain

A Nantes Habitat, OPH de plus de 25 000 logements, des ateliers sont animés pour connaître l'avis et le retour des locataires afin de définir le programme général de recomposition urbaine ou les modalités du processus de relogement. Les cahiers des charges des prestataires sont rédigés en prenant en considération ces remontées des locataires. Un bilan de l'ensemble de ces démarches doit permettre de compléter et actualiser le guide de la maîtrise d'usage existant au sein de l'organisme.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Maintenir l'attractivité du logement social

La transversalité liée aux projets participatifs, qu'ils soient urbain, social, immobilier, ou autre, impose aux équipes de travailler autrement de facto, et offre l'occasion de mener un projet fédérateur en interne.



Le dialogue avec les locataires permet d'élargir le questionnement du bailleur pour **mieux prendre en compte** les enjeux sociétaux, repenser ses activités, ses modes de fonctionnement, mieux répondre aux attentes de ses locataires.

Il permet de **développer les capacités du bailleur à anticiper** les évolutions de son environnement et à estimer les conséquences de ses décisions et actions. Il favorise la coopération en interne, la réflexion permanente, pour trouver les solutions adaptées et apporter **une offre globale à un coût maîtrisé**.

Centrée sur l'intérêt général, la participation des locataires vise à élaborer des réponses nouvelles à des problématiques non résolues comme le délitement du lien de solidarité, ou des enjeux nouveaux comme le vieillissement de la population logée dans le parc social. En cela, l'innovation sociale va de pair avec l'innovation technologique ou managériale.

Haute-Savoie Habitat : La mise en place d'un projet d'habitat participatif implique de travailler en transversalité

Sur le projet d'habitat participatif de Viry, la Direction de la gestion locative de Haute-Savoie Habitat, OPH de près de 14 000 logements, est amenée à travailler depuis le lancement du projet en étroite collaboration avec la Direction de la construction. Garante de l'aspect participatif du projet, elle travaille en concertation avec le chargé d'opération, en charge du suivi des travaux. La Direction de la gestion locative est également amenée à travailler avec le service foncier afin de combiner les aspects juridiques et l'esprit participatif du projet.

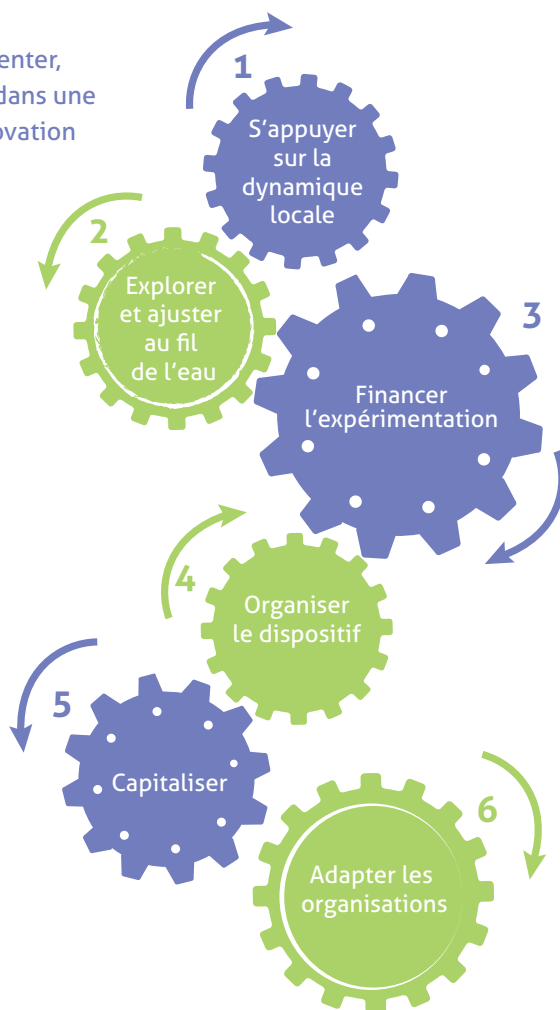
[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

LA PARTICIPATION DES LOCATAIRES, UNE DÉMARCHE ENGAGEANTE, INVENTIVE ET APPRENANTE

L'expérience commune bailleur-locataires de la concertation montre que la participation des locataires aux décisions de l'organisme, à la définition des projets, à leur déploiement et à leur évaluation ne s'improvise pas. L'intégration de la parole du locataire dans les processus de décision se pense, s'organise, se structure au sein des organismes car elle modifie les processus de décisions, de déploiement des projets et impacte les cultures professionnelles.

Les bailleurs présentant une forte expérience de la participation et qui se sont inscrits dans une culture du dialogue avec les locataires, ont souvent structuré leur démarche selon une logique de processus d'innovation sociale. Elle s'appuie sur un processus en entonnoir qui consiste à explorer le maximum d'idées en amont et se décompose en des phases de réflexions stratégiques, de génération et de maturation des idées, de gestion de projets en phase d'expérimentation puis de modélisation dans une logique de déploiement à l'échelle de l'organisme (voire de labellisation). L'ensemble des fonctions et des métiers est alors mis à contribution : la direction générale, les directions de territoire, la direction de la clientèle, du développement.

S'engager, inventer,
et apprendre dans une
logique d'innovation
sociale



Etre à l'écoute des initiatives et des attentes des habitants.

Fédérer les énergies et travailler en complémentarité.

Créer les conditions d'une autonomie financière des projets participatifs, y consacrer des moyens y compris non financiers (animations, locaux...).

Echanger les savoir et les savoir-faire entre et avec les locataires, les collaborateurs de l'organisme, et les partenaires.

La concertation peut modifier le fonctionnement de l'organisme et les compétences à faire émerger.

Adapter la méthode au contexte, prendre le temps de tester, d'expérimenter.

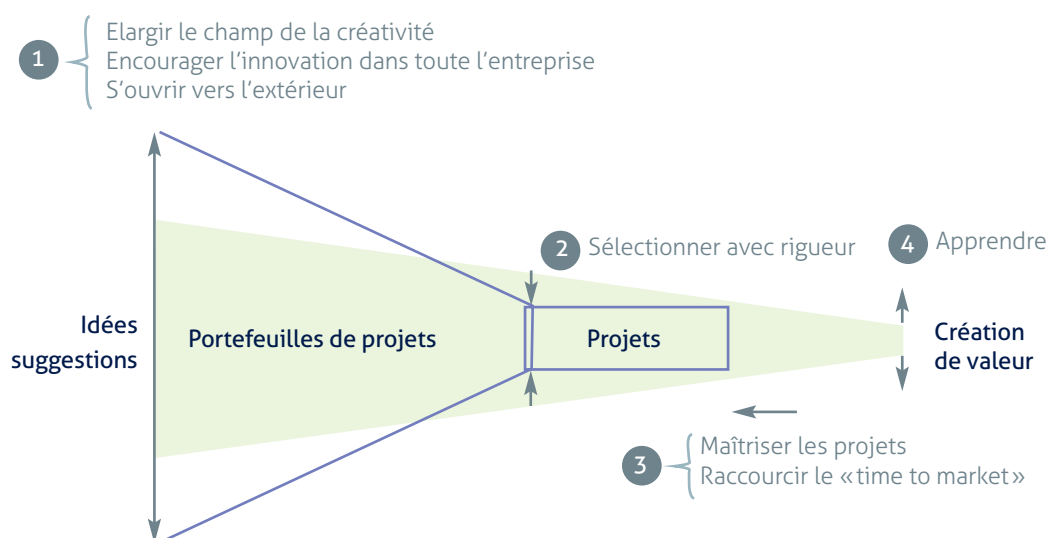
Pas-de-Calais Habitat : faire monter les collaborateurs en compétence par l'innovation

Pas-de-Calais Habitat est structuré autour d'une organisation décentralisée en 5 territoires, 39 points services et d'un siège accueillant les services support : direction générale, finances, système informatique et logistique, ressources humaines, services à la clientèle, marketing et qualité, sécurité des quartiers et innovation, service recherche développement et innovation. La direction du marketing et qualité observe, analyse et comprend les besoins et attentes des locataires.

Le service recherche développement et innovation constitué d'experts thématiques, « l'Atelier », conçoit le prototype sur la base de la vision prospective développée en amont, suit sa phase de déploiement en lien avec les directions territoriales et étudie l'opportunité de déployer au sein de l'organisme (passage à une étape d'industrialisation).

Ce dispositif a permis de générer des « produits participatifs » utilisés par les directions territoriales, tels que les cafés conversations et les protocoles de concertation en réhabilitation :

- ▀ 33 référents points service ont été formés à la méthode des cafés conversation. Chacun d'entre eux contribue à diffuser cette méthode de dialogue au sein des territoires.
- ▀ La méthodologie est intégrée au système de management (organisme certifié ISO) et un objectif annuel d'animation de cafés conversations sur des thématiques différentes est assigné aux points service.



Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

www.pasdecalais-habitat.fr

S'appuyer sur la culture et la dynamique partenariales

S'appuyer sur l'existant, tout en acceptant de changer, notamment dans les postures et dans les jeux d'acteurs.

Le portage politique à l'échelle des collectivités et le contexte et la dynamique locale peuvent être un accélérateur du développement de la participation des locataires : l'engagement du bailleur est bien souvent facilité, renforcé dans les territoires où la culture du dialogue est déjà présente. Face à ce constat, est-il opportun d'investir ce sujet sur l'ensemble des territoires ?

Il s'agit donc dans un premier temps **d'identifier et de qualifier la dynamique territoriale** sur la participation des citoyens : qui sont les acteurs (collectivités, associations, structures de recherche et établissements d'enseignement, entreprises, citoyens...) ? Quels sont leurs intérêts, leurs attentes, leurs actions ? Quels sont les dispositifs existants ?

Les territoires, à l'échelle micro, sont les premiers écosystèmes d'appui de la participation dont il faut valoriser et fédérer les nombreuses ressources.

Léman Habitat et la Ville de Thonon les Bains : les « locataires-relais »

Suite aux interpellations d'habitants sur leur quartier, décision est prise par la Ville et le bailleur de mobiliser dans le cadre du CUCS et du CISPD un dispositif de participation collective et de mobilisation citoyenne. Les « locataires-relais » visent à créer davantage de lien social, une plus forte implication des habitants, des locataires acteurs de leur résidence et de la vie de quartier.

Pour accompagner le déploiement du dispositif, Léman Habitat a été amené à structurer progressivement leur cadre d'intervention avec notamment, la réalisation d'un guide du locataire-relais qui définit leurs missions.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

Les projets participatifs constituent un éco système où les acteurs dialoguent, résolvent des problèmes, échangent leurs connaissances, décident, expérimentent, évaluent.

Lorsque la participation s'articule autour de multiples sujets (relatifs aux statuts de locataire, habitant et citoyen), les lieux de la participation vont se multiplier sur les territoires (politique de la ville). Faciliter l'échange des bonnes pratiques dans le cadre de réseaux et de lieux pluri-acteurs devient un mode d'apprentissage. La participation des habitants offre ainsi l'occasion de renouveler le dialogue avec l'ensemble des partenaires.

Immobilière 3F : les jardins partagés à Aulnay-sous-Bois

La mise en place du projet de jardin partagé en partenariat avec la Ville a permis à I3F, ESH de près de 19 000 logements dans le 93, de renouer un dialogue plus régulier avec la Municipalité. Des rendez-vous périodiques sont désormais organisés entre la direction d'I3F, les élus et les agents de la Ville. Une convention de partenariat entre les deux institutions a été signée sur un certain nombre de sujets comme les attributions de logements, la construction de logements, le futur projet de rénovation urbaine, le classement du quartier en ZSP, la signature d'une GUP, le développement social urbain.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Un principe directeur à développer : explorer et ajuster le projet au fil de l'eau

Le mode participatif se construit pas à pas, à partir d'essais-erreurs et ajustements successifs et d'opportunités à saisir, bien souvent. Les équipes et les locataires progressent et capitalisent en faisant des retours d'expérience sur leurs projets participatifs. Le chemin choisi est alors aussi important que l'atteinte des objectifs. Vivre la participation comme un processus qui se construit au fil de l'eau permet de structurer progressivement la pratique participative et de construire des démarches solides.

Estimer et mobiliser les moyens nécessaires au projet

Pour réussir le projet, il est important de mettre en perspective sa faisabilité avec les ressources disponibles pour les actions prévues. Que ce soient les besoins en formation, l'accompagnement technique, le soutien logistique, cela a un coût qu'il convient d'anticiper et d'évaluer assez tôt.

Le coût de la participation des locataires peut être vécu comme un frein à l'engagement dans une démarche. Le financement des expérimentations suppose parfois des montages astucieux et repose sur quatre grandes sources :

- ▶ **Les ressources propres** du bailleur,
- ▶ **L'abattement de TFPB²** : tout ou partie peut être consacré aux projets impliquant la participation des locataires (ex : insertion, lien social, sensibilisation des habitants, dispositifs de tranquillité...),
- ▶ **Des subventions**, à rechercher notamment auprès du Fonds d'Innovation Sociale (FIS) de la fédération des ESH, du Fonds de soutien à l'innovation de la CGLLS, des fondations privées comme la Fondation de France mais également des Régions, de l'Europe via le Fonds européen de développement régional (FEDER) ou le fonds social européen (FSE), les fonds de la politique de la ville...
- ▶ **Un financement multi-partenarial** (bailleurs, collectivités, Etat, Régions, inter-bailleurs...) dont l'avantage est aussi de renforcer l'implication des parties prenantes,

EXEMPLE

PROJETS D'INNOVATION SOUTENUS PAR LA FONDATION DE FRANCE

- ▶ Des Hlm éco-citoyens, réhabilités pour et avec les habitants en Dordogne : *« Plutôt que de raser des bâtiments pour en proposer de nouveaux à un loyer forcément plus élevé, il est préférable de se tourner vers une réhabilitation intelligente ».*
- ▶ « Un Sourire de toi et j'quitte ma mère » : L'association implantée dans le 10^e arrondissement de Paris, quartier où cohabitent parfois difficilement lofts et Hlm tente de renouer des liens entre les populations aisées et les adolescents désœuvrés. Les jeunes partent à la rencontre des habitants du quartier pour réaliser des reportages radiophoniques accompagnés de réalisateurs professionnels.
- ▶ « Vieillir dans son quartier, dans son village » : apporter des réponses nouvelles et adaptées aux personnes âgées. Ces initiatives permettent d'affirmer la personne âgée comme citoyenne d'un territoire de vie en évitant le confinement, et le déracinement.

² La loi de finances pour 2015 instaure un abattement de 30 % de la TFPB pour les logements situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville dans le cadre d'une convention tripartite annexée au Contrat de ville. Les contreparties à cet abattement s'inscrivent dans un cadre national signé en avril 2015 par l'Etat, les associations d'élus et l'Union sociale pour l'habitat, cadre qui détermine le champ d'utilisation et les modalités d'élaboration, de suivi et d'évaluation de ces conventions.

Immobilière 3F : un co-financement pour le jardin partagé, d'Aulnay-sous-Bois

Le solide montage financier du projet a permis un projet d'envergure. Un cofinancement de l'Etat, de la Région, de la Ville, du bailleur et de l'Agence de l'eau a permis la mise en place d'un jardin éphémère, la formation des habitants jardiniers, l'outillage de l'association créée et l'aménagement du jardin final.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Le Fonds de soutien aux initiatives locales d'EFIDIS (FSIL) a été créé par EFIDIS, ESH de près de 185 000 logements locatifs et des représentants des associations de locataires en 2011 dans le cadre du CCL. Il est destiné à encourager des projets d'intérêt collectif, menés par des locataires, des amicales, des associations, et des gardiens d'EFIDIS, en faveur du lien social.

Les objectifs du FSIL :

- ▶ Impulser de la solidarité et de la convivialité au sein des résidences,
- ▶ Mobiliser les locataires,
- ▶ Valoriser le savoir-faire de chacun,
- ▶ Améliorer le cadre de vie de tous.

Le fonctionnement du FSIL :

- ▶ Une aide financière apportée pour un projet,
- ▶ Trois catégories de bénéficiaires : les associations de locataires, les locataires, les gardiens,
- ▶ Un appel à projet lancé en fin d'année pour l'année suivante,
- ▶ Une commission de sélection composée de représentants des locataires membres du conseil de concertation locative, d'administrateurs locataires et de représentants d'EFIDIS,
- ▶ Une convention de partenariat avec les porteurs de projet,
- ▶ Une journée de formation à la conduite de projet pour les candidats lauréats,
- ▶ Un accompagnement des porteurs de projet par les développeurs de quartier d'EFIDIS,
- ▶ Une journée de restitution des projets,
- ▶ Un évènement annuel avec l'ensemble des porteurs de projet.

En 2012, 4 projets ont été soutenus, 17 en 2013 et 37 en 2014.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Organiser le dispositif de participation

Organiser le dispositif de participation suppose pour le bailleur de développer une posture d'« assembler » de compétences. Certains bailleurs font en effet le choix de structurer leur stratégie de mobilisation des locataires en s'appuyant sur un partenariat diversifié autour de quatre grandes compétences :

- ▶ **La médiation** : pour que le débat soit neutre et objectif avec le locataire, le bailleur mobilise un tiers, qui pourra porter sa parole, faire émerger celles des locataires et jouer un rôle de facilitateur entre le bailleur et le locataire.
- ▶ **La formation** : pour accompagner le développement des compétences de tous les acteurs de la participation, collaborateurs du bailleur, locataires, associations de locataires... y compris sur la gestion de projet (planification, suivi, évaluation, ...)
- ▶ **L'expertise sur des thématiques spécifiques** : l'appui de spécialistes peut donner de la consistance au dialogue et au travail avec les locataires.
- ▶ **L'innovation, la recherche et la méthodologie**, en nouant par exemple des partenariats avec des universités.

Vilogia : sortir de la dimension technique du projet de réhabilitation par l'appui d'un architecte spécialisé en concertation

Sur le projet de requalification de la copropriété l'Escalette, la participation des habitants a été conçue comme une étape fondamentale de l'élaboration du projet. Pour cela, Vilogia, ESH de plus de 53 000 logements, a mandaté un cabinet spécialisé en architecture, urbanisme et participation afin de conduire le processus de concertation, d'enrichir le programme et de faire émerger des solutions et propositions pertinentes. La concertation citoyenne permet par ailleurs de s'extraire d'une conception du projet trop technique et de lui conférer une dimension plus vivante adaptée aux nouveaux modes de vie des citoyens. Elle doit permettre de faire ressortir les caractéristiques du meilleur projet, et lui donner sa légitimité.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Le CIFRE : renforcer les capacités de recherche et développement

- ▶ Bénéficier d'un jeune doctorant dont le projet de recherche mené par un laboratoire extérieur conduira à la soutenance d'une thèse.
- ▶ 3 partenaires : l'entreprise, le doctorant, le laboratoire de recherche.
- ▶ Un recrutement en CDD de 3 ans ou CDI d'un jeune diplômé de grade master, salaire minimum annuel défini (23 484€ en 2014).
- ▶ Une subvention annuelle de 14 000€ pendant 3 ans pour l'entreprise.
- ▶ Les dépenses engendrées par le CIFRE sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid67039/cifre-la-convention-industrielle-de-formation-par-la-recherche.html>

Capitaliser

*Arrêter de faire du coup par coup et des expérimentations vitrines...
penser en amont le dispositif de capitalisation et de transfert de savoir-faire
pour autonomiser les équipes.*

L'étape de capitalisation est importante pour intégrer la participation dans les pratiques. Elle va permettre de consigner les actions dans les procédures, de diffuser de la méthode, d'évaluer les résultats, de rendre plus cohérente et lisible la participation des locataires et de rendre compte de manière plus efficiente auprès des locataires et auprès des partenaires, notamment les collectivités et les associations.

REPERE

Rédiger et diffuser un « cahier concertation & participation des locataires »

La concertation avec les locataires est le plus souvent menée par des collaborateurs de différentes directions de l'organisme. Pourquoi ne pas rassembler au sein d'un document unique les procédures et pratiques de concertation ? Un outil dont la réalisation permet à l'organisme de faire le point sur ses méthodes, de les partager entre les collaborateurs et ainsi de diffuser une culture interne de la concertation. Certains organismes saisissent l'opportunité de l'élaboration de ce guide interne pour former les collaborateurs à la concertation.

Cette étape suppose de s'organiser en se dotant de dispositifs pour évaluer les impacts de la participation particulièrement sur les coûts, les délais, les compétences, les processus, les outils, les partenariats et mesurer les résultats et les effets obtenus.

Sollar/Groupe Logement Français : deux guides méthodologiques pour pérenniser le concept « Chers Voisins »

« Chers voisins » est un dispositif pour développer le lien intergénérationnel, le vivre ensemble et la maîtrise des charges.

Deux guides méthodologiques ont été publiés dans ce cadre (l'un sur les fondamentaux du concept « Chers Voisins » et l'autre sur les spécificités liées à la construction de résidences intergénérationnelles en secteur urbain dense). Les parties prenantes ont capitalisé et compilé les connaissances acquises au fil du processus de recherche-action. Cette capitalisation a pour but de :

- ▶ Permettre la reproduction à l'échelle nationale d'une solution opérationnelle d'habitat intergénérationnel.
- ▶ Assurer la qualité des projets.
- ▶ Permettre à d'autres bailleurs et/ou partenaires intéressés de s'approprier le concept et de le mettre en œuvre en collaboration avec l'association Chers Voisins.
- ▶ Participer à garantir la pérennité du concept « Chers Voisins », même après l'éventuel départ de certains porteurs de projets.
- ▶ Approfondir la réflexion et l'autocritique qui font partie intégrante du travail de capitalisation.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

Adapter les organisations

Doter l'organisme de compétences nouvelles et de moyens dédiés à la participation.

Au fil de l'eau, les bailleurs sont amenés à adapter leur organisation pour intégrer la participation. Deux logiques organisationnelles peuvent s'articuler :

- ▶ **Le développement de métiers centrés sur la gestion de projet.** Ils sont en charge de développer, d'initier des projets participatifs avec l'ensemble des parties prenantes sur les quartiers, de rechercher les financements. Ils sont positionnés soit auprès de la direction générale, soit au sein d'une Direction opérationnelle notamment, la direction de la proximité ou de la clientèle ou du développement – maîtrise d'ouvrage et parfois au sein de direction de l'innovation. Les agents de développement social urbain (DSU) mis en place pour accompagner la gestion des quartiers prioritaires et l'animation de leur vie sociale contribuent notamment à diffuser en interne la culture et les méthodes de la concertation.
- ▶ **Une diffusion des compétences au sein des directions opérationnelles :** les territoires et la proximité portent et animent les démarches participatives.

Deux logiques organisationnelles

	Spécialisation/expert	Diffusion des compétences sur les métiers
Atouts	› Des compétences d'animation, d'ingénierie de projet › Un rôle d'intermédiation maîtrisé	› Une responsabilisation des personnels de proximité, de maîtrise d'ouvrage, du renouvellement urbain, de clientèle › Une valeur ajoutée visible pour les collaborateurs de terrain
Points de vigilance	› Une diffusion progressive des savoir-faire, des méthodes › Un système de relations internes entre le service expert et le service opérationnel à organiser pour responsabiliser l'ensemble des agents concernés	› Un risque d'essoufflement des équipes, des temps d'investissement importants (dynamique d'apprentissage individuelle et collective, source de tensions) › La capitalisation des savoir-faire et pratiques, la cohérence des pratiques d'un territoire à l'autre

REPÈRE

Définir les fiches de poste en interne

Repérer et cartographier les compétences formelles et informelles nécessaires. Les pratiques de transversalité, de dialogue, d'animation d'une communauté, la gestion de projets complexes, les stratégies de mobilisation, etc. sont autant de nouvelles aptitudes qui redéfinissent les contours des métiers.

REPÈRE

Un pilotage conjoint des projets

« Dans le cadre de l'accompagnement des habitants et des professionnels au projet d'amélioration du cadre de vie des quartiers à Nice, sur les sites PRU, le pilotage du projet au sein de Côte d'Azur Habitat a été assuré conjointement par un représentant de l'agence décentralisée et un représentant du service 'Politique du logement et GUP'. Cela pour mettre en œuvre une transversalité interne et une meilleure réactivité ».

REPÈRE

Chargé de mission développement social et urbain ou développeur de quartier : un métier au service de la stratégie d'entreprise pour adapter les réponses aux besoins des locataires et d'une stratégie locale pour un traitement global et partenarial des problématiques spécifiques des territoires.

Le chargé de mission DSU ou développeur de quartier vise à la création d'un projet sur-mesure pour un quartier correspondant à son fonctionnement et ses ressources en faisant le lien avec la politique d'intervention de l'organisme sur l'ensemble de son territoire et avec les habitants.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

Aiguillon Construction : un animateur social accompagne les 80 « habitants-relais »

A Aiguillon Construction, ESH d'environ 12 000 logements locatifs, un poste d'animateur social a été créé, en charge de développer le réseau des « habitants-relais ». Au sein de l'équipe vie sociale, rattachée au Directeur marketing et commercial, il anime le réseau des habitants relais et en accompagne les bénévoles : recrutement, formation, appui logistique et technique, aide à la mise en place de temps conviviaux... afin de permettre la multiplication de l'initiative sur l'ensemble du parc.

La formalisation de la place et du rôle des habitants-relais se fait en deux temps :

- ▶ Une fois identifiés, les locataires-volontaires sont rencontrés individuellement par l'animateur social qui leur présente la démarche et leur explique leur rôle. Sur les six premiers mois, l'habitant-relais est en charge d'accueillir les nouveaux arrivants au sein de son bâtiment en leur livrant des informations pratiques sur la vie de l'immeuble et du quartier.
- ▶ L'officialisation du statut « d'habitant-relais » passe alors par la signature de la Charte co-construite avec plusieurs locataires volontaires engagés dans la démarche. Au bout de ces six mois, l'animateur social organise une nouvelle rencontre avec l'habitant relais pour établir un bilan de cette première expérience. Son engagement peut être renouvelé par une validation réciproque de sa part et de la part du bailleur. Pour aller plus loin, il peut également adhérer à l'association « Partages ». Elle facilite le partage d'expériences et constitue un support d'actions expérimentales.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

4 PRINCIPES FONDAMENTAUX POUR DÉVELOPPER UNE POLITIQUE ET UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION

Pour concevoir une « politique de participation » au long cours, il est nécessaire de suivre quelques principes directeurs. Certains bailleurs choisissent de nommer clairement cette politique de concertation, ou de l'englober dans une politique « d'innovation sociale » ou de « responsabilité sociale des entreprises » ou de « développement durable- agenda 21 ».

Politique & culture de participation

- 1 Etre clair sur la place donnée au locataire
- 2 Inscrire la participation à l'agenda managérial
- 3 Mettre en capacité les locataires d'agir
- 4 Communiquer et promouvoir

Etre clair sur la place donnée au locataire

Une ambition et un portage fort de la Direction générale

Politique & culture de participation

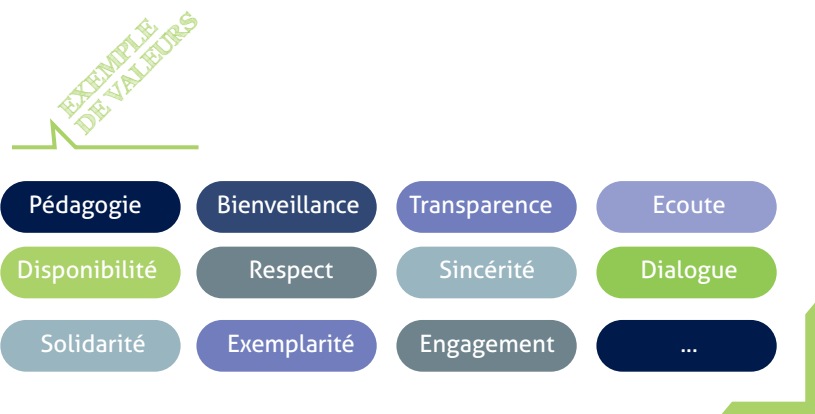
- 1 Etre clair sur la place donnée au locataire
- 2 Inscrire la participation à l'agenda managérial
- 3 Mettre en capacité les locataires d'agir
- 4 Communiquer et promouvoir

L'engagement de la Direction générale est indispensable pour clarifier et légitimer auprès des collaborateurs la place donnée aux locataires et l'inscrire durablement dans les logiques de fonctionnement de l'organisme. Impulser une nouvelle culture de participation des locataires suppose que les dirigeants donnent un cap et une vision forte sur :

- Les valeurs qui doivent être portées dans le dialogue et l'action avec les locataires.
- L'intérêt et la plus-value de la participation des locataires.
- La capacité des locataires à être acteurs.

Les dirigeants doivent également être attentifs à :

- ▶ **Porter l'exigence** nécessaire à l'écoute des locataires, dans un souci d'exemplarité.
- ▶ **Préciser le niveau d'ambition** et la place réelle que l'on donne à la participation dans les objectifs stratégiques de l'entreprise : jusqu'où cette ambition de participation des locataires va-t-elle ? Jusqu'où l'organisme est-il prêt à aller dans la co-élaboration des décisions, le financement et les moyens mis à disposition ?
- ▶ **S'assurer de la cohérence de la stratégie** en matière de participation pour éviter de tomber dans les écueils possibles tels que l'essoufflement des équipes, le sentiment d'isolement des personnels, la perte de repères des collaborateurs sur le sens de l'action avec les locataires, le non aboutissement des projets, l'éparpillement des actions et des ressources...
- ▶ **Faire de la concertation un objectif à part entière** : mettre cette ambition au même niveau que les objectifs classiques d'un organisme de logement social tels que la production, la réhabilitation, la satisfaction client...
- ▶ **Concrétiser la participation par des actes forts et visibles**. La participation ne doit pas être l'affaire d'une personne ou d'un service. Il faut pouvoir le décliner sur les projets courants de l'entreprise.



France Loire : les locataires, auditeurs de la qualité de service... une concrétisation de l'évolution de l'ESH dans la RSE

L'audit de la qualité de service par les locataires s'inscrit dans une stratégie de long terme de l'ESH et dans l'amélioration d'un système qualité déjà bien rodé, documenté et évalué. Le projet s'est appuyé sur l'existence d'un dialogue constructif et confiant.

Pour France Loire, cette étape est une concrétisation du passage pour l'entreprise de la démarche qualité orientée client vers la démarche de responsabilité sociale (RSE) et le concept plus large de partie prenante, de la mesure de la satisfaction vers la prise en compte des attentes.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Mayenne Habitat : des valeurs et des convictions pour porter la participation

La Direction générale de cet OPH de près de 10 000 logements s'appuie sur des valeurs d'écoute, de bienveillance et une conviction forte sur la plus-value de l'apport du locataire dans le choix des décisions de l'organisme en matière de développement et de valorisation du patrimoine, pour impulser et porter la participation des locataires. Cela s'est traduit par la participation active des représentants des locataires à différentes commissions extra-légales sur des thèmes comme :

- ▀ La commission d'engagement, chargée en étroite concertation avec les maires des communes concernées, d'analyser l'opportunité et la faisabilité des projets de construction préalablement à leur examen par le Conseil d'administration ;
- ▀ La commission d'examen d'avant-projets chargée d'examiner, d'amender le cas échéant et de valider les projets présentés par les architectes ;
- ▀ La commission patrimoine en charge du suivi et de la mise à jour du plan stratégique de patrimoine.

<http://www.mayenne-habitat.fr>

Opac 38 : la « nouvelle gouvernance partagée » (NGP)

La politique de participation des locataires s'inscrit plus globalement dans une stratégie RSE. La NGP invite les locataires à s'investir davantage dans les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisme. Elle est inscrite dans les orientations stratégiques de l'OPAC 38 et se structure autour de 4 ambitions : partager l'information en continu ; co-élaborer la décision ; s'enrichir des expériences et expertises ; développer le vivre ensemble.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

Inscrire la participation des locataires à l'agenda managérial

Politique & culture de participation

- 1 Etre clair sur la place donnée au locataire
- 2 **Inscrire la participation à l'agenda managérial**
- 3 Mettre en capacité les locataires d'agir
- 4 Communiquer et promouvoir

Inscrire la participation dans les instances managériales existantes.

L'intégration de la participation des locataires aux décisions qui les concernent suppose un engagement managérial à tous les niveaux de l'organisme (conseil d'administration, direction générale, management de direction et de service, management des territoires et management de site...). L'attention portée à la parole du locataire doit être relayée dans les instances de management et de régulation pour lui donner de la lisibilité et de la légitimité. Il ne s'agit pas de créer des lieux d'échanges et de débats ad hoc mais d'inscrire le sujet de la participation dans les instances existantes pour garantir l'engagement de la structure plutôt que des personnes.

Mettre en capacité les collaborateurs d'intégrer la participation dans leur activité.

Faire participer les locataires implique des compétences, des pratiques, des modes de faire et des savoir-être nouveaux pour les collaborateurs. Si par la pratique, les salariés, mais également les locataires, vont acquérir de nouvelles aptitudes, développer des compétences individuelles et collectives et construire progressivement une culture commune à travers des temps collectifs partagés, il convient toutefois de les accompagner dans ce processus d'apprentissage. L'accompagnement des équipes et les formations portent sur :

- ▶ Les représentations que les locataires ont du bailleur et réciproquement,
- ▶ La capacité à aller vers le locataire, y compris ceux qui s'expriment peu, les « sans voix »,
- ▶ L'écoute active,
- ▶ L'animation de réunions, d'ateliers créatifs...,
- ▶ La gestion des conflits,
- ▶ La médiation,
- ▶ Les méthodes et outils indispensables à la mise en œuvre de la participation avec les locataires,
- ▶ La gestion de projet participatif : définition des projets, leur animation, leur suivi, leur évaluation,
- ▶ Le management de l'intelligence collective,
- ▶ Le repérage des logiques d'acteurs.

Mettre en capacité d'agir les locataires et les associations de locataires



4 leviers d'action favorisent la mise en capacité d'agir des locataires et des associations

- **Donner la possibilité d'accéder à des formations**
- **Mettre en place de l'ingénierie de projet**
- Financer
- Donner une place à chacun

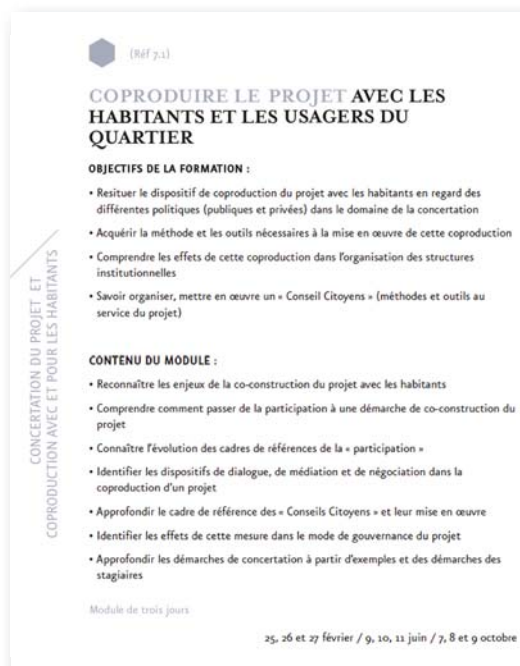


Donner des possibilités aux locataires d'accéder à des formations

La formation des locataires est régulièrement évoquée comme condition nécessaire à l'efficacité des démarches participatives. Elle peut se décliner en formation, voire en formation-action où le développement des aptitudes requiert des mises en œuvre pratiques.

Des dispositifs de co-formation locataires/bailleurs et partenaires sont aussi des outils pertinents de démarche apprenante, de montée en compétences individuelles et collectives pour développer un langage commun aux acteurs.

Des formations spécialisées « acteur habitant » sont dispensées auprès des locataires à l'École du renouvellement urbain.



www.ecoledurenouvellementurbain.com

Des formations spécifiques pour les administrateurs locataires sont également proposées par certains organismes, certaines associations régionales Hlm et la Fédération des OPH.

Certains bailleurs développent des dispositifs de formation à l'échelle de leur patrimoine, sur différentes dimensions :

- ▶ Aller à la rencontre des locataires : aller sur les sites dans une dynamique nouvelle, avoir une écoute active,
- ▶ Se construire un langage commun,
- ▶ Créer du lien, de la convivialité,
- ▶ Donner les moyens aux locataires d'agir sur des problèmes du quotidien (charges, entretien du logement, vie collective),
- ▶ Aider le locataire à poser des questions à son bailleur et aux acteurs du territoire, comprendre le rôle de chacun,
- ▶ Animer une réunion, présenter un projet en collectif...
- ▶ Comprendre l'histoire du bailleur, ses métiers et son contexte d'intervention,
- ▶ Comprendre les évolutions sociétales,
- ▶ Identifier les acteurs locaux, parties prenantes des questions relatives à l'habitat, au vivre ensemble, à la solidarité, au développement local,
- ▶ Se constituer en association et gérer une association...

Le club de l'habitant d'Emmaüs Habitat :

« Accompagner, c'est accepter d'être dérangé dans son cœur de métier pour pouvoir y loger l'autre », Jean Futos

Une diversité de modules de formation sont dispensés sur les sites, en direction des locataires, en partenariat avec des acteurs références (pompiers, CAF, FJT, villes, centres sociaux, amicales de locataires, associations, Adil...). Un travail de partage des valeurs et des objectifs de l'organisme a été conduit avec l'ensemble des partenaires. Ces partenariats, construits sur la durée, portent sur des thématiques différenciées pour s'ajuster aux besoins des locataires (spécialisation dans la concertation, experts sur des thématiques). Les partenaires peuvent intervenir sur l'un des 10 modules de formation du club de l'Habitant.

Exemples de modules :

- ▶ Les relations bailleurs locataires
- ▶ L'entretien du logement, l'embellissement du logement,
- ▶ La gestion du budget logement,
- ▶ La préservation de l'environnement,
- ▶ Les consommations d'électricité, de gaz, d'eau,
- ▶ La gestion des déchets,
- ▶ La découverte du quartier,
- ▶ Le vivre en collectivité,
- ▶ La prévention des risques domestiques,
- ▶ Des modules pour des populations cibles : personnes âgées, jeunes.

<http://www.emmaus-habitat.fr/vous-etes-locataires-2/emmenager-2/le-club-de-lhabitant/>

Aiguillon Construction : optimiser les charges par l'implication des locataires dans les arbitrages

Au-delà des informations et des outils pédagogiques nécessaires aux associations pour les sensibiliser puis les responsabiliser sur la question des charges locatives, les habitants relais et associations ont reçu diverses formations, et formation- action proposées et financées par l'ESH pour :

- ▶ Elaborer un cahier des charges avec les équipes d'Aiguillon Construction notamment sur les réparations des parties communes, le nettoyage, la maintenance de l'ascenseur pour arbitrer sur les priorités et acquérir un vocabulaire technique.
- ▶ Suivre et évaluer la prestation : exprimer son bilan sur les choix réalisés par le bailleur (visites sur site pour permettre aux associations de locataires de s'exprimer sur des choix réalisés par le bailleur).

Des sessions de formation action sont parfois accompagnées des prestataires, pour donner aux locataires les clés de compréhension du processus de charges.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)



Mettre en place de l'ingénierie de projet

La pratique de la concertation et de la co-construction impliquant un changement culturel du bailleur et des locataires, l'accompagnement des démarches par une ingénierie de projet internalisée ou externalisée fait partie des conditions de réussite. Elle a pour objectifs de :

- Apporter de la méthode et des outils à chacune des étapes du projet (analyse, négociation, plan d'action, mise en œuvre, évaluation...),
- Faire prendre progressivement le relais par les locataires,
- Soutenir le bon déroulement du projet, évaluer son avancement et les résultats pour proposer les ajustements à apporter,
- Identifier les formations nécessaires, informer – former les locataires,
- Aider à la capitalisation,
- Appuyer la mise en place des instances qui permettront la pérennité du projet.

OPH 93, une GUP citoyenne à Stains

L'accompagnement du projet de GUP a fait l'objet d'un appel d'offre co-construit par l'ensemble des partenaires de la GUP. Un prestataire a été mandaté pour mobiliser les habitants autour du projet, mettre en place une démarche de diagnostic participatif et animer des ateliers de co-construction du plan d'actions et de co-définition des modalités d'organisation du groupe GUP hybride (mélangeant professionnels et habitants).

Les habitants ont été accompagnés sur plusieurs dimensions :

- Des compétences sociales relatives aux principaux éléments de l'intelligence relationnelle (ex : comment aborder ses voisins ?...);
- Des compétences techniques autour du fonctionnement de la GUP, de l'identification des interlocuteurs parmi les professionnels, du recueil de la parole des habitants,

Des temps de co-formation ont été organisés mélangeant professionnels et habitants du quartier. Quatre des habitants référents ont également bénéficié d'une formation à l'École du renouvellement urbain, offrant les points de repères sur le cadre du projet urbain dans lequel s'insère la démarche GUP.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires



Soutenir l'action des associations de locataires

Au niveau national, seules les associations de locataires représentées à la CNC, bénéficient d'un financement par la CGLLS, adossé aux derniers résultats des élections de locataires.

Auprès des bailleurs, la demande de mise à disposition de moyens financiers par les associations de locataires s'exprime essentiellement dans le cadre des plans de concertation locative.

Il est important de permettre aux associations de fonctionner et à leurs bénévoles d'être actifs (participation à des formations, télécommunications, déplacements, conception et impressions de documents...) et de leur donner les moyens financiers et matériels de monter des projets en faveur des quartiers.

Le soutien du bailleur peut se manifester sous d'autres formes, comme la mise à disposition de salles de réunion, de locaux, de matériels de bureau, la prise en charge des frais afférents aux élections des représentants des locataires, une aide technique (ex : photocopies), la mobilisation des équipes internes de l'organisme pour appuyer les associations dans leurs projets...

Les moyens des associations : quelle dynamique locale ?



Quelques éléments de ligne de conduite peuvent guider la réflexion du bailleur dans l'appui aux associations de locataires

Quelles interrogations ?	Quelles pistes explorer ?
Quelles modalités d'appui privilégier ?	On constate l'existence de trois modalités principales d'appui des associations de locataires par les bailleurs : › Aide financière au fonctionnement. › Subventions pour le montage de projets en faveur des quartiers et des résidences. › Mise à disposition de moyens et de compétences internes ou externes susceptibles de soutenir au quotidien les partenaires associatifs et leurs projets. Certains bailleurs pratiquent un mode unique d'appui ; d'autres panachent les modalités. La situation dépend de la stratégie générale de l'organisme en matière de concertation, mais aussi du nombre d'associations sur le territoire, de leur niveau de mobilisation et de leurs projets...
Quelles règles définir pour apporter un appui ?	Les bailleurs établissent, le plus souvent en concertation avec les associations, des conditions de financement relevant des règles suivantes : › Les aides financières bénéficient à l'ensemble des locataires du périmètre concerné et visent des objectifs collectifs et non individuels. › Les règles de soutien sont définies en amont et portées à la connaissance des associations. › Les demandes de financement sont assorties d'une exigence de formalisme. › Les associations rendent compte des financements accordés.
Comment répartir les moyens entre les associations présentes sur le patrimoine ?	La diversité des pratiques repérées dans le secteur professionnel montre qu'il n'existe pas une bonne solution unique en la matière mais une nécessité d'adapter la réponse aux situations. C'est un équilibre entre équité et préoccupation du maintien ou de l'émergence de dynamiques associatives sur le patrimoine qui doit guider le bailleur dans sa prise de décision.
Jusqu'où aller dans l'accompagnement des associations ?	Certains des partenaires associatifs des bailleurs nécessitent un appui technique (comptabilité, montage de projet, gestion statutaire de l'association...). Les organismes bénéficiant en interne de collaborateurs dédiés au DSU peuvent accompagner les associations de locataires dans l'acquisition de ces compétences. Des formations existent également sur ces thématiques.
Quelle justification solliciter en contreparties des moyens accordés ?	L'exigence de rendre compte des aides accordées est devenue une pratique courante. Il est nécessaire d'avoir discuté des modalités précises en amont avec les associations (présentation de factures, évaluation de projet, bilans d'activité de l'association...), quitte à ce que le bailleur apporte son appui méthodologique dans l'établissement des bilans lorsque cette pratique n'est pas familière des associations.

Le financement et l'ingénierie financière de la concertation à Valophis

L'OPH de Valophis a saisi l'opportunité de la création des conseils de concertation locative (CCL), puis du renouvellement de son plan de concertation locative (PCL) en 2009, pour structurer et articuler les différents niveaux de la concertation et définir avec les associations le contenu et le sens de la concertation.

Le PCL est conçu comme l'outil de la définition partagée avec les associations de la stratégie de la concertation et des modalités de sa mise en œuvre effective. Le PCL renouvelé tire les leçons du précédent plan et vise à :

- Mieux caractériser le type de partenariat et le rôle des associations dans les différents lieux de concertation ;
- Associer de manière plus approfondie l'ensemble des salariés concernés à la concertation et leur faire partager les objectifs définis dans le plan.

Le pilotage et la coordination sont assurés par le pôle du développement social urbain. La direction générale mandate ce service en ce sens. De nombreux autres services de l'organisme sont ensuite à la manœuvre pour la déclinaison effective de la politique de concertation définie.

En 2013, la dotation du PCL a été portée à 3 euros par logement. La dotation sera réévaluée sur la base de l'augmentation des loyers. Elle comprend :

- L'indemnisation des membres du conseil central de concertation locative (CCCL) et des groupes thématiques pour leur participation aux réunions,
- Le financement du Fonds d'initiatives locales qui a pour vocation de financer des initiatives locales relatives à la qualité du cadre de vie, l'ambiance et la qualité de vie entre les locataires, la solidarité et les dynamiques collectives,
- La participation financière forfaitaire au fonctionnement des associations représentatives présentes dans le patrimoine, affiliées à l'une des 5 associations nationales ou ayant obtenu 10% des suffrages aux élections de locataires au CA,
- Un budget propre au CCCL pour financer si besoin une étude ou un projet.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires



Donner une place à chacun

Les organismes ayant intégré la participation à leur stratégie insistent sur le fait que les modes de relation et de concertation sont différents selon le statut de leurs interlocuteurs.

	Administrateurs locataires	Membres CCL	Représentants des groupements, des associations, des amicales
Le statut	› Fait partie d'une association qu'elle soit ou non affiliée. › Elu par les locataires.	› Représentants des associations ou des groupements de locataires présents sur le patrimoine, affiliés ou représentant 10% des locataires.	› Membres des associations ou groupements de locataires. › Groupement associatif affilié ou non. › Groupement de locataires sans statut associatif.
L'objet général de la concertation	Les orientations de l'organisme sur ses politiques : › Budgets, › Développement, › Vente, › Maintenance, › Peuplement, › Attribution, › Loyers, › Charges...	› Les différents aspects de la gestion des ensembles immobiliers. › Les projets d'amélioration ou de construction-démolition. › Toutes mesures touchant aux conditions d'habitat et au cadre de vie des habitants.	› Le cadre de vie et le service de base au quotidien : bâti, logement et espaces extérieurs, à l'échelle d'un petit territoire. › Les charges locatives › Vie sociale, lien social. › Tranquillité résidentielle, › Opérations de démolition, relogement et projets « RU » au sens large.

Représentants des locataires (Article 44 loi SRU)	Locataires référents, habitants relais...*	Locataires
› Désignés par les associations représentatives au niveau de chaque immeuble (3 délégués maximum).	› Un cadre défini localement par le bailleur et les locataires concernés, parfois formalisé dans un document d'engagements réciproques.	› Locataires.
› Le cadre de vie et le service de base au quotidien : bâti, logement et espaces extérieurs, à l'échelle d'un petit territoire. › Les charges locatives › Vie sociale, lien social. › Tranquillité résidentielle.	Une diversité de situations, mais les expériences portent principalement sur : › Le cadre de vie et le service de base au quotidien : bâti, logements et espaces extérieurs. › Vie sociale, lien social. › Tranquillité résidentielle.	› Le cadre de vie et le service de base au quotidien : bâti, logement et espaces extérieurs à l'échelle de leur résidence/quartier. › Vie sociale, lien social. › Travaux ayant une incidence sur le loyer et/ou les charges. › Opérations de démolition, relogement et projets « RU » au sens large.

	Administrateurs locataires	Membres CCL	Représentants des groupements, des associations, des amicales
L'échelle de la concertation	› Patrimoine de l'organisme.	› Patrimoine de l'organisme. › et/ou au niveau local si CCL local.	› Immeuble/résidence. › Quartier.
La posture des acteurs	› Une logique de représentation et de portage d'un discours politique et de défense des droits des locataires.	› Le contrat : au cœur de la qualité de la relation bailleur/locataire. › Une logique de représentation dans une vision globale des intérêts des locataires à l'échelle du CCL. › Parfois une logique de représentation et portage politique.	› Le contrat : au cœur de la qualité de la relation bailleur/locataire : défense des locataires pour la qualité du logement et du service ainsi que pour la maîtrise des charges.
Le mode de travail et de communication	› Un travail organisé autour des instances : CA et CAL (réglementaire). › En complément parfois CAO et autres commissions. › Souvent membres du CCL.	› Instance consultative : <i>a minima</i> 1 CCL par an (généralement 2 à 3).	› Le plus souvent, travail d'échange et de concertation avec les équipes décentralisées de l'organisme (diagnostics en marchant, groupes de travail...). › Egalement montage de projet.

Représentants des locataires (Article 44 loi SRU)	Locataires référents, habitants relais...*	Locataires
› Immeuble/résidence. › Quartier.	› Immeuble/résidence. › Quartier.	› Logement. › Immeuble/résidence. › Parfois quartier.
› Le contrat : au cœur de la qualité de la relation bailleur/locataire : défense des locataires pour la qualité du logement et du service ainsi que pour la maîtrise des charges.	› Un positionnement opérationnel relatif à la qualité de service et au vivre ensemble. › Force de propositions auprès du bailleur › Relais d'information.	› Consultation dans le cadre des opérations sur lesquelles les locataires votent individuellement. › Dans les autres cas, souvent une résolution de problèmes.
› Accès aux différents documents concernant la détermination et l'évolution des charges locatives. › Possibilité de rencontrer le bailleur au moins une fois par semestre. › Possibilité de s'exprimer par le biais de panneaux d'affichage dans chaque bâtiment.	› Sur site, diagnostic en marchant, groupes de travail, réunions pied immeuble, world café... › Parfois des temps d'échange avec les directions générales. › Montage de projets au niveau de l'immeuble ou du quartier.	› Sur site, › Questionnaires, › Réunions, › Parfois forum, assises...

*« locataire référent » et « habitant relais » ne sont pas une dénomination réglementée. Elle fait ici référence aux différents dispositifs mis en place par certains bailleurs.

L'importance est de reconnaître un positionnement différent de ces parties prenantes dans la mesure où l'objet global de mobilisation, l'échelle de la concertation, la posture et le profil des acteurs, ainsi que le mode de travail et de communication sont différents. Ceci permet de reconnaître la valeur ajoutée de chacun, représentants de locataires et locataires et de délimiter son rôle attendu.

Des interactions peuvent alors être organisées par le bailleur, par exemple en invitant les représentants de locataires dans les réunions sur les sites ou en organisant des réunions de concertation avec les représentants des locataires, et les locataires référents ou identifiés comme tels ou enfin, en appuyant la création de collectifs formalisés de locataires.

Val Touraine Habitat : une charte du locataire référent

Le rôle des « locataires référents » s'articule autour de six axes :

- ▶ Informer l'agence de proximité d'éventuels dysfonctionnements,
- ▶ Conseiller les habitants et les orienter,
- ▶ Proposer des améliorations à réaliser,
- ▶ Favoriser le lien social,
- ▶ Encourager les habitants à participer aux réunions et aux animations organisées par Val Touraine Habitat,
- ▶ Participer aux réflexions sur les projets de l'Office pour les locataires.

Ce dispositif est complété par un forum annuel des locataires : 6 réunions sont organisées afin qu'elles soient géographiquement accessibles pour les locataires ; les locataires référents témoignent à l'occasion de ces forums.

Chaque trimestre les locataires référents sont invités à des temps de travail et d'échanges avec le directeur général. Leur rôle est consultatif : leur point de vue a été pris en compte dans des divers projets de l'organisme (Charte du mieux vivre ensemble, Nouveau site internet de l'OPH, Préparation de la semaine nationale des Hlm, Préparation du forum des locataires, Projet stratégique puis projet RSE de Val Touraine Habitat).

Les administrateurs locataires sont conviés à toutes les rencontres des locataires référents. Leurs échanges confortent la parole des administrateurs locataires en conseil d'administration.

Animé par la direction de la clientèle, le Conseil de concertation locale conserve un rôle plus institutionnel, plutôt orienté vers de l'information.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires



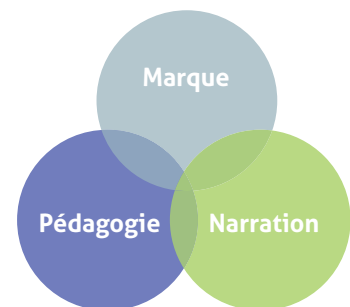
Communiquer en interne et en externe pour promouvoir les valeurs et les apports de la concertation



La valorisation des pratiques participatives et des impacts du travail en co-construction participe au processus d'essaimage au sein de l'organisme et rend lisible auprès des partenaires la stratégie d'action du bailleur et les dispositifs existants, y compris les conseils de concertation locative. Elle participe à la valorisation de l'autre (locataires / partenaires).

Cette communication se fait à la fois vers des publics professionnels (collectivités, mouvement Hlm, partenaires, congrès Hlm...) et auprès du grand public, notamment les locataires.

Trois logiques de communication complémentaires se croisent dans les stratégies de communication des projets participatifs. Les supports et les canaux de communication sont toujours multiples.



Une communication de marque

Elle permet de favoriser l'identification, le sentiment d'appartenance et valorise le professionnalisme et la particularité. Elle se décline à travers une identité visuelle forte des démarches et des produits participatifs notamment sur :

- ▶ Un « produit phare »,
- ▶ Un logo, une charte graphique,
- ▶ Des outils pédagogiques,
- ▶ Parfois, un outil d'adhésion (carte d'adhérent),
- ▶ Une présence dans les lieux de communication externes pour développer la fierté des participants (locataires, collaborateurs) mais également pour faire porter le message par des acteurs extérieurs à l'organisme.

Cette communication est utilisée à la fois pour le « grand public » mais aussi pour le public professionnel et institutionnel. Elle doit donc apporter une vision politique, un cap simple, appropriable par tous, et donner le sens de la démarche : les messages clés, les fondements de la démarche, les finalités, l'intérêt pour chacune des parties prenantes...

Emmaüs Habitat : le club de l'habitant

Communiqué de presse du 03.10.2011

Les supports pédagogiques et de communication réalisés

Plusieurs supports ont été réalisés pour accompagner ce projet sur la base d'une charte graphique dédiée : une carte d'adhérent, des invitations pour les modules, une mallette pédagogique comprenant un classeur, un bloc notes et un livret de questions réponses.



Pas-de-Calais Habitat : la labellisation des « Cafés Conversations » s'inscrit dans le cadre de la stratégie de certification de l'entreprise



**CERQUAL
PATRIMOINE**



**HABITAT &
ENVIRONNEMENT**
Logements
neufs



**PATRIMOINE
HABITAT &
ENVIRONNEMENT**
Logements
réhabilités

Le centre d'appels situé à Lens :

**7J/7
24h/24**

Point Dialogue

N° Azur 0 810 62 10 62

PRIX D'UN APPEL LOCAL



Le « café conversation »
s'exporte à Paris



Une méthodologie

Une communication de mise en récit des expériences, la narration ou le « storytelling »

Cette narration vise à valoriser l'histoire, les vécus, les résultats perçus par les locataires, les collaborateurs et les partenaires. Développer une communication positive autour du projet permet de valoriser les efforts de chacun et de prendre conscience collectivement des avancées (techniques, habitudes de travail). Cette communication implique les locataires et prend des formes multiples (journal locataires, journal de bord du projet, livre mémoire, photos, fresques murales, théâtres, films, reportages radio, forum internet, site web...).

Val Touraine Habitat : valoriser l'action des locataires référents

Les Locataires référents, acteurs de leur quartier

Le logement social se distingue des autres secteurs immobiliers notamment par la place et le rôle particulier donnés aux habitants et à leurs associations représentatives.

Ainsi, depuis plusieurs années, Val Touraine Habitat met en œuvre des actions qui permettent de développer le lien social (Aperçu 21, Qualité de service, Responsabilité sociétale de l'entreprise...).



VAL TOURAINE HABITAT A DÉCIDÉ DE VALORISER L'ACTION DES LOCATAIRES RÉFÉRENTS

Le rôle du Locataire référent est basé sur le volontariat et le bénévolat. Seuls, ses frais de déplacement pour assister aux réunions sont pris en charge par Val Touraine Habitat.

C'est pourquoi, Val Touraine Habitat a décidé de valoriser l'action des Locataires référents, groupe de travail créé le 15 mai 2012 et regroupant une vingtaine de membres présents sur tout le département de l'Indre-et-Loire, en proposant la rédaction d'une "Charte du locataire référent".

Exemple d'une action emblématique où les Locataires référents ont pris une part active et positive : la charte du "Mieux vivre ensemble" est un de ces outils récents qui met en valeur l'engagement collectif.

Bilan 2012/2014

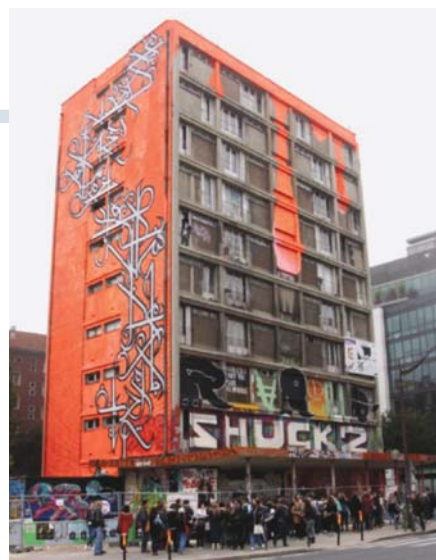


Communiquer et faire vivre la mémoire du quartier : « La tour 13 » d'ICF la Sablière

Consciente des bouleversements que le projet urbain « démolition/reconstruction » de l'ensemble résidentiel Fulton dans le 13^e arrondissement de Paris entraîne pour ses locataires, ICF Habitat la Sablière s'est attachée à les informer de l'avancement du projet et à mettre en œuvre des supports artistiques pour créer du lien avec les habitants et les faire s'exprimer.

Différentes actions sont mises en place pour accompagner les habitants et travailler sur la mémoire :

- L'association Sangs Mêlés développe un projet artistique autour de la mémoire vivante du site en recueillant la parole et le ressenti des habitants. Cette parole est transcrite dans un recueil de témoignages, et mise en scène à travers la danse, le théâtre, le slam...
- Des ateliers de concertation, des enquêtes et des réunions d'informations sont organisés.
- Une convention de partenariat est signée avec la galerie Itinérance pour offrir des espaces d'expression : une centaine d'artistes de street art mondialement reconnus vont investir les lieux et recréer dans chaque logement leur univers artistique. Les habitants participent de différentes manières au projet : rencontres avec les



La Tour Paris 13 : 10 étages, 36 appartements et caves, 105 artistes.
©Gilles Roubaud - L'Union sociale pour l'habitat

artistes, ateliers de street art, initiation à cet art et encouragement pour développer leurs expressions, stimuler les échanges intergénérationnelles, libérer leur paroles quant à leur quartier et à la démolition future de la tour.

- La venue d'une centaine d'artistes du monde entier pour réaliser la plus grande exposition de street art au monde, les reportages et articles multiples, la participation à la Nuit Blanche, l'ouverture de la Tour 13 au public pendant un mois en octobre 2013, l'exposition photos organisée par les locataires pendant la semaine des Hlm... ont largement participé à leur valorisation et à leur appropriation du projet.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

Une communication pédagogique, concrète et différenciée

Les façons de nommer ne sont jamais neutres : le souci de précision dit l'importance accordée aux démarches où le vocabulaire traduit la volonté ou non d'inclure...

La communication doit s'adapter aux cibles et notamment aux locataires qui n'ont pas vocation à s'investir facilement dans les dispositifs participatifs. Dans ce cas, il faut aussi bien penser les contenus que les canaux employés pour communiquer efficacement. Elle présente les projets de manière concrète et non jargonneuse ou conceptuelle. Ceci nécessite de partager un langage commun avec l'ensemble des parties prenantes. Elle peut donc se faire avec les locataires (ex : écriture de charte d'engagement...).

Terres du Sud Habitat : une charte pédagogique du vivre ensemble

En collaboration avec l'Université du citoyen, des artistes peintres et Terres du Sud Habitat, des associations de quartier et groupes d'habitants ont participé à la création de 12 illustrations ludiques, facilement lisibles. Déclinées sous forme de cartes postales, panneaux d'accueil dans les agences de Terres du Sud Habitat et des associations, ces supports véhiculent une image positive du vivre ensemble et dédramatisent les conflits.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires



Association régionale Nord - Pas-de-Calais

Une communication pour les élections de locataires rédigée en « facile à lire et à comprendre »



Élections des représentants des locataires :
Nous votons ! Et vous ?

4 bonnes raisons de voter le

- Voter, c'est choisir le représentant qui comprend le mieux mes besoins ;
- Les représentants participent aux décisions qui concernent directement les locataires ;
- Les représentants ont les mêmes intérêts que vous parce qu'ils sont eux-mêmes locataires ;
- Voter, c'est facile : dans les urnes, par courrier ou sur internet.

Ce document a été rédigé en « Facile à lire et à comprendre », méthode européenne permettant une accessibilité des informations à tous. Ce document a été rédigé en collaboration avec l'Association des Locataires de l'ESAT de Valenciennes. 10 European Easy-Read logo - Induction Europe. More information at www.induction-europe.org/

en SYNTHÈSE

3 CONDITIONS POUR S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

De nombreuses années d'expérience de la participation des locataires au sein du secteur professionnel ont montré que les enjeux pour les organismes portent sur le renforcement de la confiance, la construction d'un modèle viable et le développement d'une culture participative.

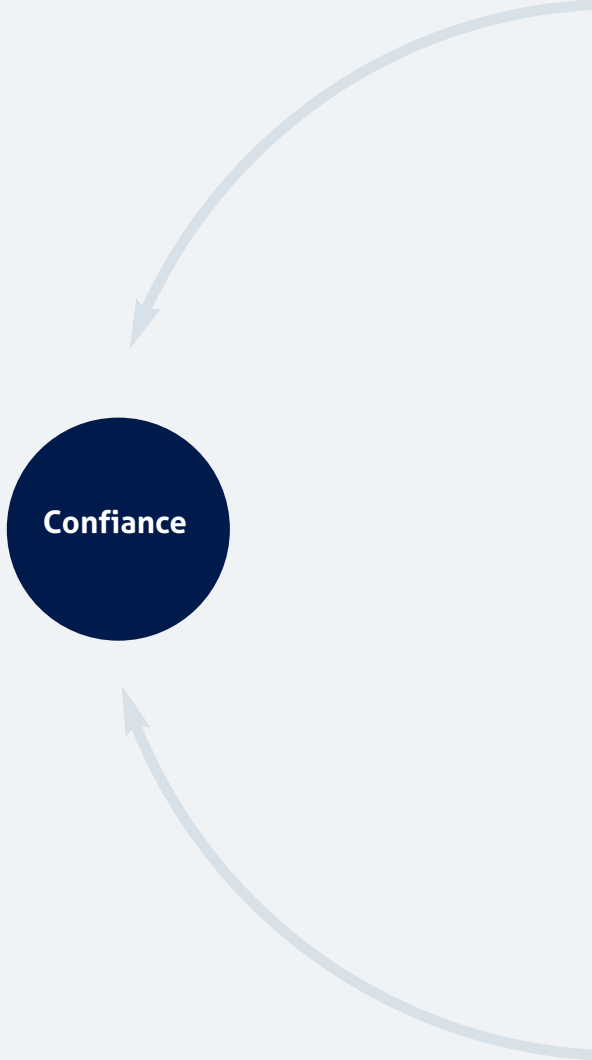
Le renforcement de la confiance bailleur/locataires

« Sans confiance, la concertation ne marche pas »

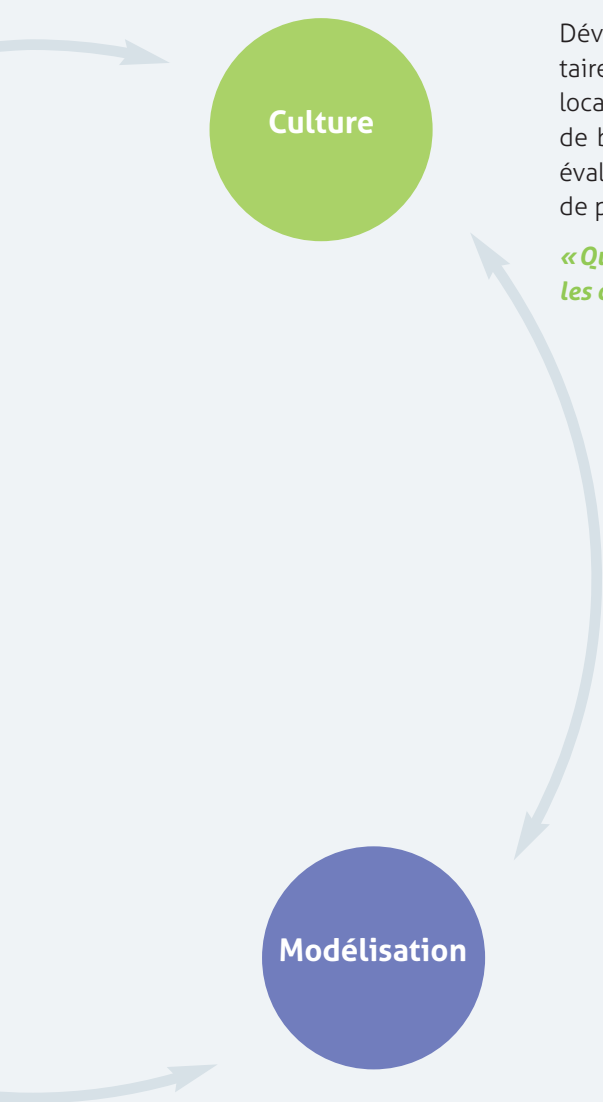
Les avantages de la confiance sont multiples : fluidité des échanges, capacité d'innovation, plus grande capacité à absorber les événements stressants... Cependant, la confiance ne se décrète pas mais se construit avec l'autre. Pour les collaborateurs de l'organisme de logement social, elle suppose de prendre le risque de :

- ▶ Accepter le regard extérieur,
- ▶ Ne plus tout contrôler, accepter l'incertitude,
- ▶ Aller à l'encontre de sa culture de sachant,
- ▶ Gérer les tensions, le désaccord et parfois le conflit,
- ▶ Être en interdépendance avec les locataires, ou les parties prenantes comme les collectivités, les fournisseurs, les associations...

« La confiance se construit donc pas à pas, au fil du temps en respectant les règles avec les locataires. »



Confiance



Culture

Le développement d'une culture de concertation

Développer une culture de concertation chez les bailleurs et les locataires est une « lente révolution » diront certains. La participation des locataires suppose de dépasser les intérêts individuels pour s'unir autour de buts communs, mais aussi de sortir des logiques de performances évaluées sur des seuls indicateurs de gestion, d'accepter d'autres formes de processus décisionnel...

« Quand on dialogue avec les habitants, on ne sait pas quelles seront les conclusions des débats. »

Modélisation

La modélisation des pratiques

Au départ, la concertation se construit par étape, en saisissant les opportunités et en valorisant les initiatives, des collaborateurs, des locataires ou des collectivités. Elle se construit souvent sur des projets spécifiques (réhabilitation, jardins partagés, maîtrise des charges, vivre ensemble....). Il s'agit ensuite de capitaliser sur ces expériences pour modéliser des pratiques, déployer les dispositifs et méthodes de participation sur d'autres sujets, pour inscrire progressivement la participation dans les pratiques, les processus, les compétences et l'inscrire dans l'évaluation des performances de l'organisme.

« Un projet ponctuel ne suffit pas, il faut en faire une pratique usuelle, un modèle. »



PARTIE 3

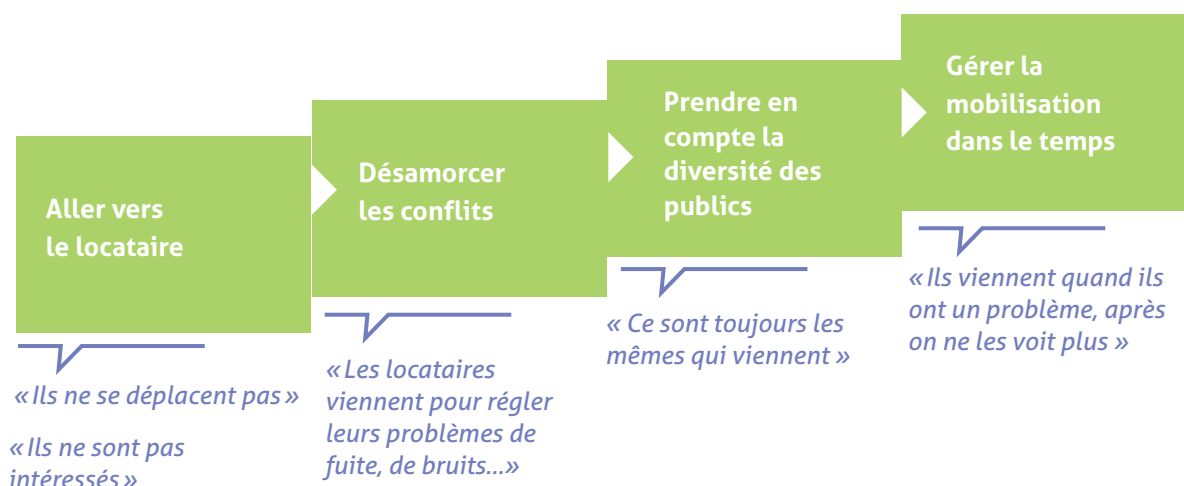
Mettre en œuvre un projet avec les locataires

INTRODUCTION

La dimension participative d'un projet ne se décrète pas. Instaurer et faire perdurer la participation des locataires dans un projet nécessitent de lutter contre des représentations individuelles et collectives pour ne pas tomber dans les écueils usuels souvent relatés par les uns et les autres : « les locataires ne veulent pas se déplacer », « il est difficile de mobiliser les locataires, ils ne sont jamais bien nombreux à se déplacer », « quand on parvient à les mobiliser, ce sont toujours les mêmes qui viennent aux réunions », « ils viennent surtout pour se plaindre », « dès que le bailleur n'est plus présent, la dynamique participative s'arrête »...

Mettre en œuvre un projet participatif consiste tout d'abord à reconnaître les difficultés de la participation et à bien cerner la nature des difficultés pour trouver les leviers d'action adéquats.

LES ENJEUX DE LA DIMENSION PARTICIPATIVE D'UN PROJET



Impulser la mobilisation, aller vers le locataire

Prendre le temps de la conviction du locataire pour l'engager dans une démarche participative

Assurer la présence et la participation des locataires au projet est une étape fondamentale, qui nécessite, quelle que soit la méthode employée, d'aller vers les locataires (porte à porte, rencontre en face à face, ...) pour **susciter leur curiosité, leur donner envie** de s'inscrire dans le projet.

La mobilisation s'entend comme une phase de « **recrutement** » des locataires, qui suppose bien évidemment d'être clair sur ce que l'on attend de la participation des locataires et sur le cadre dans lequel celle-ci va s'inscrire, pour le partager auprès des locataires mais également en interne. En effet, **préparer les collaborateurs** à la dimension participative du projet est essentiel. Pour aller vers le locataire, les collaborateurs doivent comprendre le sens donné à la participation, les bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Cette étape préparatoire visant d'abord à mobiliser en interne avant de mobiliser le locataire est **un pré-requis essentiel pour réussir**.

Désamorcer l'éventuel conflit

Intégrer les vertus du conflit, c'est parfois nécessaire pour construire des relations solides

Les organismes peuvent éprouver des difficultés à gérer le conflit et les situations de tensions qui se présentent à eux. Les associations de locataires ou les locataires peuvent en effet se saisir des premières occasions d'échange pour « vider leur sac ». Les bailleurs Hlm ne sont pas toujours préparés à ces formes et manifestations de tensions et généralement les appréhendent. Si ces confrontations « font peur », parfois elles sont de nature à geler les échanges en rendant stériles toutes formes de débat. Apprendre à intégrer, accueillir et transformer les situations de conflit va permettre de générer de nouvelles dynamiques plus constructives. C'est un premier pas pour créer la confiance. Les professionnels doivent donc être en mesure de construire une relation positive, d'animer une communauté, d'être en capacité de négocier et de devenir « médiateur ».

Exemple de règles pour construire la confiance

avoir des objectifs communs	travailler dans la convivialité,
évaluer	rendre compte
définir sur quoi porte la concertation	définir les marges de manœuvre
humaniser les échanges	reconnaître les compétences de chacun
partager les règles	reconnaître la légitimité de la parole de l'autre



REPERE

L'un des premiers sujets de la concertation pour les locataires et les associations représentatives reste la légitime question des charges et du niveau de la quittance. Si ce sujet peut être relativement tendu, il reste incontournable. Une fois qu'il est abordé et travaillé avec les locataires, qu'il a été l'occasion de formuler les critiques et les incompréhensions, il ouvre la phase d'apprentissage de l'écoute et du dialogue entre les locataires et le bailleur. Il est alors plus facile ensuite de développer la participation sur d'autres sujets.

Prendre en compte la diversité des publics

Associer le maximum de profils de locataires, diversifier les profils des locataires impliqués et rechercher la voix des sans voix au fil de l'eau pour s'assurer que le projet fasse écho auprès du plus grand nombre.

Traditionnellement, la concertation pose la question de la représentativité. Or, force est de constater que par nature la représentativité des locataires est complexe, voire inaccessible : il est difficile de représenter tous les autres, les logiques revendicatives ne peuvent être représentatives et quelques locataires ne peuvent se mobiliser continuellement et sur l'ensemble des sujets, la mobilisation des locataires n'est pas linéaire dans le temps... Dès lors, l'enjeu est de mobiliser le maximum de profils dans le temps et de garder ouverte cette participation en s'adressant à différents profils de locataires (jeunes, personnes âgées, titulaires du bail et non titulaires, actifs, non actifs....), en s'ajustant à leur rythme et en mettant en place les conditions de leur participation.

Gérer la mobilisation dans le temps*

Savoir maintenir l'agitation est la clé de la réussite pour mobiliser les locataires au long court

Le projet participatif va être ponctué de temps forts, des événements importants qui vont marquer les esprits, de temps gris, qui sont des temps de mobilisation lors desquels la production est moins visible (prise de connaissance, logistique, organisation...) de temps morts, pendant lesquels les locataires sont très peu sollicités. Gérer la mobilisation sur un temps long constitue un véritable enjeu pour le bailleur car la temporalité du projet est vécue différemment par le locataire, ancré dans l'immédiateté.

* Voir préconisations page 77.

*Pas un temps de concertation mais des temps de concertation
Pas un lieu de concertation mais des lieux de concertation,
Pas une cible de locataires mais différents profils de locataires
Il faut proposer des niveaux de participation en fonction de la
possibilité de chacun, impliquer tous les âges*

LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET PARTICIPATIF

Les clés de la réussite pour mettre en œuvre la participation des locataires dans le cadre d'un projet se concentrent autour de trois grands aspects :

- Préparer la participation en définissant ses attendus, les conditions de faisabilité
- Fédérer les locataires autour d'un noyau dur
- Respecter quelques règles dans la conduite de projet

Intégrer la participation dans les processus de conception, de gestion et de suivi du projet

La participation des locataires ne s'improvise pas

Anticiper le processus

Anticiper le processus pour faire adhérer les locataires au projet souhaité est une étape décisive des projets participatifs. Elle consiste à avoir une idée précise des profils de locataires à associer, des objets sur lesquels la participation va porter, de la méthode envisagée et de son articulation avec les processus de décision. La déclinaison des objectifs de la participation des locataires à chacune des phases du projet (conception, mise en œuvre, suivi et évaluation du projet) permet d'ajuster la méthode à mettre en place, la temporalité du projet et de donner les moyens nécessaires pour permettre d'initier, de soutenir, d'accompagner la participation des locataires au projet.

Décider de l'opportunité de mobiliser les locataires

{ Quelle problématique ?
Quels risques et quelles opportunités ?

Définir ce qui est attendu

{ Quel objectif ?
Quel cadre de la participation ?
Quel rôle attendu de chacun ?
Quels locataires ?

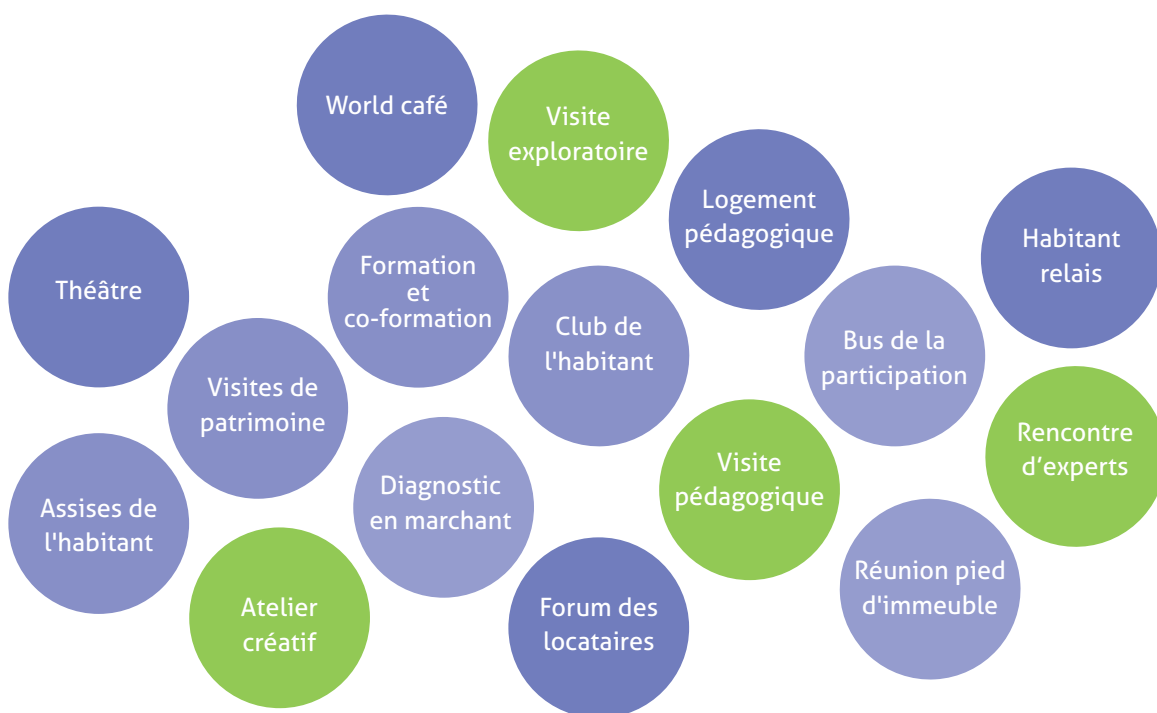
Déterminer la faisabilité

{ Quelles contraintes réglementaires ?
Quelles marges de négociation ?
Où et quand engager le dialogue ?

Définir le mode de participation

Faire participer nécessite de la méthode et des outils. L'approche méthodologique varie d'un projet à un autre en fonction des objectifs et du mode de dialogue que le bailleur souhaite construire avec les locataires.

Panorama de la diversité des modes de participation



Le « Café Conversation » de Pas-de-Calais Habitat : faciliter le dialogue, partager ses idées, créer un réseau d'échanges, agir ensemble

La place donnée au locataire

Le Café Conversation est construit sur l'hypothèse que les personnes possèdent individuellement et surtout collectivement la sagesse et la créativité pour résoudre des situations complexes. Chaque locataire est considéré comme une personne importante à part entière.

Le concept

Ce concept vise à renforcer, autour d'un dispositif convivial, le travail avec le locataire. Cette démarche rigoureuse n'est pas une réunion d'experts sur une estrade face à un public qui écoute.

La définition

Le « Café conversation » reproduit l'ambiance d'un café. Les participants débattent d'une question ou d'un sujet autour d'une petite table animée par un « capitaine » pendant 15 à 20 minutes. Puis les membres des groupes vont rejoindre des tables différentes pour continuer, rebondir sur les conversations en cours sous la direction des « capitaines » des tables. Au terme du processus, les principales idées sont résumées et les possibilités de suivi sont soumises à discussion. Le Café peut se pencher sur une seule question ou sur plusieurs questions à développer. Les conversations des cafés visent souvent autant à développer et à explorer des questions profondes qu'à trouver de nouvelles solutions.

Quand et pourquoi utiliser un « Café Conversation » ?

- Faire participer plus d'une dizaine de personnes à la réalisation d'un objectif commun
- Donner l'opportunité à chacun de participer au débat collectif, en veillant à valoriser la parole des plus discrets
- Générer des idées, partager des connaissances
- Servir de base à des propositions partagées
- Approfondir les relations

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

Le diagnostic en marchant : une méthode de diagnostic partagé fondée sur la valorisation de l'expertise d'usage des locataires

Le concept

Le diagnostic représente le point de départ d'une démarche collective rapprochant les locataires et le bailleur pour une mise en œuvre qui va s'échelonner sur plusieurs mois. Cette démarche va nécessiter de se retrouver sous forme d'ateliers collectifs, de hiérarchiser et retranscrire les problèmes constatés sous forme d'engagements opérationnels. Des réponses seront apportées en fonction des compétences de chacun soit par les locataires, soit par le bailleur et ses partenaires, soit par des actions conjointes. Il ne s'agit pas de faire à la place des locataires mais de les accompagner afin de les mettre en capacité d'agir. Les réalisations se traduisent par une mise en œuvre sous forme d'actions collectives, sans oublier l'aspect convivial et festif.

L'objectif

L'objectif de cette démarche est de permettre aux locataires d'être entendus et de pointer, par la réalisation d'un diagnostic fait en marchant sur l'espace public, les défaillances mutuelles en

matière de gestion et d'usage, mais aussi les forces permettant d'agir collectivement. L'action a pour principe l'écoute, la reconnaissance de la diversité des habitants et de leurs initiatives et la prise en compte de tous les aspects de la vie quotidienne. Il s'agit d'un outil simple qui permet de travailler ensemble.

La méthode

La méthode consiste à se retrouver dans un quartier ou une résidence avec les locataires, éventuellement des représentants institutionnels et des élus, et à regarder, croiser les points de vue. Il s'agit d'observer et de faire jouer les 5 sens pour pointer les problèmes et les dysfonctionnements mais aussi ce qui marche bien, les points positifs. Il faut échanger des pistes de solution sur les rôles respectifs des habitants, du bailleur, des élus et des services publics. Réfléchir aux moyens de mises en œuvre individuels ou collectifs. Penser les limites de chacun... Le diagnostic en marchant permet d'aborder une diversité de thèmes : les ordures ménagères/les encombrants, le nettoyage des parties communes et des lieux publics, le tri sélectif, l'entretien des espaces verts, des plantations, l'aménagement d'espaces publics, d'espaces de jeux, les voiries, l'assainissement, l'éclairage public, le stationnement, la signalétique, le fleurissement des façades, la pollution, le transport urbain, la sécurité, l'insécurité, les friches urbaines etc.

La réalisation du diagnostic en marchant se déroule en général sur une journée ou une demi-journée. On constitue un groupe de dix à quinze personnes avec un pilote, un rapporteur, un photographe, un preneur de notes et un garant du temps. Chaque groupe pointe les problèmes, les dysfonctionnements, mais aussi les atouts et richesses du secteur. Le diagnostic peut aussi être un temps convivial, un événement festif (table ouverte le midi...). Un travail de synthèse est ensuite fait par le groupe ainsi qu'une restitution collective. Enfin, un compte-rendu est élaboré.

Développer diverses méthodes et lieux de mobilisation/ou une diversité de mobilisation(s)



Réunion plénière de lancement

Mois M

Questionnaire auprès
de tous les habitants

Réunion plénière de restitution

Mois +6

Session créative de travail sur
4 thèmes de requalification

Week-end de sensibilisation :
théâtre, panneaux pédagogiques,
exposition photos, temps festifs

Mois+10

Diagnostic d'usage

Présentation des conclusions
par les habitants

Rédaction des prescriptions
par les habitants pour alimenter
le cahier des charges

Mois+13

Pédagogie avec les enfants :
mobilisation des écoles,
collèges et enseignants

Projet de gestion de site à l'OPIEVOY

Les habitants sont associés à l'ensemble de la démarche : diagnostic, élaboration et mise en œuvre du plan d'actions, évaluation, au même titre que l'ensemble des parties prenantes. L'ensemble des locataires est régulièrement informé des actions mises en place et des résultats par le magazine interne de l'Opievoy « Chez soi » et par des panneaux de communication installés au centre social.

Diagnostic en marchant avec l'ensemble des parties prenantes : des élus, le personnel de l'agence, les locataires référents, le centre social.

Validation du diagnostic avec tous les participants.

Elaboration du plan d'actions sur la base du diagnostic :

- Ateliers de travail thématiques avec les habitants référents et la collectivité ;
- Comité de pilotage pour validation du plan d'actions et définition des indicateurs de suivi et des objectifs à atteindre ;
- Réunion publique pour restituer le plan d'actions.

Pour chacune des actions choisies collectivement, un responsable de l'action est indiqué. Il peut s'agir d'un salarié de l'Opievoy, de la ville, du centre social, mais aussi d'un habitant référent .

Evaluation et suivi du projet :

- Tableau de bord
- Outils de suivi différents en fonction de la nature des actions
- Comité de suivi semestriel
- Réunion publique annuelle.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

Définir les moyens nécessaires et s'entourer d'experts ou de compétences

La mobilisation, ça nécessite un véritable savoir-faire qui implique un investissement dans le temps, en moyens humains et en communication qu'il convient d'intégrer

Mener un projet participatif implique des moyens financiers, humains, logistiques et des modes de faire dédiés pour s'assurer du bon déroulement du projet et se mettre en capacité d'atteindre les objectifs fixés. Dans le cadre de l'étude d'opportunité du projet, il est essentiel :

- ▶ d'estimer le coût de la participation pour en prévoir le financement (cf. *Estimer et mobiliser les moyens nécessaires au projet, partie 2*).
- ▶ de se doter de compétences adaptées que ce soit dans la définition du projet, son animation, et son accompagnement (cf. *Adapter les organisations, mettre en capacité d'agir les locataires et les associations, accompagner la gestion de projet des locataires, partie 2*).

Faire appel à un tiers, quand cela est nécessaire

Compte-tenu des évolutions, des spécificités et de la complexité de la participation des locataires, il faut parfois s'entourer d'experts et faire appel à des tiers, professionnels, pour accompagner, structurer, organiser la participation au sein des organismes Hlm. Ils pourront être un relais entre le locataire et l'organisme. Certains bailleurs vont s'appuyer sur des tiers extérieurs dans la mise en œuvre opérationnelle de la concertation, et pour faciliter la conduite du projet ; d'autres choisissent une solution interne à travers le développement d'équipes projet dédiés pluridisciplinaires. Ces deux options se complètent parfois.



Rôles possibles d'un expert extérieur

- ▶ Facilitateur
- ▶ Négociateur
- ▶ Médiateur
- ▶ Animateur (logique d'animation créative)
- ▶ Gestionnaire du conflit
- ▶ Evalueur (par rapport aux normes, bonnes pratiques)

Dans le cadre d'un accompagnement du bailleur et/ou des parties prenantes, la question de l'autonomisation du dispositif vis-à-vis de cet accompagnement est à anticiper et à prendre en considération. L'objectif est en effet de donner les clés en fin de démarche ou d'étape et de s'émanciper de la béquille que peut constituer cet accompagnement.

Fédérer les locataires autour d'un noyau dur

Ancrer l'action partagée dans la durée en s'appuyant sur des relais pérennes et formés

Le degré d'implication des locataires est variable dans le temps. Constituer un socle de locataires investis constitue l'une des conditions de réussite du projet. Il s'agit de s'appuyer sur un noyau dur existant de locataires ou bien de veiller à constituer cette assise solide avant d'engager le déploiement opérationnel du projet (exemple : appui à la constitution d'une amicale de locataires). Quatre difficultés sont récurrentes à propos de ce noyau dur : le constituer de locataires mobilisés ; parvenir à y impliquer les non-initiés ; diversifier les profils des locataires impliqués ; élargir la mobilisation à partir du socle déjà investi.

Aiguillon Construction, la constitution d'un réseau « d'habitants-relais », à Rennes : une démarche ascendante

À l'initiative de cinq locataires, le dispositif participatif « habitants-relais » se développe depuis près de vingt ans au sein d'Aiguillon Construction. Aujourd'hui, un réseau d'environ 80 habitants relais est déployé sur l'ensemble du parc. En réponse à un objectif d'amélioration du bien vivre ensemble, les habitants relais ont plusieurs fonctions : accueillir les nouveaux arrivants, faciliter le bon voisinage et organiser des temps conviviaux.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

REPÈRE

Il faut imaginer le portage et le rayonnement du projet par cercles concentriques. Celui-ci débute par un petit nombre engagé de locataires. Cela passe par la nécessité de créer un groupe qui construit sa base et qui donne une assise solide au projet participatif. La constitution d'un noyau dur permet de passer des intérêts individuels à une dynamique collective et représente une des conditions pour le déploiement de la mobilisation.



Respecter quelques règles de conduite du projet participatif

Engager un projet participatif suppose pour le bailleur de se préparer à respecter **5 règles** valables tout au long du projet :

- ① Gérer l'incertitude
- ② Se fixer des objectifs souples
- ③ Partager des règles du jeu claires
- ④ Maintenir l'agitation autour de temps forts et conviviaux
- ⑤ Etre dans l'action

① Gérer l'incertitude

Accepter pour l'organisme de s'exposer et ce faisant, de prendre des risques

Comme dans toute démarche de projet, et plus encore dans le cadre d'un projet participatif, compte-tenu de son caractère apprenant, il faut faire face aux aléas et être en capacité de gérer des zones de flou en termes de délais, de contenus, de dynamique collective avec les locataires, les collaborateurs, les partenaires... Il est donc essentiel dans la conduite de ce type de projet de préparer les équipes à gérer ces imprévus et ce faisant, à saisir les opportunités qui se présentent dans le temps.

② Se fixer des objectifs souples

Le chemin choisi est aussi important que l'atteinte des objectifs

La participation englobe une grande diversité de réalités et de niveaux. Fixer des objectifs très ambitieux peu parfois conduire à l'échec du projet et au découragement des collaborateurs. La clairvoyance sur les objectifs arrêtés et sur leur faisabilité aide à faire évoluer la démarche dans le temps et progressivement à faire croître le niveau d'exigence vis-à-vis du cap initialement fixé. Ainsi, dans cette logique agile de projet, la souplesse facilite l'intégration de l'imprévisible.

OPH 93, GUP citoyenne à Stains : les objectifs se dessinent au fil de l'eau

La démarche de Stains s'est construite autour d'une ambition commune aux différents partenaires : réussir la gestion urbaine de proximité avec les locataires. C'est suivant cette ambition que les objectifs se sont précisés et que les moyens ont pu être déployés pour les atteindre. Au départ, le projet ne peut présumer ni de la forme ni du fond de cette implication des locataires, les objectifs visés restaient très génériques et se sont dessinés au fil de l'eau.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

③ Partager des règles du jeu claires

Définir le cadre de la participation constitue le socle sur lequel elle peut se développer : la complexité des relations entre les locataires et le bailleur peut être source de confusions quant aux résultats que chacun peut attendre de la participation. Un effort d'explicitation des règles et de clarté doit être fait dès le départ.

Ces règles du jeu portent sur les principes, les modalités, les attitudes à privilégier. Cela implique d'avoir une idée précise de la place que l'on souhaite donner aux locataires et des marges de manœuvre octroyées, des objets sur lesquels la participation va porter et des méthodes envisagées. Les moyens dédiés au projet participatif doivent être à la mesure des objectifs que les organismes Hlm souhaitent atteindre. Une fois les ambitions arrêtées, il convient d'estimer les moyens à mobiliser pour garantir la réussite.

EXEMPLE

Règles du jeu à préciser

- ▶ Quels objectifs de la participation ?
- ▶ Qui y participe ?
- ▶ Sur quoi porte-t-elle ? Quels périmètres ?
- ▶ Quelle durée ?
- ▶ Quelles sont les étapes et le calendrier ?
- ▶ Quels budgets ?
- ▶ Quelles sont les modalités des échanges ?
- ▶ Comment sera élaboré le bilan ?
- ▶ Quelle place la participation a-t-elle dans le processus de décision ? Comment vont être pris en compte les remarques, avis... Qui anime ? Qui arbitre ? Qui établit les comptes rendus ? Qui valide les comptes rendus ?
- ▶ Quels engagements réciproques ?
- ▶ Comment est garanti le partage de l'information ?
- ▶ Qu'est ce qui est et n'est pas négociable ?

Ces règles du jeu peuvent ensuite faire l'objet d'engagements, permettant de poursuivre la participation sur le long terme.

Emmaüs Habitat – Résid'ensemble

Les engagements réciproques des 3 parties, pour préserver, améliorer la qualité de vie dans les résidences du domaine de la Vallée de Mantes-la-Jolie

les engagements d'Emmaüs Habitat	les engagements de Mantes-la-Ville	les engagements des locataires
Nous nous engageons vis-à-vis de nos locataires à :	Nous nous engageons vis-à-vis de nos concitoyens à :	Dans ma résidence, je m'engage à :
1 Améliorer notre qualité de service : • Par un traitement rapide des réclamations ; • Par un contrôle constant des entreprises qui interviennent dans le cadre des contrats d'entretien ; • Par la mise en place du Club de l'Habitant.	1 Améliorer l'entretien des espaces publics (aire de jeux, mobilier urbain, etc.) et en permettre un bon usage (installation d'un distributeur pour déjections canines par exemple).	1 Participer plus activement aux actions de gestion et de démocratie participative : • En participant aux réunions de la Gestion Urbaine de Proximité ; • En prenant part au Comité de quartier et/ou au Comité de résidence.
2 Développer l'offre de stationnement résidentiel dans les parkings souterrains en proposant un tarif de location attractif.	2 Développer le stationnement de surface • En créant de nouveaux emplacements ; • En renforçant la prévention routière.	2 Respecter les aménagements réalisés dans mon quartier : • En préservant les parties communes des halls, les aires de jeux, les espaces verts, le mobilier urbain ; • En évitant le stationnement sauvage.
3 Renforcer notre communication auprès de nos locataires • Avec des horaires d'ouverture de la loge mieux adaptés ; • Par la mise en place de comités de résidence trimestriels avec les locataires référents ; • Par la diffusion du journal d'information Divers'08.	3 Leur apporter un soutien : • Lorsqu'ils souhaitent participer plus activement à la vie du quartier (constitution d'une amicale, locataires référents, comités de quartier) ; • Par le développement de l'animation pour les jeunes (temps d'accueil spécifique mineurs et jeunes majeurs, aide aux projets individuels ou collectifs, organisation de manifestations sportives).	3 Être attentif aux règles de bon voisinage : • En respectant les règles de vie commune ; • En respectant le règlement intérieur de la résidence ; • En étant solidaire de mes voisins.

<http://www.emmaus-habitat.fr/wp-content/uploads/2015/03/Mantes-78-domaine-de-la-vallee-Dossier-Presse-livraison-rehabilitation-Emmaus-Habitat1.pdf>

Haute-Savoie Habitat : définir ce qui est négociable et ne l'est pas dans le projet d'habitat participatif de Viry

Avant le démarrage de la phase de co-construction, Haute Savoie Habitat, en concertation avec la CODHA (association experte en habitat participatif), définissent la place et le rôle des futurs habitants dans la construction. Ils cadrent également ensemble ce sur quoi les habitants ont une marge de manœuvre. Les habitants ne sont pas associés aux choix relatifs au projet d'architecture. Ils sont impliqués sur certains choix d'équipements, de finition des logements ainsi que sur la composition et la gestion des parties communes.

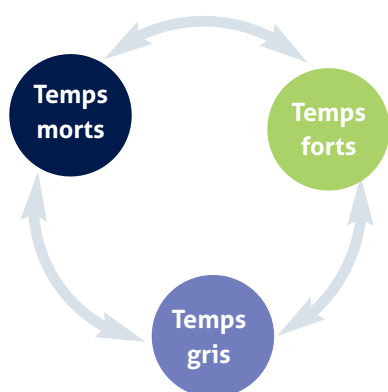
Une dizaine d'ateliers à thèmes sont organisés. L'architecte et la direction de la construction de l'organisme sont parfois présents pour arbitrer la faisabilité technique et financière des choix proposés. Les différentes options et leur coût sont présentés aux futurs occupants qui votent les meilleures propositions.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires

Maintenir la mobilisation autour de temps forts et conviviaux et être dans l'action

Utiliser la convivialité, l'organisation d'événements festifs pour susciter l'envie de s'impliquer et le plaisir de faire des choses ensemble.

La mobilisation du collectif habitants/professionnels a été bonne à travers des actions concrètes comme l'organisation de réunions d'information dans les structures de proximité, la rédaction et la passation d'un questionnaire, la diffusion de flyers, l'organisation et la tenue de la réunion publique.



Maintenir la mobilisation sur un temps long et selon les phases suppose de gérer successivement et de manière systémique trois types de temps :

► **Les temps morts.** Ils succèdent généralement à des temps de forte mobilisation des locataires ou correspondent à des moments d'attente liés à des prises de décision de la part du bailleur. Ces temps « creux » pendant lesquels rien ne se passe auprès des locataires représentent un risque d'échec des projets participatifs. Pour éviter cet essoufflement, il faut anticiper et penser la gestion de l'attente auprès des locataires. L'une des façons d'agir consiste à communiquer sur l'avancement du projet, organiser des temps de rencontre entre les équipes projet du bailleur et les locataires impliqués sur un mode plus informel, animer des temps de capitalisation, de retours d'expérience pour maintenir le lien du groupe (exemples : visites pédagogiques, témoignages de professionnels, etc.)

► **Les « temps gris ».** Ce sont les temps des réunions de travail, de la sensibilisation pour susciter l'intérêt ou les temps liés à la construction de la confiance par le traitement de situations individuelles ou collectives (exemple : répondre aux réclamations insuffisamment prises en compte, traiter les dysfonctionnements d'entretien et de maintenance récurrents sur le site, etc.). Pendant ces temps, il est utile de maintenir une dynamique autour du projet en donnant à voir les actions mises en œuvre par le bailleur auprès des locataires. L'objectif pour le bailleur est de rendre visible le travail réalisé pour maintenir la confiance et l'intérêt pour le projet.

► **Les temps forts.** Ils correspondent à des événements festifs, conviviaux, communicants centrés sur le partage des avancées et des réussites du projet dans une logique de valorisation et d'élargissement des publics.

L'essentiel est d'être dans l'action, en progressant par étape, en organisant des questionnaires, des journées festives, des évaluations partagées pour maintenir la dynamique et surtout garder le lien avec les locataires.

13F : un jardin éphémère en attendant le jardin partagé à Aulnay-sous-Bois

Pour le projet de jardin partagé, l'objectif est de mobiliser un groupe de locataires pour cogérer le futur jardin. Or, la livraison du projet définitif ne se fera pas avant 2 ans. Pour pallier ces difficultés, assurer la transition et tester la mobilisation, un jardin pédagogique éphémère est mis en place à côté du centre social du quartier. Ce premier jardin a permis aux habitants de travailler rapidement sur un objet très concret, donnant à voir aux mobilisés (et aux autres habitants) ce que leur participation produit. Véritable vitrine du projet, cette première étape a permis de donner envie à d'autres locataires de rejoindre l'aventure pour devenir jardiniers du jardin définitif.

Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires



REPÈRE

Célébrer les petites victoires

Il est conseillé de célébrer chaque petite avancée afin de les valoriser : c'est d'autant plus important lorsque les projets s'inscrivent dans le temps long et que leur avancement n'est pas toujours clair pour les locataires.

Mettre en œuvre une évaluation partagée

L'un des moments forts et structurants des démarches participatives consiste à réaliser une évaluation conjointe du projet bailleur-locataires. Il est essentiel de penser dès l'amont les éléments d'évaluation du projet et de la participation. L'étape du bilan est de donner à voir l'impact de la participation sur les évolutions du projet et la nature des apports dans la dynamique de la relation bailleur/locataire. C'est l'occasion de faire le point sur la dynamique d'apprentissage mutuelle.

Partenord Habitat : s'engager ensemble - Contrat de service

Le Contrat de service est issu d'une réflexion partagée avec les locataires et leurs représentants. Le principe est de promouvoir un engagement bilatéral : organisme et locataire, et ce dans des domaines choisis en commun, concernant le quotidien des locataires et la gestion courante déployée par les équipes. Cette évolution du type d'engagement s'inscrit dans une volonté de « passer de la concertation à la coproduction de service et de points de vue », reconnaissant l'évolution de la posture des habitants, clients-locataires devenant maintenant locataires-citoyens.

L'exigence de coproduction du service est chronophage pour les équipes, mais le retour est mesurable dans le mieux vivre et le dialogue avec les locataires au niveau des résidences. En retour sur les actions menées par Partenord et conduites en collaboration avec les représentants de locataires, quelques paroles d'associations : *« de réels points forts avec le plan de formation, la conception de l'espace client, la négociation d'un tarif éco-solidaire de l'eau, et la rencontre entre le CA et les CCL... »*

Des rendez-vous réguliers sont prévus entre les parties pour évaluer les avancées et les actions coproduites, comme par exemple l'extranet client mis en ligne en avril 2013 et son club d'utilisateurs. Ces dispositifs, extranet et contrat de service, doivent pouvoir évoluer et s'adapter dans le temps, donc être révisés avec les utilisateurs.

[Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)



ANNEXES

PUBLICATIONS DE L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

► Les fiches de capitalisation d'expériences utilisées pour la réalisation de ce guide.

Titres (ordre alphabétique)	Organismes
1- Agent de développement local en quartier sensible	ACTIS (38)
2- Charte de bon voisinage	Terres du Sud Habitat (83)
3- Chers voisins	Logement Français - Sollar (69)
4- Fonds de soutien aux initiatives locales	EFIDIS (Région IDF)
5- Formation-action commune entre habitants et professionnels	Côte d'Azur Habitat (06)
6- Habitat participatif	Haute Savoie Habitat (74)
7- HQS® Participatif	Podeliha (49)
8- Implication des habitants dans le PRU	ICF La Sablière (75)
9- Jardin partagé	Immobilière 3F (93)
10- La participation au coeur de la stratégie du bailleur	Aiguillon Construction (35)
11- Le guide de la réhabilitation	Pas de Calais Habitat (62)
12- Le PCL, outil de concertation	Valophis (94)
13- Les habitants à énergie positive	Vilogia (59)
14- Les locataires auditeurs de la qualité de service	France Loire (45)
15- Locataires-référents	Val Touraine Habitat (37)
16- Locataires-relais	Léman Habitat (74)
17- Maîtrise d'usage des habitants	Nantes Habitat (44)
18- Partager la gouvernance avec les locataires	OPAC 38
19- Projet de gestion de site	OPIEVOY (95)
20- Relogement inter-bailleur en renouvellement urbain	Grand Lyon Habitat / OPAC du Rhône (69)
21- Réussir la GUP avec les habitants	OPH 93
22- S'engager ensemble, contrat de service	Partenord (59)

- ▀ Relogement et rénovation urbaine : les aspects juridiques du relogement dans les opérations de démolition. Collection Cahiers d'Actualités Habitat n° 99 bis actualisé - août 2010
- ▀ Démarches et outils pour accompagner la mobilité résidentielle des ménages vulnérables - L'Union sociale pour l'habitat - août 2010
- ▀ La participation des habitants au « vivre ensemble » - Journée professionnelle du 4 décembre 2008 – L'Union sociale pour l'habitat - septembre 2009
- ▀ Les Particip'actives de l'Union sociale pour l'habitat : l'appel à projets « relation organismes-locataires » - septembre 2011
- ▀ Les engagements en matière de qualité de service : enjeux, pratiques et perspectives - Collection Cahiers d'Actualités Habitat n°139 - décembre 2011
- ▀ Le Développement social et urbain dans un organisme d'Hlm - L'Union sociale pour l'habitat, Collection Éléments de méthodes et de repères n°5 - novembre 2013
- ▀ Habitat participatif, habitat intergénérationnel, copropriétés sociales : un autre type de concertation - journée débat du 20 mars 2014, Cahier Club HSV n°37 - mars 2014
- ▀ Bonne gouvernance et dialogue avec les parties prenantes - Cahier de l'Institut Hlm de la RSE n° 1 - mai 2014
- ▀ La maîtrise de l'énergie dans le logement social : enjeux, pratiques et appropriations par les habitants - Recherche-action en Pays de la Loire - L'Union sociale pour l'habitat, Collection Cahiers, Références n°1 - octobre 2014
- ▀ Feuille de route pour une concertation renforcée entre bailleurs-locataires, co-produite à l'occasion de la journée professionnelle de l'Union du 18 décembre 2014
- ▀ Locataires et organismes Hlm : faire ensemble. Analyse de quelques démarches participatives exemplaires ou innovantes - L'Union sociale pour l'habitat, décembre 2014
- ▀ Transformation du bâti et amélioration énergétique : comment impliquer les habitants ? - L'Union sociale pour l'habitat, Collection Cahiers, Repères n° 10 - septembre 2015 (réalisé avec le Puca).

L'ensemble des fiches et des documents référencés ici sont disponibles sur le centre de ressources de l'Union sociale pour l'habitat à l'adresse suivante : [Capitaliser sur la collaboration bailleur-locataires](#)

ACRONYMES ET SIGLES

AFOC	Association Force Ouvrière Consommation	FIS	Fonds d'innovation sociale (de la Fédération des ESH)
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine	FSE	Fonds social européen
CA	Conseil d'administration	GUP	Gestion urbaine de proximité
CAL	Commission d'attribution des logements	HQS	®Habitat qualité service
CAO	Commission d'appels d'offres	ICN	Instance de concertation nationale
CCH	Code de la construction et de l'habitation	NPRU	Nouveau programme de renouvellement urbain (suite du PNRU)
CCL	Conseil de concertation locative	PALULOS	Prime à l'amélioration des logements à utilisation locative et à occupation sociale
CDD	Contrat à durée déterminée	OPH	Office public de l'habitat
CDI	Contrat à durée indéterminée	PCL	Plan de concertation locative
CGL	Confédération Générale du Logement	PNRU	Programme national de rénovation urbaine
CGLLS	Caisse de garantie du logement locatif social	Puca	Plan urbanisme construction architecture
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche	QPV	Quartier prioritaire de la ville
CISPD	Conseil intercommunal de sécurité et de prévention de la délinquance	QS	Qualité de service
CNC	Commission nationale de concertation	RGA	Règlement général de l'ANRU
CNL	Confédération Nationale du Logement	RSE	Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises
CSF	Confédération Sociale des Familles	RU	Renouvellement urbain
CUCS	Contrat urbain de cohésion sociale	SRU (loi)	Loi n°2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains
DSU	Développement social et urbain	TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
ENL (loi)	Loi du 13 juillet 2006 portant engagement national pour le logement	USH	L'Union sociale pour l'habitat
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale	ZSP	Zone de sécurité prioritaire
ESH	Entreprise sociale pour l'habitat (société anonyme d'Hlm)		
FEDER	Fonds européen de développement régional		

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

14, rue Lord Byron • 75384 Paris Cedex 08

Tél. : 01 40 75 78 00 • Fax : 01 40 75 79 83

www.union-habitat.org



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble