

## **Les bailleurs sociaux et les dispositifs de soutien et de régulation des relations de voisinage**

## Les bailleurs sociaux et les dispositifs de soutien et de régulation des relations de voisinage

**PAR LAURENCE FAURE, HÉLÈNE STEINMETZ**

Dans cette partie, nous nous intéressons aux actions mises en place par des bailleurs sociaux – principalement des bailleurs implantés dans les quartiers où s’est déroulée l’enquête – visant à réguler les relations de voisinage ou à susciter des liens entre voisins. Pour traiter de ce sujet, un dispositif d’enquête a été mis en œuvre de manière complémentaire à l’enquête quantitative et qualitative réalisée auprès des habitants. A l’automne 2018, des chercheuses de l’équipe ont ainsi réalisé une série de 22 entretiens auprès de personnels de bailleurs sociaux implantés sur les terrains de l’enquête ou associés à l’enquête afin de cerner les politiques de ces organismes vis-à-vis des questions de voisinage. Puis au printemps 2019, des études de cas ont été conduites sur plusieurs terrains situés dans les quartiers d’habitat social de la métropole lyonnaise ainsi que dans le quartier populaire en ville-centre parisien de Riquet : elles ont pris la forme de stages portant sur une série de dispositifs soutenus par des bailleurs sociaux et visant à agir, d’une manière ou d’une autre, sur les relations de voisinage et la vie sociale des quartiers concernés.

Cette manière d’interroger l’action des bailleurs sociaux vis-à-vis de leurs locataires et plus largement vis-à-vis des habitants des quartiers où ils sont implantés mérite quelques commentaires préalables. Notre questionnement rencontre, en un sens, une thématique de recherche désormais classique quant à la « participation » des locataires HLM aux dispositifs permettant de les associer à la gestion du parc social, par le biais des initiatives de concertation locative d’une part et par les actions de développement social et urbain que les bailleurs ont pu être amenés à mettre en place dans le cadre des politiques de la ville et des projets de rénovation urbaine depuis les années 1980 d’autre part. Mais elle opère aussi un décalage vis-à-vis de cette littérature, dans la mesure où l’action sur « le voisinage » ne constitue pas un domaine d’action aussi clairement institué dans le monde du logement social que celui de la « participation ». Réguler et encourager les relations de voisinage n’est ainsi pas exactement la même chose que « faire participer » les habitants à la vie de leur quartier ou à la gestion du parc social. Nous commencerons néanmoins ce chapitre en synthétisant quelques apports de la littérature portant sur « l’injonction participative » dans les quartiers d’habitat social, et en évoquant les apports de l’enquête quantitative MQMV sur cette question de la participation des habitants du parc social. Puis nous présenterons les résultats de l’enquête par entretiens menée auprès des personnels des bailleurs implantés sur les terrains de l’enquête, réalisés afin de mieux cerner la politique de ces bailleurs vis-à-vis des questions de voisinage. Nous finirons en présentant les apports de trois études de cas.

### I. La « participation » des habitants du parc social

Un « impératif participatif » ?

Comme le souligne Jeanne Demoulin dans son ouvrage portant sur « l’impératif participatif » dans les organismes HLM, la littérature consacrée aux dispositifs participatifs liés aux politiques de la ville est très substantielle, mais c’est moins vrai de celle qui cible spécifiquement le rôle des bailleurs sociaux dans ces dispositifs (Demoulin, 2016). Toutefois, un ensemble de travaux récents ont permis de documenter l’émergence de ce rôle et les formes que prend cette injonction participative aujourd’hui

au sein des organismes. Ainsi, si l'idée qu'il faut favoriser la participation des locataires du parc social à la vie collective et citoyenne et à l'animation de leurs espaces de vie est initialement portée par les fondateurs des politiques de la ville, elle rencontre dès la fin des années 1970 l'intérêt des instances centrales du mouvement HLM qui la reprennent à leur compte. Elle est, dans les années 1980, progressivement intégrée aux réflexions stratégiques des organismes, dans un contexte où les enjeux liés à la gestion locative prennent de l'importance relativement aux enjeux de construction qui avaient dominé les années 1950 à 1970. La nécessité de maîtriser les coûts de gestion du parc social devient en effet une préoccupation croissante pour les dirigeants HLM, tandis que le souci de retenir les locataires les plus stables et de mettre en place des politiques d'image pour contrer le stigmatisme grandissant qui pèse sur le parc social s'accroît, et que la paupérisation progressive du peuplement du parc leur impose d'intégrer un accompagnement social accru à leur gestion (Demoulin, 2016).

C'est toutefois surtout à partir des années 1990 qu'un certain nombre d'organismes HLM commencent, avec le soutien de l'Union HLM, à recruter des personnels spécialisés dans l'accompagnement collectif des locataires, en leur attribuant des missions qui doivent *in fine* concourir à l'amélioration de la gestion patrimoniale du parc : intervenir et trouver des solutions dans les parties du patrimoine où ont été repérés des « dysfonctionnements » (problèmes de propreté, dégradations, usages jugés inadaptés des espaces collectifs) par le biais d'actions qui s'inscrivent dans un registre éducatif (Demoulin et Leclercq, 2018) ; favoriser l'insertion économique des locataires du parc social éloignés de l'emploi en incitant l'installation de structures associatives susceptibles de les embaucher ; désamorcer les conflits de voisinage en menant des actions susceptibles d'améliorer les relations entre habitants (moments de convivialité, jardins partagés, mises en place d'activités dans les locaux collectifs résidentiels). Certes, le fait que des bailleurs sociaux cherchent à orienter voire encadrer les comportements de leurs locataires dans leurs logements et dans les espaces collectifs n'est pas en soit nouveau : c'est une fonction dévolue de longue date aux « concierges » (devenus gardiens) et aux assistantes sociales embauchées dans certains organismes dès les années 1920 (Voldman, 2019). Mais cette activité a pris des formes et un sens nouveau depuis les années 1990.

Outre cet essor des activités dites de développement social urbain au sein des organismes HLM, des évolutions sont aussi observables du point de vue des relations qu'entretiennent les bailleurs sociaux avec leurs locataires. Depuis les années 1980, les organismes HLM développent un discours sur la nécessité de tenir compte et d'évaluer la satisfaction des locataires, ce qui se traduit par exemple par l'usage désormais systématique d'outils d'évaluation tels que les enquêtes de satisfaction voire la rédaction de chartes qualité. Les travaux empiriques menés à ce sujet soulignent toutefois qu'il peut exister un décalage entre la volonté affichée des directions de traiter les locataires non comme des administrés mais comme des « clients » dont les réclamations doivent être systématiquement prises en compte afin d'améliorer la qualité du service rendu, et les possibilités concrètes de mettre en œuvre ces principes au sein des agences territoriales et du côté des personnels de proximité (Demoulin, 2016). D'autre part, depuis le début des années 2000, les procédures visant à consulter ou à se concerter avec les locataires par le biais de dispositifs formels ont été renforcées avec la création par la loi Solidarité et renouvellement urbain d'instances consultatives, les conseils de concertation locative, dans le cadre desquels des représentants des locataires sont consultés sur divers aspects de la gestion des immeubles. Ces instances s'inscrivent dans une forme de continuité historique avec les modes de représentation des locataires HLM mis en place après la seconde guerre mondiale (puisque des représentants des locataires sont depuis 1947 élus aux conseils d'administration des organismes HLM) : les représentants des locataires sont exclusivement des membres des associations de locataires

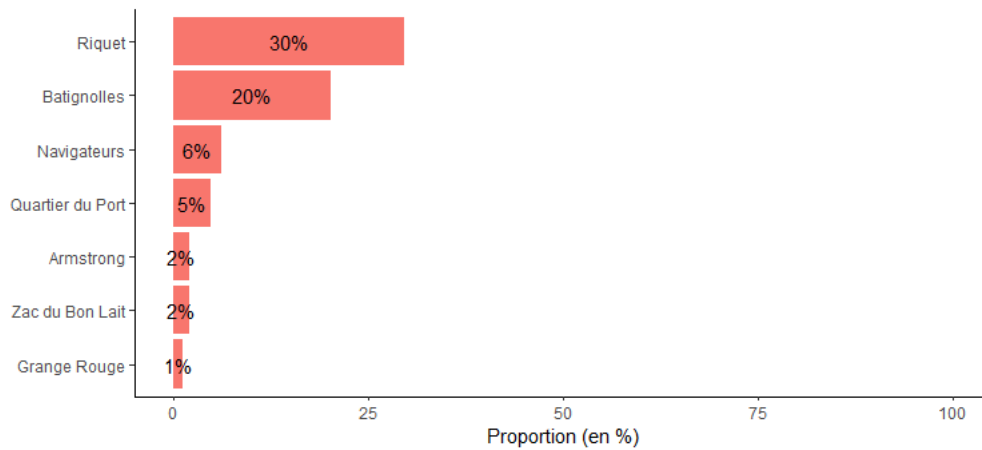
présentes sur le patrimoine du bailleur (les « amicales » de locataires), souvent mais pas toujours affiliées à des confédérations nationales, et ils sont désignés pour siéger dans ces conseils par les confédérations ou associations indépendantes auxquelles ils appartiennent. Ce mode de désignation ne relève donc pas de la logique de la démocratie participative mais plutôt de formes de représentation issues du modèle syndical.

Les travaux menés à ce sujet montrent en outre que, pour les personnels en charge de la gestion patrimoniale ou de la proximité (responsables d'agence, responsables de secteur) mais aussi pour ceux en charge du développement social urbain, les amicales de locataires dont émanent ces représentants, qui sont en théorie leurs interlocuteurs privilégiés, peinent à constituer des relais lorsqu'ils cherchent à intervenir dans les parties du parc social où leur activité se heurte à plus de difficultés. C'est soit la faiblesse de ces amicales (voire leur absence dans certaines parties du parc), soit leur manque de « représentativité » (sociale, générationnelle, ou ethnique) vis-à-vis de la population du quartier, soit leur incapacité à « mobiliser les habitants » autour des actions organisées par le bailleur qui est mise en cause (Leclercq, 2020). Ainsi, des tentatives ont pu être observées dans certains organismes pour faire émerger des formes alternatives de représentation des locataires, par exemple sous la forme de « locataires-référents » susceptibles de constituer des relais ou de mobiliser la population d'immeubles ou de groupes d'habitations autour d'un projet ou d'un problème (Leclercq, 2017).

Quelle « participation » des habitants dans les quartiers de l'enquête ?

La littérature portant sur la participation dans les quartiers d'habitat social tend donc à souligner que les injonctions à la concertation et à la participation se heurtent à une distance relative des locataires HLM vis-à-vis de ces dispositifs. Les données quantitatives de l'enquête MQMV confirment-elles ce constat ? Tout d'abord, si l'on s'intéresse à la forme la plus instituée de concertation locative qu'est l'appartenance à une amicale de locataires du parc social, l'enquête confirme qu'elle est une forme rare de participation, sauf dans le quartier populaire parisien en ville-centre de Riquet, où elle est bien plus forte qu'ailleurs (30% des répondants locataires du parc social y déclarant leur appartenance à une amicale de locataire). C'est vrai dans une moindre mesure des quelques locataires HLM interrogés dans le voisinage du quartier gentrifié parisien des Batignolles (1 sur 5 étant adhérent d'une amicale), mais le petit nombre d'enquêtés du parc social dans ce quartier interdit d'accorder trop de poids à ce résultat. Dans les autres quartiers, la participation à une amicale de locataires est rare, voire totalement inexistante dans les secteurs périurbains et ruraux ou parmi les quelques locataires HLM interrogés dans le quartier bourgeois lyonnais d'Ainay. On note toutefois un peu plus de participation à ce type d'organisation dans les deux secteurs situés sur la commune de Choisy-le-Roi, qu'il s'agisse du quartier de grands ensembles des Navigateurs ou même du Quartier de mixité sociale programmée du Port.

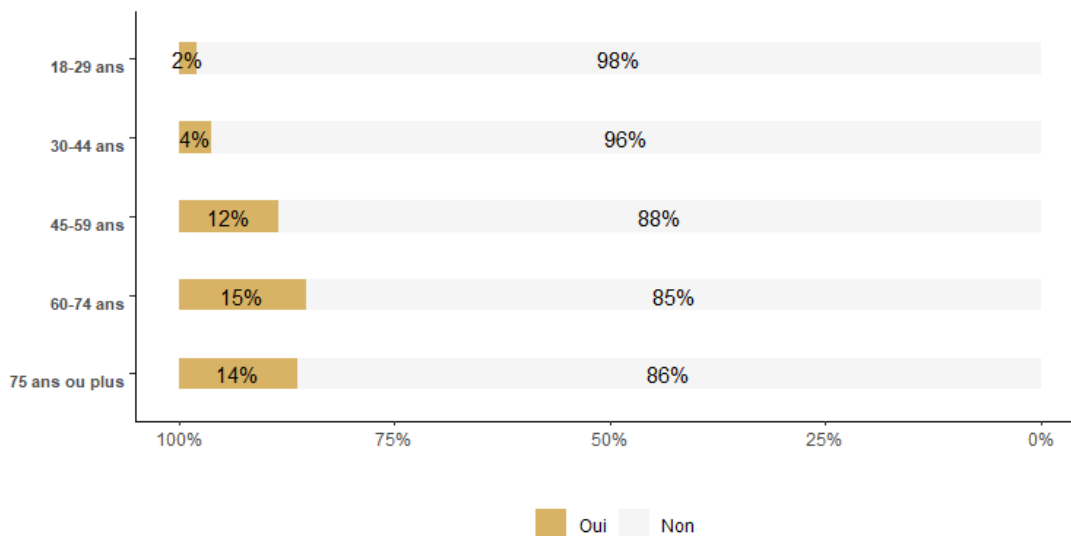
**FIGURE 1. PART DES RÉPONDANTS LOGÉS DANS LE PARC SOCIAL APPARTENANT À UNE AMICALE DE LOCATAIRES SELON LE QUARTIER**



Champ : Ensemble des enquêtés du parc social ayant répondu à la question (n = 838), données pondérées.

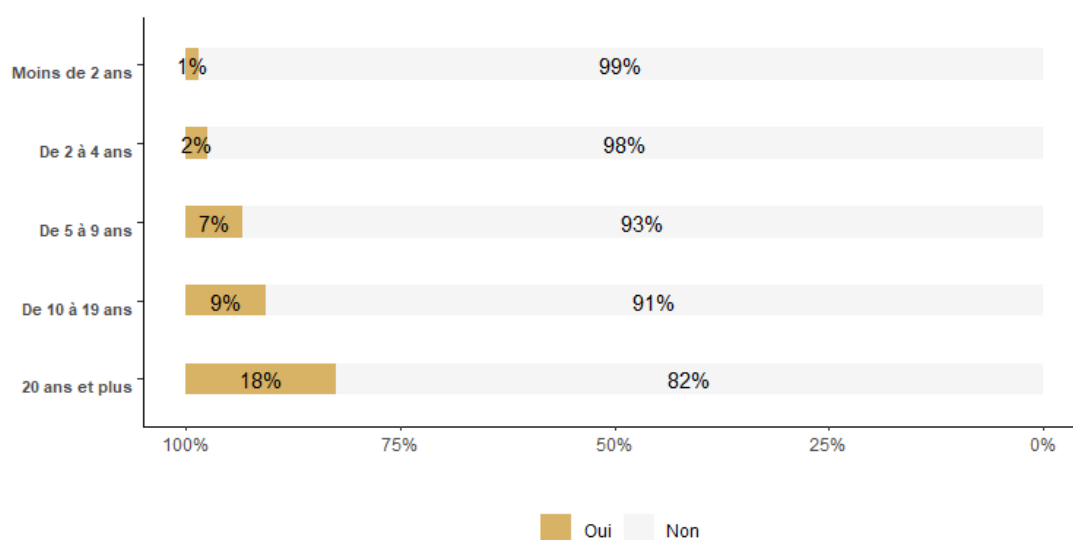
L'enquête nous renseigne sur les caractéristiques des locataires qui adhèrent à ces organisations : l'adhésion est aussi fréquente chez les hommes que chez les femmes, mais nettement plus fréquente chez les locataires les plus âgés (et maximale parmi les 60-74 ans), même s'il est difficile de dire s'il s'agit là d'un effet d'âge, de génération, ou d'ancienneté dans le quartier : l'adhésion aux amicales est aussi nettement plus forte chez les personnes vivant depuis longtemps dans le quartier que parmi les nouveaux arrivants.

**FIGURE2. ADHÉSION UNE AMICALE DE LOCATAIRES DANS LE PARC SOCIAL SELON L'ÂGE**



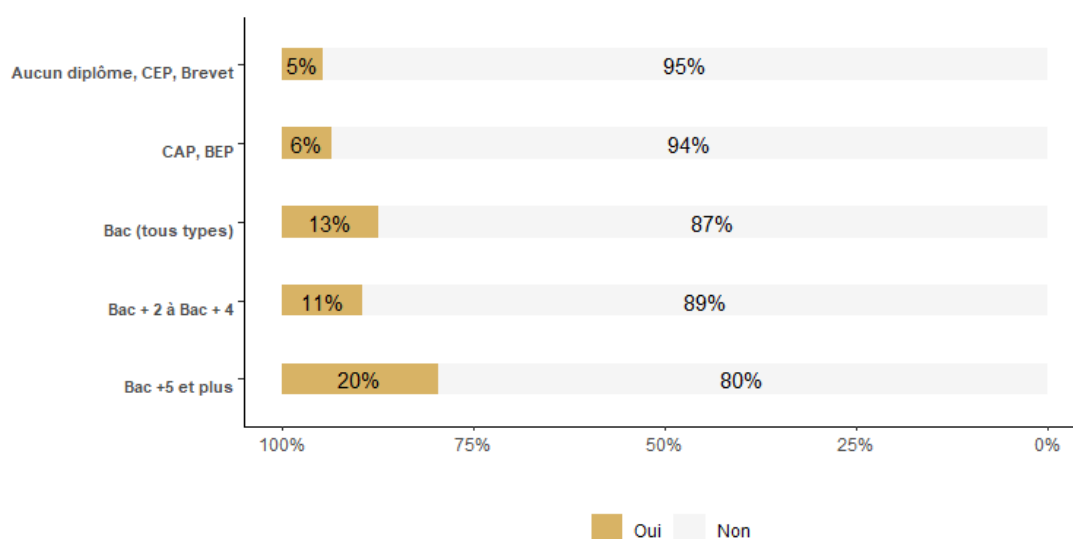
Champ : Ensemble des enquêtés du parc social ayant répondu à la question (n = 838), données pondérées.

**FIGURE 3. ADHÉSION UNE AMICALE DE LOCATAIRES DANS LE PARC SOCIAL SELON L'ANCIENNETÉ**



Champ : Ensemble des enquêtés du parc social ayant répondu à la question (n = 838), données pondérées.

**FIGURE 4. ADHÉSION UNE AMICALE DE LOCATAIRES DANS LE PARC SOCIAL SELON LE NIVEAU DE DIPLÔME**



Ensemble des enquêtés du parc social ayant répondu à la question (n = 838), données pondérées.

L'adhésion à une amicale est plus fréquente chez les plus diplômés, chez les cadres et les professions intermédiaires, et à l'inverse elle la plus faible parmi les ouvriers et les inactifs. L'adhésion est aussi un peu moins fréquente parmi les descendants d'immigrés et les immigrés que parmi les « natifs », mais cet écart peut s'interpréter comme un effet caché de leur moindre niveau de diplôme plutôt que comme un effet en soi de la trajectoire migratoire. Ce portrait fait écho aux questions soulevées par les bailleurs rencontrés, qui considèrent souvent les adhérents des amicales comme des personnes peu représentatives de la population du parc social, que ce soit du point de vue social, générationnel ou ethnique. Cette inquiétude quant à la représentativité des amicales a d'ailleurs été relevée dans d'autres travaux portant sur la gestion du parc locatif social (Leclercq, 2020).

En matière d'adhésion à une amicale, la composition de la population du parc social ne peut, seule, expliquer la spécificité de Riquet (voir chapitre II - 1C « Deux quartiers populaires de ville-centre ») :

certes les locataires y sont en moyenne plus diplômés qu'ailleurs et l'ancienneté y est plus forte, mais pas de manière suffisante pour rendre compte des très fortes différences observées avec d'autres quartiers. Concernant le secteur Riquet, les salariés des deux bailleurs disposant de patrimoine dans le quartier (Immobilière 3F et Elogie-Siemp) ont d'ailleurs fait référence à cette spécificité locale. Dans les entretiens menés avec ces salariés, l'existence de longue date d'amicales « bien implantées » dans le quartier a été mentionnée, de même que les inquiétudes concernant leur représentativité<sup>1</sup>. Chez l'un des bailleurs concernés, l'existence d'une amicale active dans le groupe d'habitation qu'il gère dans le quartier n'est d'ailleurs pas tant vue comme une source de liens sociaux que comme un élément susceptible de générer des conflits entre voisins. L'amicale y est en effet principalement composée d'habitants dont la présence est ancienne, arrivés à une époque où la plupart des locataires arrivaient dans l'immeuble par le biais de la filière du 1% logement et avaient donc pour la plupart des situations professionnelles stables. Or les filières d'entrée dans ce segment du parc social se sont depuis renouvelées et les nouveaux attributaires ont des situations sociales plus difficiles et des origines migratoires plus diversifiées que les plus anciens. L'amicale est alors perçue par le bailleur comme une organisation qui tend à cristalliser et même à renforcer les conflits d'usages et de perception entre anciens et nouveaux habitants des immeubles concernés.

Concernant le quartier des Navigateurs, où le pourcentage d'adhérents à une amicale est certes faible (6%) mais supérieur à celui rencontré dans d'autres quartiers, le fait que celle-ci soit bien implantée dans le quartier a été également souligné lors de l'enquête exploratoire réalisée auprès des personnels du bailleur social Valophis. Ainsi l'amicale des « Super Navigateurs », dont le local est très visible dans le quartier, est-elle mentionnée comme une organisation avec laquelle il faut compter dans le quartier, notamment parce qu'elle est animée par une habitante du quartier engagée politiquement et qualifiée de « personnalité » par les personnes rencontrées<sup>2</sup>. Le poids réel de cette amicale semble d'ailleurs, d'après les éléments recueillis durant l'enquête exploratoire aux Navigateurs, être supérieur à ce que le chiffre de 6% d'adhérents parmi les habitants indique : ainsi les personnels du bailleur impliqués dans l'organisation d'actions dans le quartier semblent-ils considérer que le soutien de l'amicale est un élément déterminant dans le succès – ou l'échec – des différentes initiatives qu'ils soutiennent.

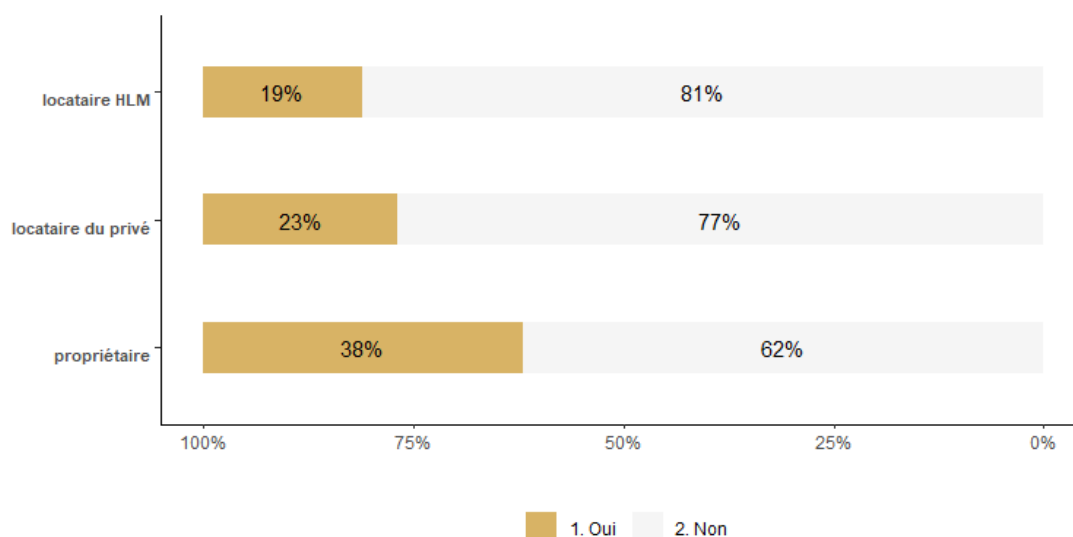
Au-delà de ces deux cas particuliers liés à des histoires locales, la présence d'amicales de locataires actives constitue l'exception plus que la règle dans le parc social des 14 quartiers de l'enquête. Qu'en est-il plus largement de l'engagement associatif des locataires HLM des quartiers concernés ? Rappelons tout d'abord que la population vivant dans le parc social déclare moins fréquemment que la moyenne être membre d'une association, d'un parti politique, d'un syndicat, ou d'un autre type d'organisation (19% contre 27% en moyenne, et moins que les propriétaires ou les locataires du privé).

---

<sup>1</sup> Entretien avec la responsable de la direction de la gestion sociale et urbaine, Immobilière 3F, 3 décembre 2018 ; Entretien avec la responsable de la direction territoriale Nord et le responsable de l'agence en charge du 19<sup>ème</sup> arrondissement, Elogie-Siemp, 17 mai 2019.

<sup>2</sup> Entretien avec le directeur du pôle Développement social urbain de Valophis, la chargée de mission DSU en charge du quartier Navigateurs, et le directeur de l'agence Valophis de Choisy-le-Roi, 12 novembre 2018.

**FIGURE 5. ADHÉRER À UNE ASSOCIATION, UN SYNDICAT, UN PARTI POLITIQUE OU UNE AUTRE ORGANISATION SELON LE STATUT D'OCCUPATION**



Champ : Ensemble des enquêtés ayant répondu à la question (n = 2557), données pondérées.

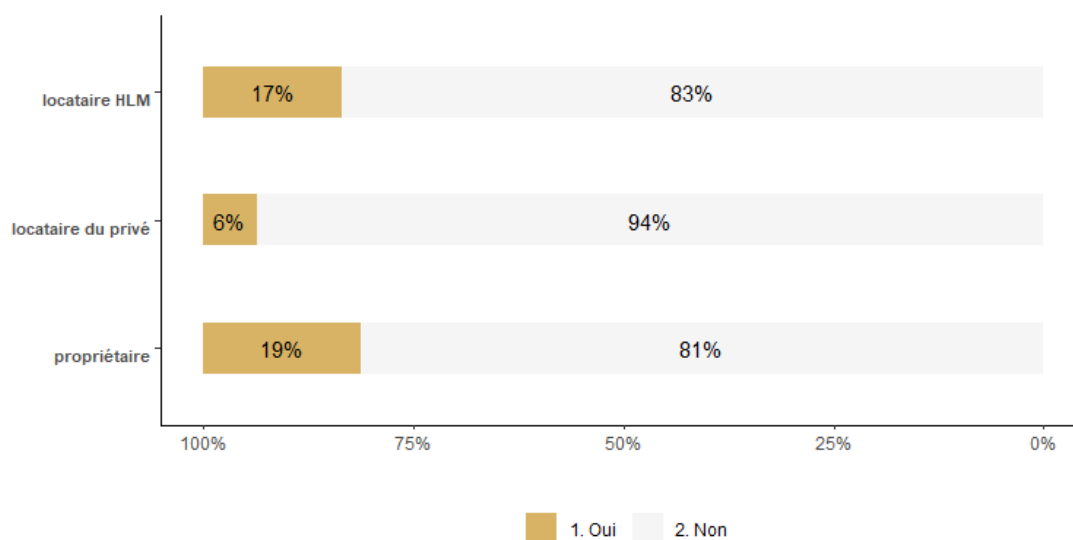
Ils déclarent aussi moins souvent que la moyenne appartenir aux différents types d'associations listées dans le questionnaire, et cela quel que soit le type d'association. 2% des locataires du parc social disent être membres d'une association d'animation de défense du quartier, ce qui est similaire à ce que l'on observe en population générale. Si l'on regarde ce qu'il en est dans les quartiers où la part d'habitat social est importante, on constate que la population de ces quartiers déclare quasiment systématiquement être moins souvent membre d'une organisation que dans les quartiers où domine l'habitat privé. Mais le quartier Riquet fait à nouveau exception, puisque 30% de la population du quartier, et 28% des locataires du parc social y sont membres d'une organisation, ce qui semble confirmer une plus forte tendance à la participation collective des locataires du parc social de ce quartier observée concernant les amicales de locataire. On note aussi que 4% d'entre eux, soit deux fois plus qu'en population générale, appartiennent à une association d'animation ou de défense du quartier. Toutefois, les résultats concernant la participation associative et la force des amicales de locataires ne sont pas forcément congruents dans tous les quartiers : par exemple, aux Navigateurs, où l'on voyait une proportion légèrement plus importante de personnes adhérentes à l'amicale de locataire qu'ailleurs, le taux déclaré de participation associative des locataires HLM est par ailleurs parmi les plus faibles de tous les quartiers (14% d'entre eux, comme dans le quartier de grand ensemble lyonnais). Au final, on observe bien une forme d'exception dans le quartier populaire de ville-centre parisien du point de vue de la participation, qui s'explique partiellement par les caractéristiques sociodémographiques des locataires du parc HLM (plus diplômés que dans les autres quartiers d'habitat social de l'enquête, comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré aux quartiers populaire de ville-centre). Il est ainsi probable que la propension plus générale à la participation associative tient aussi en partie à l'offre associative abondante dans le quartier et ses environs liée aux particularités de la situation dans Paris intra-muros, cette particularité ayant d'ailleurs été signalée par les professionnels du développement social rencontrés dans le quartier.

On dispose enfin d'un troisième indicateur sur la participation des locataires du parc social dans les différents quartiers de l'enquête : la participation à une réunion de concertation ou de consultation au cours des 12 derniers mois avant la passation du questionnaire. Les réponses à cette question



apportent un éclairage intéressant sur les effets contrastés du statut de locataire du parc social sur la participation. Ainsi, pris dans leur globalité, les locataires du parc social déclarent presque aussi souvent avoir participé à ce type de réunion que les propriétaires (17% contre 19%) et bien plus souvent que les locataires du secteur privé.

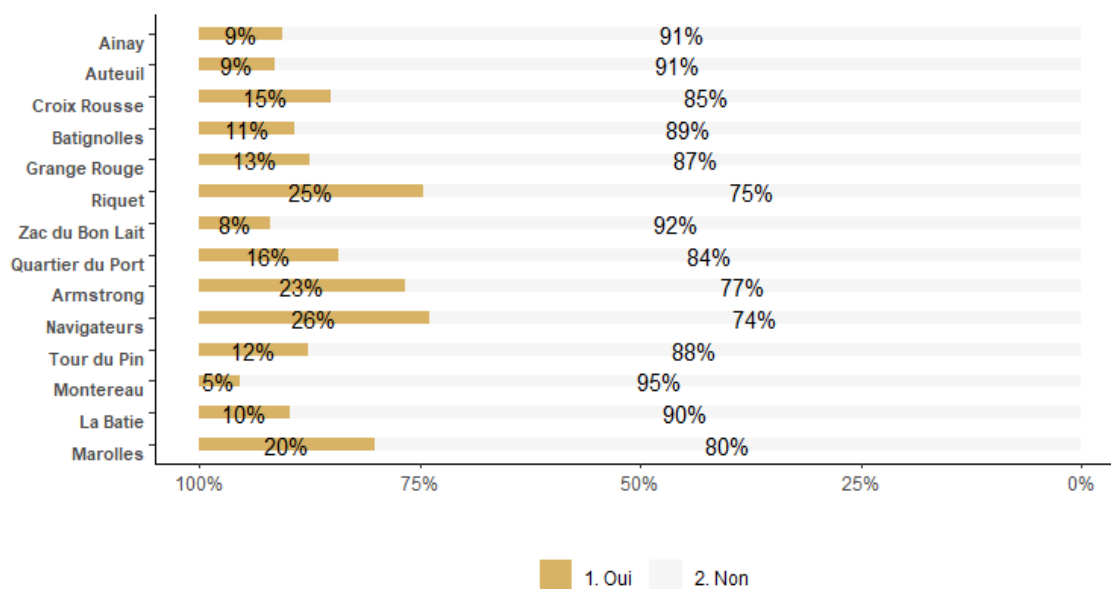
**FIGURE 6. PARTICIPATION À UNE RÉUNION DE CONCERTATION OU DE CONSULTATION AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS SELON LE STATUT D'OCCUPATION**



Champ : Ensemble des enquêtés ayant répondu à la question à l'exception des statuts d'occupation atypiques (n=2538), données pondérées.

Toutefois, cette propension varie considérablement d'un contexte résidentiel à l'autre : participer à ce type de réunion est bien plus fréquent, quel que soit le statut d'occupation, dans certains quartiers, en particulier ceux où ont eu lieu ou bien pour lesquels des projets de rénovation urbaine sont en cours et qui relèvent de périmètres de la politique de la ville, c'est-à-dire les deux quartiers de grands ensembles et le quartier populaire de ville-centre parisien.

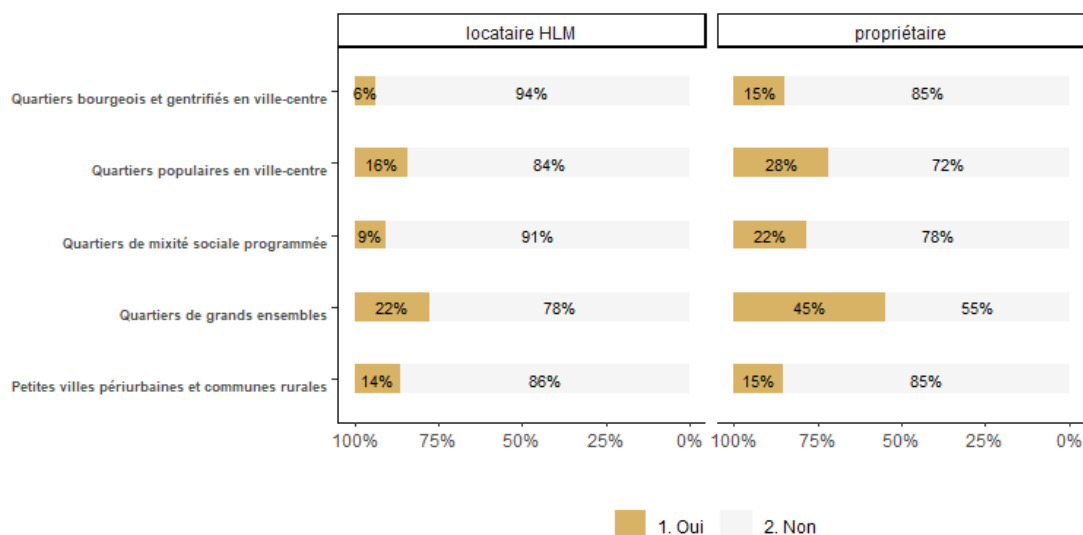
**FIGURE 7. PARTICIPATION À UNE RÉUNION DE CONCERTATION OU DE CONSULTATION AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS – TOUS STATUTS D'OCCUPATION CONFONDUS**



Champ : Ensemble des enquêtés ayant répondu à la question (n = 2558), données pondérées.

Il semble donc nécessaire de distinguer l'effet du statut d'occupation et celui du quartier : si les locataires HLM des deux quartiers de grands ensembles et du quartier populaire en ville-centre parisien ont le plus participé à ce type de réunion parmi l'ensemble des locataires de l'enquête, ils l'ont cependant fait dans des proportions bien moindres que les propriétaires vivant dans les mêmes quartiers. Plus qu'ailleurs sollicités pour participer à ce type de réunion, les locataires du parc social dans ces quartiers répondent tout de même moins à ces sollicitations que leurs voisins propriétaires.

**FIGURE 8. PARTICIPATION À UNE RÉUNION DE CONCERTATION OU DE CONSULTATION AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS SELON LE TYPE DE QUARTIER ET LE STATUT D'OCCUPATION (LOCATAIRES HLM ET PROPRIÉTAIRES)**



Champ : Ensemble des enquêtés ayant répondu à la question à l'exception des statuts d'occupation atypiques et des locataires du privé (n = 1848), données pondérées.

Enfin, lorsque l'on teste un modèle de régression par lequel on cherche à estimer l'effet du statut d'occupation en contrôlant par le quartier, on constate que le statut de locataire HLM a un effet négatif sur la participation à ce type de réunion par rapport au fait d'être propriétaire. Ce résultat persiste si on introduit dans le modèle un ensemble de caractéristiques sociodémographiques des enquêtés fortement corrélées à la propension à participer à ce type de réunion comme l'ancienneté dans le quartier ou le diplôme (qui favorisent toutes deux la participation) : il semble bien qu'être propriétaire, à contexte et caractéristiques sociodémographiques contrôlée, dispose plus à participer aux réunions de concertation et de consultation qui sont proposées aux habitants d'un quartier qu'être locataire du parc social. Ce résultat n'a rien de nouveau mais confirme le caractère socialement sélectif du point de vue du statut d'occupation des dispositifs de participation locale sur nos terrains d'enquête et les difficultés inhérentes à donner de la réalité aux injonctions participatives dans le parc social.

La « participation » des locataires du parc social est une question qui suscite des interrogations et des discussions dans le monde HLM depuis plusieurs décennies, notamment face au constat de l'essoufflement du modèle des amicales et du caractère souvent insatisfaisant de la concertation dans le cadre de projets urbains. L'injonction participative est réelle dans les quelques quartiers de l'enquête où le parc social est prédominant. Elle ne résulte toutefois pas exclusivement de l'action des bailleurs : c'est plus largement le produit des politiques de la ville et des politiques de renouvellement urbain qui s'adressent à tous les habitants du quartier mais qui touchent plus difficilement les locataires du parc social que les autres habitants.

## II. Une enquête sur les actions des bailleurs vis-à-vis du voisinage

Les actions mises en place par les bailleurs sociaux dans le but de réguler ou susciter la vie sociale dans les secteurs où ils sont implantés sont toutefois loin de se réduire aux relations qu'ils entretiennent avec les amicales de locataires ou à l'organisation de réunions de consultation et de concertation. Mais que font exactement les bailleurs sociaux en la matière ? Qu'est-ce qui, parmi leurs activités

quotidiennes ou parmi les projets qu'ils mettent en place, concerne de près ou de loin les relations de voisinage ?

Pour mieux cerner les politiques des bailleurs implantés dans les quartiers de l'enquête, ou dans d'autres quartiers dans lesquels ils ont du parc, vis-à-vis des questions de vie sociale dans leurs résidences, nous avons mené une enquête par entretiens auprès de salariés de plusieurs des organismes concernés. Une première difficulté a été d'identifier les interlocuteurs pertinents au sein de ces organismes. Ainsi, notre demande initiale durant cette phase de l'enquête était de rencontrer des salariés de l'organisme susceptibles de nous donner une vision d'ensemble de la politique de l'organisme relative aux questions de voisinage, en incluant à la fois les actions visant à réguler que celles visant à créer des liens sociaux. Cette manière de formuler notre demande permettait de ne pas préjuger de ce à quoi la question du « voisinage » pouvait concrètement renvoyer pour nos interlocuteurs, et elle a donc été interprétée de manière diverse selon les organismes.

Pour restituer ce que nous en retenons, nous allons procéder en trois temps. Nous nous demanderons tout d'abord quels sont les services et qui sont les personnels qui, au sein des organismes concernés, déploient des activités susceptibles de peser sur les relations de voisinage dans le parc social : d'un organisme à l'autre, la réponse n'est en effet pas la même. Puis nous proposerons un tour d'horizon des registres d'interventions sur le voisinage qui ont été évoqués durant les entretiens, en tentant de proposer une typologie des actions des bailleurs en la matière. Pour finir, nous conclurons par une série de questions que soulèvent nos interlocuteurs sur les évolutions récentes des interventions des bailleurs en matière de voisinage et vie sociale et sur ce qu'elles disent des transformations du métier de bailleur social.

Qui est en charge du voisinage au sein des organismes HLM ?

Nos interlocuteurs ont en effet été variés. Nous avons la plupart du temps été orientées vers des directeurs de services ou des responsables de pôles rattachés au siège de l'organisme, dont les postes avaient toutefois des intitulés variés : directeur des politiques sociales, responsable du pôle développement social urbain, directrice de la gestion sociale et urbaine, directeur prévention et vie sociale, directeur du patrimoine, directeurs des relations client et territoire, directeur des relations clients et partenariat. Nous avons aussi parfois été orientées vers des personnes ayant la responsabilité d'un territoire (responsable d'une direction territoriale, responsable d'une agence) ou chargés d'une responsabilité (comme le service locatif) au sein d'une direction territoriale. Enfin nous avons rencontré certaines des personnes les plus directement impliquées dans la mise en œuvre d'actions sur le voisinage dans le quartier de l'enquête de l'enquête (cheffe de projet cohésion sociale urbaine, chargés de mission développement social urbain, chargé de développement local), le plus souvent de manière complémentaire des entretiens précédents.

**La diversité des intitulés de postes des interlocuteurs rencontrés n'est pas une simple question de dénomination. Elle révèle des manières différentes d'organiser les responsabilités et la prise en charge des sujets touchant à la vie sociale au sein des différents organismes concernés, et donne parfois aussi des indices de l'importance accordée à ces sujets.**

**TABLEAU 1. RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS RÉALISÉS**

Organisme	Personnes rencontrées
Paris Habitat	Directeur des politiques sociales
	Responsable du service développement local
	Chargé de développement local (au sein de la direction territoriale Nord-Est)
Valophis	Responsable du pôle développement social urbain
	Chargée de développement social et urbain
	Chef d'agence
Polylogis	Directeur du patrimoine, délégué à la sûreté
Polylogis - Trois Moulins Habitat	Directeur du patrimoine
Elogie SIEMP	Chargée de mission développement social urbain
	Responsable de direction territoriale
	Responsable d'agence
Immobilière 3F	Directrice de la gestion sociale et urbaine
	Chargée de mission cohésion et innovation sociale
Lyon Métropole Habitat	Directeur relation clients et développement partenariat tranquillité
Alliade Habitat	Directeur relation clients et territoire
Grand Lyon Habitat	Directeur prévention et vie sociale
SACOVIV	Directeur général
SCIC Habitat Rhône-Alpes (désormais CDC Habitat Rhône-Alpes)	Directrice d'agence
OPAC 38	Responsable du service locatif social au sein d'une direction territoriale
	Cheffe de projet cohésion sociale et urbaine au sein d'une direction territoriale
SIA Habitat	Directrice générale
APES DSU	Directeur

Réguler et activer les liens sociaux : des domaines d'action conjoints ou distincts ?

**Dans certains organismes, le pilotage des actions visant à réguler les problèmes et conflits de voisinage et des actions visant à activer les liens sociaux dans les résidences relève d'un seul et même service rattaché au siège, traduisant la volonté des bailleurs de mettre en relation ces deux pans de leur activité.**

C'est le cas par exemple du service vie sociale et prévention (lui-même intégré dans le pôle « patrimoine et territoire ») de Grand Lyon Habitat, office public de l'habitat disposant d'un patrimoine de 26 000 logements. La politique d'action sociale dont est chargée ce service (dont nous avons rencontré le directeur) comprend à la fois les questions de « tranquillité et sûreté des sites » (c'est-à-dire les actions visant à réguler les troubles collectifs de voisinage ou les usages déviants des espaces collectifs), les actions visant à l'insertion économique des habitants, l'accompagnement social individuel des locataires et les actions de développement social urbain. Ces actions sont par ailleurs

relayées à l'échelon territorial par un cadre « vie sociale » présent dans chacune des six agences territoriales. Cette organisation est le produit d'une récente restructuration des services de l'organisme dont l'un des objectifs était de définir une politique sociale plus intégrée et plus transversale pour l'organisme, mission dont avait précisément été chargé notre interlocuteur au moment de son recrutement à Grand Lyon Habitat en 2010.

On retrouve ce type d'organisation du côté de l'ESH Alliage Habitat, membre du groupe Action Logement. Cet organisme qui comptait au moment de l'enquête un patrimoine de 35 000 logements dont 35% situés en QPV est en effet doté d'un pôle tranquillité, dépendant du service Clients et Territoires, qui prend en charge conjointement les questions de troubles de voisinage et de construction du lien social, et depuis 2016 de 4 agents de développement local opérant sur 4 territoires distincts. Il en va de même pour l'office public de l'habitat Lyon Métropole Habitat, bailleur issu de la scission de l'ancien OPAC du Rhône, disposant d'un patrimoine de 32 000 logements. Depuis la restructuration de l'organisme, un service « qualité de vie des résidences » réunit « l'ensemble de missions et des filières de l'entreprise qui portent la vie sociale et le développement social », incluant les questions de sûreté/tranquillité, de propreté, d'accompagnement social individuel, de concertation avec les locataires, d'insertion par l'économie et de développement social. Notre interlocuteur défend le choix de relier la question de la tranquillité, voire de la sûreté, aux questions de vie sociale et de développement social, choix opéré après plusieurs années de discussions internes dans le but de réunir l'ensemble de la palette des interventions touchant à la « qualité de vie » sur un territoire.

**Directeur de la relation client et des partenariats, Lyon Métropole Habitat :** C'est-à-dire qu'on traitait la tranquillité à part, c'est pour ça que je me suis battu pour, parce qu'à un moment donné la tranquillité était ailleurs. Avec ma directrice, on a fait rentrer tous ces éléments là à l'intérieur du développement social [...]. **Une fois que c'était mûr, la responsable de la tranquillité résidentielle est venue dans ce service de développement social et dans cette direction de qualité de vie des résidences, pour que l'on ait une lecture plus pluraliste, systémique des choses.** Et voilà, aujourd'hui on rajoute la dimension sûreté, on rajoute la dimension prévention situationnelle, la dimension plan-lumière, parce qu'il y a un impact psychologique de la lumière dans le traitement de ces problèmes-là. Et voilà, il n'y a pas que des barrières, des interphones, etc. On pourrait prendre cette métaphore-là pour résumer finalement notre heure de discussion précédente quoi. Si on était restés le bailleur... ça c'est l'ancien bailleur qui serait resté sur le contrôle d'accès, barrières, flics, rappel au bail, sanctions. Aujourd'hui, il faut toute l'autre palette pour arriver à garder la maîtrise d'un territoire. Et c'est ce qu'on a fait.

**Mais comme le soulignent aussi certains de nos interlocuteurs, réunir les questions de tranquillité, d'accompagnement social individuel et de vie sociale collective au sein d'un même service central ne se traduit pas automatiquement par une coordination des actions menées dans ces différents domaines au niveau local, et ces questions de coordination se posent d'autant plus pour des organismes de taille importante.**

C'est une difficulté ou du moins un sujet d'interrogation qu'abordent le directeur des politiques sociales et la responsable du service développement local de l'office public Paris Habitat, au cours d'un entretien conjoint, en soulignant les spécificités liées à la taille importante de cet organisme, doté d'un patrimoine de 125 000 logements. Ainsi, la direction des politiques sociales, rattachée au siège, y est en charge de l'ensemble des sujets liés à la régulation ou à l'activation de la vie sociale : accompagnement social individuel, développement local, tranquillité résidentielle et sûreté, plans de concertation locative avec les représentants des locataires. Toutefois, la majorité des personnels qui

portent ces actions sur le terrain (conseillères sociales, conseillers sûreté, chargés de développement local) travaillent au sein des pôles sociaux des différentes directions territoriales de l'office (en charge chacune de 20 000 à 25 000 logements) qui eux-mêmes dépendent de la direction centrale de la proximité. Le directeur des politiques sociales n'est donc pas le supérieur hiérarchique des personnels qui mettent en œuvre ces politiques et se trouve plutôt chargé d'un travail d'animation et de coordination que de pilotage direct. En outre, le regroupement des questions de sûreté, tranquillité, accompagnement social et développement local dans un même pôle au sein des directions territoriales ne signifie pas forcément que les personnels concernés travaillent ensemble : cela est variable selon les territoires et selon la nature du « trouble » identifié.

**Responsable du service développement local de Paris Habitat** : Le premier récipiendaire du conflit et du trouble, c'est l'agence qui va le relever, c'est le gardien, le chef d'agence. L'agence va ensuite décider de faire appel ou non à quatre personnes, la conseillère sociale, le rédacteur juridique selon la nature du trouble, le conseiller sûreté, qui va avoir un aspect rappel au règlement. Et le chargé de développement local il intervient rarement sur des questions de troubles de voisinage entre deux personnes identifiées. S'il y a une mauvaise ambiance dans un immeuble, peut-être plus [...].

**Directeur des politiques sociales de Paris Habitat** : oui alors les troubles individuels concernent plutôt les agences. Parfois c'est lié à des problèmes de santé mentale d'ailleurs, qui là est l'une de nos grosses questions dans le service. Mais on est plus sur les troubles de comportements collectifs difficiles. Soit le trouble collectif il est considéré comme étant un problème de sécurité, c'est considéré du domaine du conseiller sûreté. Ça relève de mon domaine mais ça ne remonte pas jusqu'à chez nous. Le conseiller sûreté peut faire appel à la police mais ce n'est pas une action préventive qu'il fait. C'est souvent des anciens de la police chez nous [...].

**Responsable du service développement local** : Mais il arrive parfois que le chargé de développement local et le conseiller sûreté travaillent ensemble, ça dépend du pôle social, comment il va être managé. Ne serait-ce que quand il y a des réunions publiques et qu'il y a des gros problèmes sur une résidence ou un quartier, c'est bien que les deux soient en avant [...]. Je vois, par exemple, dans le 18ème, la Goutte d'or, il y a un gros souci d'occupation de l'espace public ces derniers temps avec la présence de migrants et notamment de migrants mineurs, donc du repli et du squat dans nos parkings et du trafic en tout genre aussi. Et là, le conseil citoyen est très inquiet, enfin, il y a eu beaucoup d'agressions ces derniers temps. Du coup, il y a eu un travail qui a été fait entre le conseiller sûreté et le chargé de développement local pour apporter des réponses aux habitants. Et après ils peuvent travailler ensemble, mais cela va dépendre de comment ils sont managés. Et ils n'ont pas les mêmes outils, ils ne vont pas travailler sur la même chose.

**Directeur des politiques sociales** : Je ne suis pas certain, sincèrement, et d'ailleurs c'est une question sans doute qu'il faut qu'on travaille, que dans la prise en compte des problèmes de sûreté sur un groupe, il y ait immédiatement l'idée que la question du climat ou du développement local ou du travail sur l'environnement social soit un élément de résolution du problème. Ça doit dépendre strictement, effectivement, du conseiller sûreté ou du chargé de développement local, ou du responsable de pôle. Qui dira ou non, selon les circonstances, parce qu'il y a un problème sur un groupe, il faut que je le traite de manière multiforme. Ça n'est pas complètement une habitude, sincèrement. Mais ça existe. Et c'est ce qu'on cherche, effectivement. Ce n'est pas systématique [...].

**Responsable du service développement local** : Bon s'il y a des troubles collectifs qui sont plutôt du côté de la propreté, par exemple, là c'est plutôt le chargé de développement local qui va intervenir [...]. On a par exemple un immeuble où, allez, on va prendre un immeuble où le dépôt des ordures ménagères est extrêmement mal fait, voilà, c'est n'importe quoi, les gens ne respectent pas du tout le tri, ne respectent même pas du tout la propreté du local, quoi. On va travailler là-dessus. Alors, on va faire de la prévention, on va réfléchir à comment peut-être transformer les équipements, les améliorer,

mobiliser des associations qui travaillent sur le déchet, voilà. On va développer la panoplie un petit peu de l'action collective de sensibilisation. Ça ne va toujours pas marcher, parce qu'en fait, on va se rendre compte que derrière, il y a un vrai problème pour le coup, de trouble, c'est-à-dire, de quelqu'un qui de manière caractéristique va continuer à entre guillemets « faire chier son monde ». Et du coup, ce qui va se passer, c'est qu'au bout d'un certain moment, on va peut-être se rapprocher du conseiller sûreté et essayer de voir comment on peut punir ou faire un rappel à l'ordre ou à la loi du fauteur de trouble. Mais on va devoir se rapprocher du côté bâton, en fait. Donc, c'est pas un outil qu'on va manipuler, mais on va peut-être aller le mobiliser, parce que dans notre démarche transversale, on va essayer de chercher toutes les solutions possibles sur un problème donné.

**Directeur des politiques sociales :** Oui, là, je pense que c'est quand même globalement une thématique sur laquelle ils travaillent un peu ensemble pour le coup, avec les chargés de développement local et l'agence.

**Néanmoins, dans d'autres organismes concernés par l'enquête, les questions de sécurité, de tranquillité résidentielle et de régulation des conflits de voisinage sont traitées par des services différents de ceux prenant en charge les questions de développement social ou d'accompagnement social individuel, sans que cette organisation ne pose forcément problème du point de vue des personnes rencontrées.**

Dans le cas de Valophis, office public de l'habitat implanté dans le Val-de-Marne et doté d'un patrimoine de 48 000 logements, nous avons eu l'occasion de rencontrer conjointement le responsable du pôle développement social urbain, le chef de l'agence dont dépendait le patrimoine Valophis ayant fait l'objet de l'enquête et une chargée de développement social et urbain intervenant sur les sites concernés, ce qui a permis d'obtenir des éclairages complémentaires sur les différents aspects du traitement des questions de voisinage. Dans cet organisme, le cœur de l'activité du pôle développement social urbain renvoie plutôt aux actions visant à renforcer le lien social, ainsi qu'à l'animation de dispositifs de concertation locative et aux relations avec les amicales de locataires. La gestion des conflits de voisinage ou des troubles mineurs à la tranquillité est principalement traitée par les agences, et les actions en la matière nous ont donc été présentées par le chef d'agence. Enfin, une délégation générale à la sécurité s'occupe spécifiquement des troubles d'usages des espaces collectifs les plus constitués, en lien notamment avec les trafics de stupéfiants ou certains types d'attroupements.

**Responsable du pôle développement social urbain, Valophis** On est le pôle DSU, le lien social c'est vraiment notre cœur d'activité, c'est assez structuré sur l'aspect favoriser le lien social. Sur l'aspect renforcement du lien social on va pouvoir en parler, car c'est l'activité du DSU. On va avoir aussi une entrée via la concertation locative, c'est un dispositif qui structure plutôt la relation avec les amicales. Ça de toutes façons c'est réglementaire, et puis ce sont des interlocuteurs majeurs sur le terrain, y compris dans des actions qui peuvent se rapprocher plutôt d'actions sur le voisinage. Sur le côté régulation des relations de voisinage, c'est plus piloté en agence. On a eu à une époque une mission clairement définie sur la tranquillité. Cela a été plutôt rattaché à la délégation de la sécurité. Il y avait des outils qui avaient été mis en place sur les gestions des conflits, sur la médiation qu'on pouvait mettre en place entre locataires [...] Les questions autour de la tranquillité résidentielle, qui recouvraient un peu les questions de médiation, nous le DSU a un peu arrêté de travailler là-dessus quand il y a une délégation de la sécurité qui a été créée pour chapeauter ces sujets-là.

Finalement, du point de vue des interlocuteurs rencontrés à Valophis, ce qui compte le plus dans la réussite des actions est la coordination entre les actions déployées par le pôle DSU et le personnel de proximité dépendant des agences elles-mêmes : le fait qu'il n'existe pas de lien hiérarchique entre le



pôle et les directeurs d'agence est présenté en entretien comme un élément positif, facilitant la coopération, et ce sont les chargés de développement social urbain, dépendant du pôle mais affectés à un territoire spécifique et chargés de définir avec les communes et les agences le contenu des plans d'actions annuels du bailleur sur les quartiers politique de la ville, qui font le lien entre les deux.

Quelle place pour le développement social urbain dans les organismes HLM ?

**Les exemples évoqués jusqu'à présent permettent de voir que les actions visant à réguler ou susciter les liens sociaux dans le parc social sont le plus souvent prises en charge par des professionnels distincts, même s'ils peuvent agir de manière coordonnée.**

Les actions relevant de la régulation sont d'abord portées par les personnels de proximité, dans certains cas par les personnels en charge de l'accompagnement social, et, lorsque de tels postes existent, par les conseillers sûreté ou les référents tranquillité. Celles visant à susciter des liens sociaux ou soutenir la vie sociale dans les résidences relèvent la plupart du temps, dans les cas de l'activité de chargés de développement social urbain ou de développement local.

Les organismes que nous avons mentionnés jusqu'à présent disposaient systématiquement d'un service ou d'un pôle rattaché au siège (appelé politiques sociales, prévention et vie sociale, qualité de vie dans les résidences, développement social urbain), pilotant entre autres choses les actions visant à l'activation des liens sociaux. Ils disposaient aussi systématiquement des postes de chargés de développement social, urbain, ou local, rattachés au siège ou aux directions territoriales et aux agences, destinés à mettre en place des projets dont l'un des objectifs est l'activation de liens sociaux.

**A rebours des exemples cités jusqu'à présent, tous les bailleurs ne disposent cependant pas d'un service ou de postes dédiés spécifiquement aux questions de vie sociale ou à l'accompagnement collectif des locataires, ce qui reflète l'inégale institutionnalisation du DSU au sein des organismes HLM.** Ainsi Immobilière 3F, dont le patrimoine situé en Ile-de-France compte 130 000 logements, dispose comme les organismes cités d'un service Gestion sociale et urbaine rattaché au siège ainsi que de 9 chargés de mission cohésion urbaine et sociale répartis sur les différents secteurs du parc francilien. Ce n'est toutefois pas le cas des filiales situées en dehors de l'Ile-de-France.

**Responsable du service Gestion sociale et urbaine, Immobilière 3F :** Nos filiales 3F n'ont pas de DSU. Il faut pouvoir venir en ingénierie sur ces filiales, en proposant soit des dispositifs existants, soit en les accompagnant dans la définition de dispositifs propres [...]. A Immobilière 3F, le service DSU existe depuis 1999, mais pas dans les filiales. Dans les filiales, ils sont plutôt sur du micro-projet, ce n'est pas péjoratif, beaucoup sur des projets qui peuvent émaner d'une commande politique, parfois d'initiatives des équipes. On n'est pas dans une logique d'intervention pérenne. Et pourtant sur certains sites les dysfonctionnements existent. Et puis on a des filiales qui sont en train de grossir en terme de logements parce que récupérant du patrimoine, je pense notamment à la région PACA où on va être sur du patrimoine où il y aura peut-être besoin de plus d'intervention en terme de développement social urbain.

Dans le cas du groupe Logirep/Polylogis, qui gère 44 000 logements principalement situés en Ile-de-France, il n'existe pas non plus de service équivalent à ceux que nous avons jusqu'alors mentionnés : c'est d'ailleurs le directeur du patrimoine du groupe que nous avons rencontré pour évoquer les actions relevant du voisinage. Son service chapeaute en effet une large palette de sujets, y compris les actions portant sur la régulation des troubles collectifs de voisinage et les actions relevant du développement social urbain financées dans le cadre de l'abattement sur la taxe foncière sur la

propriété bâtie. Mais ce sont les questions de sûreté et de sécurité qui sont le plus directement pilotées au niveau central : le directeur du patrimoine, également doté du titre de délégué à la sûreté, a ainsi veillé à la mise en place d'un ensemble de procédures et de méthodes visant à prendre en charge les problèmes de sécurité et de tranquillité de manière uniforme sur l'ensemble du patrimoine, questions qui ont été au cœur de l'entretien ; à l'inverse, les actions visant le « lien social » sont déployées de manière décentralisée, prises en charge par les chefs d'agences départementales et les gestionnaires de patrimoine relevant de ces agences, sans que des postes dédiés de chargé de développement social urbain aient été créés au sein de l'organisme.

**Directeur du patrimoine, Logirep/Polylogis :** On peut parler des troubles de voisinage parce que ce sont des choses qui pour nous sont très constituées, très cadrées, alors que les relations visant à l'amélioration du lien social entre les habitants, là, c'est plus libre. Alors il y a les passages obligés : la semaine des HLM, la fête des voisins, mais il n'y a pas que ça. Il y a aussi les opportunités, puis aussi l'abattement de la TFPB dont on bénéficie, dans lequel on fait entrer un certain nombre de choses. Donc là, c'est un petit peu plus libre. Même si c'est aussi dans un cadre, mais c'est un petit peu libre. Alors que les troubles de voisinage sont des choses qui sont assez cadrées [...] Mais en fait, tous nos chefs d'agence et le responsable de gestion du patrimoine sont mis à contribution pour ça. Il y a sept agences où il y a sept équipes qui sont formidables. Et chaque année, chaque agence fait entre quatre et cinq activités créant du lien social par agence.

**La place accordée au DSU dans les organismes rencontrés tient aussi aux particularités de leur patrimoine.** Ainsi, comme l'ont souligné la plupart de nos interlocuteurs, une grande partie des actions relevant du DSU – et parfois des postes qui y sont dédiés - sont financés par l'exonération partielle de taxe foncière sur la propriété bâtie (TFPB) dont les bailleurs bénéficient pour leur patrimoine situé dans les quartiers relevant de la politique de la ville. Il est donc peu étonnant que les bailleurs dont seule une faible part du patrimoine est localisée dans des secteurs QPV soient moins poussés à se doter de professionnels intervenant spécifiquement sur le volet « vie sociale » de leurs résidences que ceux dont les résidences relèvent massivement de la géographie prioritaire.

C'est par exemple le cas du groupe CDC Habitat Rhône-Alpes, et plus spécifiquement de son agence Rhône, dont nous avons rencontré la directrice. Si le groupe CDC Habitat Social est un groupe d'une taille considérable sur le plan national avec près de 200 000 logements gérés sur le territoire national, le patrimoine situé sur la métropole lyonnaise est de taille limitée si on le compare à celui des offices publics lyonnais déjà évoqué : l'agence Rhône chapeaute un patrimoine de 3500 logements, relativement dispersé géographiquement, constitué de nombreux ensembles immobiliers de petite taille (20 à 30 logements), et dont seule une très faible proportion (deux ensembles résidentiels) est située en QPV. Au sein de l'agence, il n'existait donc pas au moment de l'enquête de personnel dont l'activité aurait été spécifiquement dédiée au montage de projets favorisant la vie sociale dans les résidences. En conséquence, l'agence ne déploie pas d'actions aussi systématiques ou structurées en matière de « vie sociale » que certains autres bailleurs cités sur le même territoire : du point de vue de notre interlocutrice, les questions de voisinage sont, au niveau de l'agence Rhône de CDC Habitat, plutôt appréhendées sous l'angle du règlement des conflits et troubles de voisinage, situations dans lesquelles le bailleur mobilise ses personnels de proximité associés à un travailleur social, ou fait appel à un médiateur extérieur. Les actions visant à soutenir la vie sociale dans les résidences se limitent alors à un petit nombre de projets, portés par les équipes de l'agence parfois appuyées sur des partenaires extérieurs, comme l'AFPA (Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes) ou la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE). La question de la vie sociale des résidences

n'est pourtant pas absente des réflexions de cette directrice d'agence, dotée par son parcours d'une expérience dans le domaine de l'ingénierie sociale et d'une bonne connaissance des publics précaires. Elle espère d'ailleurs qu'à terme un poste soit créé dans son agence ou au sein de la direction régionale dont elle dépend pour porter les projets de développement social et qu'une ligne budgétaire spécifique y soit dédiée.

**Directrice de l'agence Rhône, CDC Habitat Social :** Au sein de la direction intermédiaire, il n'y a pas de personne référente qui porte ces sujets. C'est sur volonté des directeurs d'agence. On a des collaborateurs qui aimeraient faire plus, des collaborateurs qui aimeraient travailler sur un jardin partagé, en mobilisant les habitants. Il y a des gens qui ont cette fibre de communication avec les locataires, d'apporter un lien. Malheureusement, sur les territoires où ils sont il n'y a pas la possibilité de créer un projet un peu spécifique et avec les moyens qu'on a aussi en interne. Il n'y a pas de ligne budgétaire et il n'y a pas l'ingénierie de projet. Pour l'instant c'est le responsable de secteur qui a porté le projet de chantier éducatif, qui assiste aux réunions, mais ça ne représente qu'une petite partie de son quotidien, il ne peut absorber qu'un peu de ces tâches, on lui demande d'être aussi sur ses indicateurs, sur le management de l'équipe. Chacun peut intégrer un projet dans l'année, mais il ne peut pas porter plusieurs projets. [...] Sur le projet AXEL [ND : *projet de création d'un lieu dédié à l'insertion professionnelle*] je suis un peu chef de projet sur le sujet, je l'intègre au niveau de mon poste, il n'a pas initialement été prévu de coût afférent. Maintenant on se rend compte que quand même pour faire vivre le projet il faudra un investissement, de l'animation au-delà de l'investissement purement matériel, c'est le travail de coordination, c'est un vrai métier [...] **Vous souhaiteriez un poste ?** Oui, peut-être pas un poste à temps plein, mais un demi-équivalent temps plein de coordination. On a regardé comment pour le projet AXEL c'était porté dans les autres agences, il y en a un à Toulouse, en Moselle, à Nantes et à Montreuil. Il y a des personnes au niveau des directions interrégionales qui sont en charge des projets d'innovation sociale, donc elles coordonnent le projet. Cela peut être intéressant de se reposer la question pour la viabilité.

**Enfin, la taille extrêmement variable des organismes avec lesquels nous avons pris contact est aussi une variable dont il faut tenir compte.** Par exemple, dans le cas du bailleur SACOVIV, société d'économie mixte implantée exclusivement à Vénissieux et dont le patrimoine est inférieur à 2000 logements, il n'est pas étonnant de constater qu'il n'existe pas au sein de l'organisme de service ni de poste spécialisé spécifiquement au développement social ou à la tranquillité résidentielle, et ce sont donc principalement les personnes relevant de la proximité ainsi que la conseillère sociale de l'organisme, sous la houlette du responsable relations-client et du directeur de l'organisme, qui interviennent sur les questions de troubles de voisinage.

Si les postes dédiés au développement social n'existent pas dans tous les organismes, leur création peut être liée à des demandes formulées par les collectivités locales lors de la signature des contrats de ville ou de la discussion des plans d'action correspondant à l'abattement de TFPB dont bénéficient les bailleurs pour leur patrimoine situé en QPV. Ainsi, dans le cas du bailleur parisien Elogie-Siemp, doté d'un patrimoine de 27 000 logements, ce n'est qu'en 2015 qu'a été créé un poste dédié explicitement au développement social urbain – celui de chargée de mission DSU qu'occupe l'une de nos interlocutrices au sein de cet organisme. Cela ne signifie pas pour autant que le bailleur n'avait pas, avant la création de ce poste, d'actions relevant du développement social : les actions d'accompagnement collectif en lien avec la politique de la ville étaient (et restent en grande partie) portées par les directions territoriales et les responsables d'agence, tandis que les actions visant à l'accompagnement individuel de locataires aux situations spécifiques – vieillissement, problèmes de santé mentale – sont plutôt prises en charge par le service social de l'organisme. La création d'un poste

spécifique de chargé de mission DSU ayant vocation à coordonner et systématiser ce type d'actions aurait alors fait suite à des sollicitations de la Ville de Paris.

**Chargée de mission Développement social urbain, Elogie-Siemp :** Notre actionnaire majoritaire, c'est la ville de Paris, et c'est une volonté de la ville que de développer aussi ce type de démarche, d'associer les habitants et puis de travailler à la qualité des espaces, en essayant d'innover aussi, à la fois sur le métier et sur comment les bailleurs sociaux sortent aussi de leur rôle de bailleur et vont aujourd'hui plus loin quand même. Je pense que c'est vrai que le métier de bailleur s'est considérablement transformé ces dernières années, partout en France. Il n'y a qu'à voir des bailleurs qui sont dans les villes comme Lyon ou dans le Nord Pas de Calais, etc., ou à Rennes, qui innovent énormément en matière environnementale, sociale, etc. On est devenu un peu des acteurs publics assez moteurs dans ces innovations-là. Et c'est une volonté de la ville de Paris que d'en profiter.

Les travaux que nous avons présentés en première partie de ce chapitre sur les évolutions du modèle social des bailleurs soulignaient que le DSU avait commencé à véritablement s'implanter dans les organismes HLM dans les années 1990 (Demoulin, 2016). On observe toutefois que ce domaine professionnel reste inégalement institutionnalisé. Si la majorité des bailleurs implantés sur nos terrains disposent de postes dédiés, ce n'est pas le cas de tous. En outre, la légitimité de ce domaine d'action reste fragile, selon plusieurs de nos interlocuteurs. C'est le point de vue que nous livre le directeur du service clients et territoires de l'ESH Alliade Habitat, qui a lui-même démarré son parcours professionnel dans le logement social en tant qu'agent de développement local dans les années 1990, qui a impulsé le recrutement de ces chargés de développement lorsqu'il a pris la tête du service. Il défend l'importance de ces postes tout en notant que leur légitimité reste fragile, notamment dans un contexte de réduction des ressources des organismes HLM.

**Directeur clients et territoires, Alliade Habitat :** [Tous les bailleurs sociaux n'ont pas de chargés de développement local]. On est très disparates à ce niveau-là, du moins tel qu'on le conçoit à Alliade Habitat, ce qui est un peu dû à mon antériorité sur ce métier-là et ce que j'ai vécu à l'époque du DSU et des premières années des contrats de ville. L'agent de développement, il est un plus par rapport à l'organisation d'un bailleur. C'est-à-dire que chez un bailleur, chaque métier a une mission bien spécifique et il reste dans cette mission [...]. Je prends par exemple le métier de base, qui est très variable d'un bailleur à un autre : celui qui a la responsabilité d'un secteur souvent de 1 000 à 1 500 logements avec la responsabilité des gardiens quand il y en a. Il est du matin au soir sur la dimension : « Je m'assure que l'immeuble est propre, je m'assure qu'il n'y a pas de dégradations et je remets d'aplomb. S'il faut, je réponds aux sollicitations des clients, j'envoie un plombier, j'envoie un électricien, etc. je fais que ça. ». Des fois, il trouve un peu de temps pour se creuser un peu la tête et se dire : « Plutôt que les portes soient défoncées, il serait peut-être mieux d'organiser l'immeuble différemment ». Les autres métiers, c'est pareil. Celui qui s'occupe du prêt contentieux, il ne fait que du prêt contentieux. Celui qui s'occupe de la tranquillité, il ne fait que de la tranquillité, etc. Alors, bien évidemment, quand on monte un peu en grade, on a un peu plus de temps pour prendre du recul, ou du moins il faut qu'on le trouve. L'agent de développement, il a la particularité de n'avoir que ça, c'est-à-dire, être absolument pas cannibalisé par le fait que l'immeuble s'use donc que les locataires ont des sollicitations, qu'on est obligé de courir derrière les plombiers, les électriciens, qu'on est obligé de courir derrière les locataires avec les impayés, derrière les partenaires qui vont pouvoir aider à tout ça, enfin bref, tout ce qui fait le quotidien des métiers de base. Et lui il est libéré complètement de ce genre de trucs. Donc, il est souvent un peu l'huile dans le moteur. C'est-à-dire que chacun joue le rôle d'une pièce dans le moteur, et eux, ils ne sont pas une pièce : ils mettent du produit qui permet de rendre tout ça plus dynamique, plus efficace, etc. et d'apporter des choses qui par définition peuvent être nouvelles parce qu'il a le temps de prendre du recul. C'est bien connu que pour aller de l'avant, il faut souvent prendre du

recul. Alors que les autres, ils ont le nez dans le guidon et ils ne prennent pas de recul et ils vont de l'avant, mais pour gérer le quotidien. Donc, l'agent de développement, il est vraiment sur cette dynamique-là. Quelque part, il sert à rien. C'est souvent ce que pensent les organisations, c'est ce que m'avait dit mon directeur général quand il m'avait recruté sur ce métier-là : « Prouvez-moi que ça sert à quelque chose. Je pense que ça sert à rien du tout ce truc-là ». Alors on a prouvé [...] Mais j'ai le même problème aujourd'hui et en plus il faut faire des économies. Et c'est des postes qui doivent prouver qu'ils ont une vraie utilité. Alors, dire ce qu'ils font, c'est compliqué.

En comparant les bailleurs implantés sur les terrains de l'enquête, on observe ainsi des postures très variées quant aux questions qui font l'objet de cette enquête : les politiques qu'ils déploient en matière de régulation ou d'activation des liens sociaux sont plus ou moins structurées et formalisées, plus ou moins coordonnées, apparaissent de manière plus ou moins autonomes dans les organigrammes des organismes, et peuvent être définies plutôt centralement ou plutôt localement. En outre, même lorsqu'il existe un service consacré à la vie sociale et des postes dédiés à l'accompagnement social collectif, aux politiques sociales ou au DSU, il est apparu clairement au cours des entretiens que les actions touchant au voisinage mobilisaient différentes catégories de personnel : développeurs sociaux, responsables territoriaux, responsables d'agences, directions du patrimoine, personnels en charge de la sûreté/de la sécurité, lorsqu'ils existent, personnels en charge de l'accompagnement social individuel, et évidemment personnels de proximité – responsables de secteurs ou gardiens. C'est d'ailleurs un point sur lequel la plupart de nos enquêtés n'ont cessé d'insister : les actions qu'ils ont évoquées avec nous en entretien sont par nature des actions « transversales », impliquant la coopération de plusieurs catégories de personnels et quasiment toujours la coordination de personnels n'appartenant pas aux mêmes services. En nous décrivant ces actions, ils nous ont donc presque toujours aussi parlé de la manière dont l'activité des bailleurs est aujourd'hui organisée et tend à se réorganiser.

### III. Les registres d'action des bailleurs

#### **Mais alors, à quoi correspondent plus concrètement les actions mises en place par ces bailleurs touchant aux questions de voisinage ?**

Constatant la très grande variété des interventions et des types de projet évoqués durant les entretiens, nous avons cherché à distinguer plusieurs registres d'intervention, tout en gardant en tête que les frontières entre ces registres sont poreuses. Ainsi, si nous avons démarré les entretiens avec l'idée qu'il y avait une distinction très claire à faire entre d'une part des actions visant à réguler les conflits et les troubles de voisinage et d'autre part des actions visant plutôt à construire et renforcer les liens sociaux entre habitants, nous avons observé que cette délimitation est souvent opérante, mais pas toujours. En effet, une part non négligeable des actions évoquées par les bailleurs vise à la fois à réguler des troubles et nuisances et à favoriser l'émergence de liens sociaux, ce qui légitime ou explique, aux yeux des interlocuteurs que nous avons mentionnés, le regroupement dans un même service de ces diverses activités.

Nous démarrerons toutefois par les actions qui se situent le plus clairement dans le registre de la « régulation », celles qui s'inscrivent indéniablement dans le registre de la sécurité (1), avant d'évoquer deux autres registres – les actions relevant du registre de la « tranquillité résidentielle » destinées à réguler les troubles collectifs de voisinage par la médiation (2) et des actions de médiation et d'accompagnement visant plutôt à réguler les troubles individuels ou à régler les conflits entre

locataires (3). Nous présenterons ensuite un ensemble d'actions qui relèvent plutôt du registre éducatif, visant à agir sur les usages quotidiens des locataires dans les parties communes ou l'environnement immédiat des résidences (4). Plus directement en lien avec la question de l'activation des liens sociaux, un ensemble d'actions décrites par les bailleurs visent en outre à susciter ou à accompagner la création de lieux de vie sociale (et/ou d'activités favorisant une dynamique sociale) dans les quartiers où ils sont implantés, lieux souvent animés par des prestataires (5). Nous soulignerons ensuite qu'une partie des actions mises en place par les bailleurs visent avant tout à améliorer les relations entre le bailleur et ses locataires et parfois, à faire émerger des collectifs d'habitants susceptibles de constituer des interlocuteurs dans des espaces où ils n'en ont pas (6). Quelques-uns des projets portés par les bailleurs rencontrés ont une dimension encore plus systémique : sous le nom de « projets de sites » ou de « projets de résidence », ils consistent à déployer et concentrer une multiplicité d'actions relevant de ces différents registres sur un même site (7). Nous finirons enfin par un registre tantôt décrié tantôt valorisé par nos interlocuteurs : le registre de la convivialité (8).

### Le registre de la sécurité

Un 1er registre d'intervention évoqué durant les entretiens correspond aux actions qui relèvent clairement de la sécurité ou de la sûreté. Les bailleurs rencontrés développent une panoplie d'outils visant à sécuriser leurs résidences, leurs personnels et leurs locataires.

Ces outils ne passent pas forcément par une action directe du bailleur sur ou avec le voisinage et les habitants, mais prennent souvent la forme d'une intervention plus indirecte. Il peut ainsi s'agir d'un travail sur l'aménagement et l'équipement des résidences relevant de la prévention situationnelle (consistant à prendre en compte les enjeux de sécurité dans l'aménagement des espaces) ou d'un travail de coordination avec la police ou la justice que réalisent, chez certains bailleurs, les personnels dotés du titre de conseiller sûreté ou de référent sûreté (Gosselin et Malochet, 2017). Selon le directeur prévention et vie sociale de Grand Lyon Habitat, l'apparition de ces postes est le résultat d'une évolution relativement récente mais qui tend à se généraliser dans les organismes HLM, consistant à ne pas s'intéresser uniquement aux pures questions de « tranquillité résidentielle » directement liée à la gestion des résidences et des parties communes, mais à aller au-delà.

**Directeur de la prévention et vie sociale, Grand Lyon Habitat :** Avant il y avait un slogan, c'était « Les bailleurs sont la tranquillité résidentielle. » C'est-à-dire qu'en fait, dès qu'il y avait du trafic de drogue, dès qu'il y avait de la violence, on disait : « c'est pas nous, c'est la police », en gros. Et en fait, maintenant, chez pratiquement tous les bailleurs ça change, ça s'est fait en quatre ans. Moi, j'ai embauché un référent sûreté qui vient de la police en fait, enfin, qui a fait l'école de police, et qui travaille vraiment sur la sûreté des sites, aussi bien d'un point de vue technique, que d'un point de vue organisationnel, etc. Alors, pas sur tous les sites non plus. Les gens qui construisent, il faut qu'ils construisent en prenant en compte là où ils vont le livrer. Par exemple, il y a encore deux ans, ils construisaient sans prendre en compte les problèmes de tranquillité. Maintenant, quand ils construisent, ils appellent la personne de mon équipe qui est formée à la prévention situationnelle et qui du coup fait évoluer les plans pour dissuader, pour éviter les recoins, pour s'assurer que l'éclairage est correct, pour enfin, plein de choses [...]. On fait travailler sur des aspects d'organisation, de bâti technique, pour dissuader les choses. Donc, ça va de l'aménagement des espaces extérieurs, à la protection de la porte d'accès, à de la vidéo protection, à une organisation avec telle ou telle structure. Et ça, pour que ça soit inscrit dans le cahier des charges de construction, alors que ça, ça n'existait pas avant.

En plus de cette activité de prévention situationnelle et de coordination avec les forces de police relevant des attributions du conseiller sûreté dans les organismes qui disposent de tels postes, de nombreux bailleurs font appel à des prestataires qu'ils cofinancent afin de déployer des équipes mobiles intervenant sur certaines de leurs résidences pour agir directement sur certains troubles collectifs de voisinage, tels que des squats ou des attroupements. Parmi ces interventions, certaines se situent clairement dans le registre de la sécurité. C'est le cas à la fois très particulier et ancien du Groupement parisien interbailleur de surveillance (GPIS), mis en place depuis 2004 à Paris intra-muros, dont la mise en place et le fonctionnement ont été précisément documentés par Virginie Malochet (Malochet, 2017). Ce dispositif, qui associe une douzaine de bailleurs, est pris en charge conjointement sur le plan financier par les bailleurs et par la Ville de Paris. Il s'est traduit par la mise en place d'un Groupement d'intérêt économique employant des agents de sécurité qui interviennent de nuit dans les espaces collectifs du parc social situés dans les arrondissements périphériques de Paris. Par son importance et son coût annuel, de 10 millions d'euros pour la seule part prise en charge par le bailleur Paris Habitat, ce dispositif de sécurité semble ne pas avoir d'équivalent ailleurs en France. Sa spécificité tient aussi au fait que les agents du GPIS ont le droit de porter des équipements dont sont habituellement dépourvus les agents de sécurité privée comme des bâtons de défense. Leur action, outre la réalisation de rondes, consiste à intervenir, parfois sur appel de locataires, dans des cas d'occupations déviantes des parties communes des immeubles du parc social, halls, cages d'escaliers, pieds d'immeubles ou parkings.

Si le cas du GPIS reste unique en son genre, le parc social de la métropole lyonnaise possède également depuis 2007 un dispositif interbailleur dédié à la sécurisation des espaces collectifs appelé le Dispositif « Partenariat pour la tranquillité » (DPT). Il prend la forme d'un marché groupé passé entre de nombreux bailleurs lyonnais et une société de sécurité privée qui intervient selon les termes d'un cahier des charges élaboré conjointement par les bailleurs sur certains secteurs du parc social lyonnais, principalement des secteurs situés dans des quartiers relevant de la politique de la ville. Malgré l'usage du terme « tranquillité » dans le nom du dispositif, celui-ci se rapproche plutôt, d'après nos interlocuteurs au sein des organismes HLM lyonnais, d'une intervention de sécurité privée, même si plusieurs points le distinguent du dispositif parisien.

**Directeur du service prévention et vie sociale, Grand Lyon Habitat :** On l'appelle Partenariat pour la Tranquillité mais c'est de la sécurité privée en fait, c'est des gardes qui sont pas armés parce qu'on ne veut pas, mais à Paris ça se fait. Donc, c'est des gardes non armés qui vont dans les résidences les plus compliquées. Même le tonfa on n'a pas voulu. Mais comme ça se fait à Paris, il y a une équipe comme ça qui est formée aussi pour rentrer en contact. C'est pas des boxeurs, c'est pour rentrer en contact, rappeler le règlement intérieur, et si ça se passe pas on appelle la police.

**Directeur des relations client et partenariat, Lyon Métropole Habitat :** Comment éviter les squats dans les halls d'entrée et faire en sorte que les gens qui payent un loyer soient tranquilles ? Donc il a fallu qu'on invente un dispositif inter bailleurs, qu'on a financé sur nos fonds propres subventionnés avec l'argent public [...] Donc a professionnalisé les choses. On a pris une boîte de sécurité depuis une dizaine d'années. Et c'est 1 600 000 euros pour 14 bailleurs sur la métropole lyonnaise. Alors maintenant c'est un peu moins, on a moins de logements, mais on dépense 400 000 € chaque année pour faire en sorte que les gens sur 50 ou 60 adresses, les résidences de notre parc, les gens puissent vivre tranquillement le soir, le week-end dans leurs résidences [...] Et l'exemple très concret du dispositif présence tranquillité c'était que – avant qu'on soit très performants – un appel sur 10 où la police venait sur place pour constater qu'il y avait des méfaits. Aujourd'hui c'est 8 sur 10 où il y a une suite quand on les appelle. Soit ils

viennent sur place, soit ils nous reçoivent au commissariat, soit ils viennent coincer les mecs avec des contrôles d'identité, soit ils mettent en place des opérations de vérification des parties communes dans les semaines suivantes. C'est-à-dire qu'ils sont pas venus par hasard. Ils sont venus parce qu'ils savaient que le boulot qu'on faisait autour de la sécurité et de la tranquillité, leur permettait d'être plus qualitatifs sur leur cœur de mission.

Pour les bailleurs adhérents à ce dispositif, un des intérêts tient donc à la meilleure coordination et communication qu'il permettrait entre le bailleur et les services de police : investir dans ce type de service de sécurité permet, selon eux, d'obtenir aussi que les services de police interviennent plus systématiquement dans le parc social de ces bailleurs. Tous les bailleurs lyonnais rencontrés y adhèrent mais ils ne le mobilisent pas tous à la même hauteur : ainsi, les deux offices publics Lyon Métropole Habitat et Grand Lyon Habitat de même que l'ESH Alliage Habitat, qui possèdent tous trois un patrimoine important dans les secteurs QPV, ont aussi mis en place des interventions pérennes depuis plusieurs années sur les segments de leur parc présentant le plus de problème de sécurité.

A l'inverse, l'agence Rhône du groupe CDC Habitat, qui dispose de très peu de patrimoine dans les secteurs QPV, s'est inscrite plus tardivement dans ce dispositif en 2015, et y recourt de manière beaucoup plus ponctuelle, notamment pour une résidence qui faisait l'objet de travaux de démolition et jouxtait un secteur où s'était implanté un trafic de stupéfiant, et sur laquelle le dispositif n'a été mobilisé que pendant deux ans. C'est la question des coûts (importants) de ce dispositif qui a ici été décisive, d'autant que l'agence ne dispose pas d'un budget dédié lié à l'abattement de TFPB permettant d'assurer un financement pérenne pour ce type d'action.

**Directrice de l'agence Rhône de CDC Habitat :** Ça a permis d'engager certaines actions, de pouvoir faire des aménagements, de tenter de juguler les problématiques sécurité. Par contre c'est un très gros budget à mobiliser, qui n'était pas prévu non plus. Au bout d'un an j'ai eu l'alerte de la direction financière, qui m'a dit il va peut-être falloir regarder, j'ai compris le signal. [...] Après ça ne peut pas durer, on a fonctionné comme ça pendant deux ans. [...]. Par contre il y a beaucoup de bailleurs qui font appel à ce dispositif parce qu'ils sont en QPV. Il n'y a pas le même modèle économique derrière.

Agir sur les troubles collectifs de voisinage : le registre de la médiation sociale

L'investissement croissant des questions de sécurité par les bailleurs ne va pas sans interrogations de leur part. Le financement d'équipes de sécurité privée par les bailleurs sociaux est une solution à laquelle ne recourent pas tous les bailleurs rencontrés, et qui n'est par ailleurs pas exclusive d'autres formes d'intervention de nature plus préventive relevant également du domaine de la « tranquillité résidentielle ». D'une part, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné que l'intervention de sociétés de sécurité n'est pas toujours adaptée à la régulation des troubles collectifs de voisinage dont se plaignent leurs locataires et ont été amenés à mettre en place d'autres types d'intervention, s'apparentant plutôt à de la médiation sociale. D'autre part, plusieurs bailleurs qui n'ont, pour l'instant, pas recours au type de dispositif de sécurité du type décrit précédemment, se sont dits inquiets à l'idée que les bailleurs sociaux se voient de plus en plus contraints à financer ce type de dispositifs, dont les coûts sont jugés très élevés. Ils mettent parfois en place des dispositifs de médiation sociale de préférence aux dispositifs de sécurité décrits précédemment.

Ainsi, plusieurs des bailleurs lyonnais rencontrés ont-ils, parallèlement au dispositif DPT, mis en place depuis plusieurs années une structure associative inter-bailleur permettant de mobiliser des équipes de médiation sociale sur certains secteurs de leur parc.



**Directeur de la prévention et vie sociale, Grand Lyon Habitat :** [Avant DPT], on a des dispositifs de médiation où là on est plutôt dans de la négociation, notamment lorsqu'il y a des conflits de voisinage entre deux familles voire entre une famille et une institution ou le bailleur, on a un dispositif de médiation qui s'appelle l'ALTM, qui a deux manières d'intervenir, soit par équipe mobile, donc on les mandate pour aller résoudre un conflit, soit ils sont déployés à l'échelle d'un quartier, et donc du coup ils circulent le jour et ils sont plutôt dans la transmission d'informations, dans la résolution de conflits en temps réel quand ça arrive mais c'est rare, mais surtout passer de l'information, prendre de l'information et remonter les tensions qu'il peut y avoir à droite, à gauche [...] C'est une association qu'on finance, comme le DPT. La seule différence, c'est que l'ALTM, on est membres du conseil d'administration de l'association et chaque bailleur finance à la hauteur qu'il a décidé de financer, mais la ville et l'État financent aussi. L'État moins puisque là ils viennent d'arrêter le financement du jour au lendemain.

Dans Paris, le dispositif GPIS de sécurité n'est pas complété par des dispositifs de médiation sociale dans le parc de Paris Habitat. Toutefois, le bailleur a été sollicité par deux municipalités de banlieue parisienne sur lesquelles il possède du parc, pour mettre en place ce type de dispositif. L'une d'entre elles a ainsi démarré en 2017, sous la forme d'équipes mobiles opérant jusqu'à 22h dans le cadre d'un accord inter-bailleur entre six organismes qui ont mis conjointement en place le cahier des charges, pour un coût total annuel de 500 000 euros.

**Responsable du service développement social, Paris Habitat :** Dans la commune où c'est déjà monté, il y a trois équipes de trois qui patrouillent toute la journée dans le quartier, qui vérifient l'usage des parties communes, les mésusages, les incivilités, qui relèvent, qui dialoguent. Ils font de la médiation sociale de rue. Donc, ils dialoguent avec les troubleurs, avec enfin les trouble-fête [...]. Mais ils font de l'alerte, ils font remonter les besoins, et ils travaillent avec nos agences, en fait.

**Directeur des politiques sociales, Paris Habitat :** Ils font du dialogue local, ils font un peu de rappel à la règle, effectivement, quand ils croisent des gens qui ne respectent pas la règle commune. Et ils font un peu de rappel direct quand il y a des dépôts d'ordures et des encombrants sur le palier, ils peuvent monter dans les étages. Normalement, ils ne sont que sur l'espace résidentiel ; de fait ils sont un peu partout. Donc, voilà, ils interviennent sur des petites choses. Ce qu'ils ne règlent pas, mais c'était clair dès le départ, ils règlent pas le trafic de drogue. Ils n'interviendront pas sur des rassemblements un peu lourds de jeunes mecs un peu plus inquiétants, même si éventuellement, ils tenteront une première fois d'aller discuter, voilà. Bon. Ils assurent une certaine présence de proximité, une présence humaine.

Parmi les autres interlocuteurs rencontrés en Île-de-France, plusieurs indiquent ainsi que des collectivités locales et mêmes des préfectures avec lesquelles ils sont en contact sur les territoires où ils sont implantés les sollicitent de façon croissante pour mettre en place ce type d'intervention : ils évoquent à ce propos leurs réticences à financer ces dispositifs. Ainsi le bailleur Valophis était-il, au moment de l'enquête, amené à cofinancer un dispositif inter-bailleur de ce type sur une commune où il possède un petit patrimoine, à la demande à la fois de la préfecture et de la municipalité. Ce dispositif se situe davantage sur le registre de la médiation que de la sécurité et se distingue ainsi du dispositif GPIS qui semblait initialement constituer le modèle que privilégiaient la municipalité et la préfecture.

**Directeur du pôle développement social urbain, Valophis :** Un autre dispositif qu'il faut évoquer, mais qu'on utilise très peu, ce sont les médiateurs qui interviennent en soirée. On a expérimenté ça plusieurs fois, dans différentes villes, le bilan n'a jamais été très concluant, sur l'efficacité, on a eu à Arcueil, un dispositif comme ça, mais on s'est rendu compte que par facilité ils faisaient plutôt de la veille technique, ils regardaient ce qui n'allait pas sur les encombrants, les dépôts sauvages, n'allaient pas tellement au contact, voir les jeunes, etc. ce qui était l'objet initial de la mission [...] Actuellement on en a une,

sur un gros quartier d'habitat social mais où on est très peu présent. La ville a « su nous convaincre », ça a été un peu imposé par la ville et le préfet, c'est des gros trucs, une équipe de 7 personnes avec des voitures de 16h à 22h. Ils doivent travailler sur les questions de tranquillité, dehors, dans l'espace public jusqu'à chez nous dans les halls, aller au contact des gens qui font des barbecues, des rassemblements, temporiser, les renvoyer vers les bons services, vers les clubs de prévention, faire ce métier de médiation. Ce ne sont pas les éducateurs de rue avec lesquels on travaille beaucoup dans certains quartiers, qui travaillent vraiment sur un public particulier. Là c'est des gens qui sont dehors, des « médiateurs de rue ». C'est très à la mode en ce moment de la part de l'État. **[...] Est-ce que c'est de la sécurité ou de la médiation ?** C'est compliqué à mesurer. La question est bonne, parce que quand on participe aux réunions sur le montage de ce genre de choses, on voit les attentes des villes, ils parlent des squats ou des endroits où il y a du deal et nous on dit que ce n'est pas avec des petits médiateurs qui vont passer de 16h à 22h qu'on va régler ce problème de deal qui est là depuis 20 ans, parce que le quartier est connu pour ça, c'est une économie, une organisation [...] Le modèle de départ, c'était le GPIS. Mais les bailleurs se sont réunis pour garder la main sur le dispositif final. Par rapport au GPIS, ce n'est pas le même modèle, c'est plus orienté vers la médiation sociale. On a quand même réussi à convaincre que le modèle GPIS ça coûte extrêmement cher, que ce n'était pas ce qu'on attendait, ni les habitants d'ailleurs, qui font aussi le distinguo entre ce qui relève de la police et ce qui relève d'aller au contact des jeunes, des gamins qui s'installent au 10<sup>ème</sup> étage, qui montent, qui redescendent. S'il n'y a pas un travail de fond pour leur proposer une autre occupation, ça ne règle pas le problème avec les jeunes. Les habitants aussi en étaient conscients. Enfin la Ville et l'État ont laissé les bailleurs définir le cahier des charges de la mission avec justement un champ plus social que purement sécurité. Parce qu'il y a des coins où à partir de 18h il n'y a plus rien, nos gardiens ne sont plus là, les services publics ferment, le week-end il n'y a plus personne, avoir une présence en soirée ce n'est pas idiot. Ça peut être intéressant. C'est des gens qui arrivent au moment où tous les équipements ferment. Ils arrivent à ce moment-là, prennent le relais. Ça peut être intéressant avec un cahier des charges bien défini, des gens formés, c'est un vrai métier.

Ainsi, les missions de ces équipes consistent à assurer une présence humaine sur des sites sensibles à des horaires où il n'y a plus de services ouverts. Il s'agit de décourager par le dialogue les usages déviants des espaces collectifs, tels que les attroupements bruyants dans des parties communes d'immeubles ou les dépôts sauvages de déchets. Les raisons invoquées par les bailleurs qui sont réticents à la mise en place de dispositifs plus orientés vers la sécurité privée financée par les bailleurs sont multiples.

Dans le cas présenté par le responsable du pôle DSU de Valophis, les réticences sont de plusieurs ordres : interrogation sur la capacité d'une société de sécurité privée n'ayant pas de pouvoirs de police à intervenir véritablement sur les problèmes rencontrés dans les quartiers concernés, en particulier lorsqu'ils sont liés à des trafics de stupéfiants ou des squats ; doute sur l'efficacité de ces dispositifs de sécurité privée lorsqu'il s'agit d'agir sur des attroupements de jeunes ou sur des occupations jugées abusives d'espaces communs ; enfin, inquiétude forte sur le coût que représentent ces dispositifs pour les bailleurs. Nous reviendrons sur ce dernier point ultérieurement car, qu'il s'agisse de dispositifs de sécurité ou de médiation, plusieurs de nos interlocuteurs ont mis en exergue le coût important de ces dispositifs et énoncé des réticences à mettre en place ce type d'équipes mobiles sur leur parc, malgré les incitations des pouvoirs publics, estimant que cela débordait de leur mission (assurer la « tranquillité résidentielle » des locataires) et empiétait sur le domaine de la sécurité publique.

## Agir sur les troubles individuels et les conflits interpersonnels

Durant les entretiens, nous avons évoqué un 3ème registre d'intervention qui concerne plutôt le traitement des troubles individuels et des conflits interindividuels de voisinage. Face aux conflits entre locataires et aux troubles générés par un locataire en particulier dont les habitudes provoquent des plaintes de ses voisins, ce sont les équipes dites de proximité, au sein des agences, qui sont en première ligne : plusieurs bailleurs cherchent ainsi à cadrer les réponses qu'ils apportent à ce genre de situation. Ils mentionnent ainsi avoir mis en place des guides de « réponse graduée » face aux troubles individuels de voisinage afin d'orienter les réponses à apporter par les gardiens, et au-delà les responsables de secteur ou d'agence à ce type de situation. Mais malgré l'existence de ces procédures, ils considèrent aussi qu'il s'agit de sujets difficiles à résoudre qui tendent à laisser les personnels de proximité, comme le décrivent les interlocuteurs rencontrés à Valophis lors d'un entretien collectif.

**Directeur d'agence, Valophis :** oui il y a des outils, il y a des procédures.

**Directeur du pôle développement social urbain, Valophis :** on avait fait un petit guide méthodo, autour de la réponse graduée, c'est-à-dire qu'on ne sur réagit pas dès le début.

**Directeur d'agence, Valophis :** c'est un point de faiblesse quand même chez nous, malgré tout, pas plus tard que la semaine dernière j'ai un gardien qui m'envoie un courrier, une dame qui se plaint de troubles qu'elle subit, le gardien me dit « c'est une dame que je connais bien qui râle tout le temps ». Mais ce n'est pas parce qu'elle râle tout le temps qu'il n'y a pas de fond à ce qu'elle dit [...] Est-ce que vous avez enregistré, est-ce que vous avez fait quelque chose, est-ce que tu es allé voir, par rapport à la réponse graduée, la personne qui est mentionnée dans le courrier, est-ce que tu es allé lui rappeler le règlement intérieur, une fois, deux fois, est-ce que la chargée de gestion locative a été informée ? [...] Je commence à avoir un peu d'expérience, c'est pas un sujet qui passionne les gardiens, à part quelques-uns. Si on n'a pas déjà ce lien, avant d'entrer dans un procès écrit qui ne sera pas forcément bien vu, moi je privilégie déjà le dialogue, rappeler aux gens le règlement intérieur, il faut que ce soit mesuré, il faut répéter constamment.

### **Ça arrive chez vous (à l'agence) quand ça devient vraiment grave ?**

**Directeur d'agence, Valophis :** ça arrive chez nous à l'agence quoi qu'il arrive. On commence à traiter des troubles de voisinage à partir du moment où il y a un locataire qui, par écrit, ça peut être un mail, se plaint d'une nuisance, fait une sollicitation, et qu'il a identifié une source, le voisin du dessus, la porte n° machin, sinon je ne peux pas intervenir directement auprès d'une personne. Pour intervenir il me faut une sollicitation avec le nom.

### **Et une fois que vous avez ça ?**

**Directeur d'agence, Valophis :** Une fois qu'on a ça, c'est la réponse graduée, on va voir la personne qui est responsable des nuisances, le gardien fait une intervention orale, il peut le faire une deuxième fois, avec rappel du règlement. S'il y a une 3ème plainte, c'est la chargée de gestion locative qui prend le relais : elle va adresser un premier courrier, rappel, mise en demeure, convoquer la personne à l'agence ; elle pourra faire une médiation. Elle pourra se faire aider par le « correspondant du parquet » qu'on a à Choisy, un intermédiaire civil qui est en charge de rappeler les lois, qui est neutre par rapport à nous.

**Directeur du pôle développement social urbain, Valophis :** ça marche bien ça ?

**[Directeur d'agence, Valophis] :** ça dépend. Il n'y a pas de règle pour la résolution des troubles de voisinage.

Face à des conflits persistants et non résolus, une solution pratiquée par une partie des bailleurs rencontrés consiste alors à faire appel à des tiers extérieurs pour intervenir sur ce type de conflits. Dans le cas de Valophis, une expérimentation avait été tentée consistant à faire appel à un médiateur psychologue dans le cas de conflits « enkystés », de longue date, que les personnels de proximité ne

parvenaient pas à résoudre, mais celle-ci a été abandonnée au bout d'un moment, notamment en raison du coût important que représente ce type d'intervention. A l'inverse, plusieurs des bailleurs implantés sur les terrains de l'enquête se sont récemment résolus à mobiliser des tiers extérieurs afin de tenter de résoudre certaines situations de troubles de voisinage particulièrement délicates, en particulier ceux semblant découler de problèmes de santé mentale, en prenant en charge tout ou partie des coûts relatifs à ces interventions.

Ainsi les bailleurs interrogés présents dans Paris intra-muros mais aussi plusieurs bailleurs lyonnais ont-ils passé des conventions avec des associations de médiation, et en particulier avec des structures susceptibles de déployer des équipes mobiles de psychologues ou d'infirmiers psychiatriques qui vont aller au-devant des locataires identifiés comme souffrant de troubles mentaux pour tenter de les convaincre d'accepter une intervention. C'est le cas de Paris Habitat, qui recourt à la fois à une association proposant des séances de médiation dans le cas de certains conflits entre locataires et à des équipes de spécialistes intervenant dans le cas de locataires identifiés comme souffrant de troubles mentaux : après avoir fait un temps appel à l'association Aurore, ils se sont depuis inscrits, avec d'autres bailleurs parisiens, dans un partenariat mis en place avec l'établissement public de santé Maison Blanche afin de créer des équipes mobiles relevant de la psychiatrie publique susceptibles d'aller au-devant de locataires, équipes que les bailleurs cofinancent. Le groupe Immobilière 3F met en place le même type d'interventions à Paris :

**Directrice de la gestion sociale et urbaine, Immobilière 3F :** On essaie de monter en charge sur les questions de santé mentale, même si c'est un sujet délicat et très compliqué à appréhender. On expérimente le recours à un prestataire externe sur certains sites, plutôt sur l'accompagnement individuel de personnes identifiées comme présentant des troubles psycho sociaux. A Paris 19<sup>ème</sup> on a expérimenté avec l'association Epec, ailleurs on a d'autres prestataires. Soit ce sont des équipes mobiles : sur Paris on en finance un certain nombre ; soit ce sont des prestataires conventionnés qui se proposent sur la base du volontariat des locataires de les rencontrer à domicile. En général ce sont des personnes qui sont notées par l'équipe de proximité comme créant des dysfonctionnements sur la résidence, des troubles qui impactent le bien vivre ensemble. Je l'avais mis en place à partir de 2013 sur Paris, ça se poursuit à Paris 19<sup>ème</sup>, ce sont des choses qu'on est en train de mettre en place sur le 93. On voit que c'est une problématique qui s'amplifie malheureusement [...] On n'intervient pas sur une situation d'un individu, on intervient sur une situation d'un individu impactant le voisinage, par le bruit, par l'absence d'entretien du logement, l'impossibilité pour une entreprise de pénétrer dans le logement quand on est dans une situation de réhabilitation. L'idée ce n'est pas bien évidemment de faire un suivi psychosocial de tous nos locataires présentant des problèmes, mais de proposer une intervention pour ces locataires dont on sent ou pressent un impact sur d'autres locataires ou sur une résidence [...] Cette frange de population n'est pas toujours facile à définir en interne, ce n'est pas facile de dire si notre prestataire est pertinent sur une situation, c'est pas évident, du coup il y a des réunions avec les prestataires pour discuter la pertinence. On a formé le personnel de proximité à identifier des locataires, en leur donnant quelques clés de lecture. Ça peut venir rapidement, comme être progressif. Sans les former à la santé psychosociale, ce n'est pas le rôle de nos gardiens, mais quelques clés de lecture pour dire il y a une situation qui est en train de glisser, ça vaut le coup de renvoyer à la hiérarchie. Et puis il y a des gardiens qui nous renvoyaient leur souffrance, parce que ayant repéré des situations ils tentaient d'intervenir directement, parfois d'intervenir maladroitement, parce que avec toute la bonne volonté du monde c'est pas facile d'appréhender ce type de public. Alors on leur a donné des clés pour qu'ils fassent remonter à leur hiérarchie telle ou telle situation.

Comme à Paris, le recours à ce type de médiation ou à des équipes d'intervenants formés aux questions de santé mentale se développe à Lyon. Plusieurs des bailleurs lyonnais rencontrés s'apprêtaient ainsi, dans le cadre d'un partenariat inter-bailleur, à mettre en place une convention avec le réseau Intermed, structure créée par ADOMA (gestionnaire de résidence à vocation sociale) mettant à leur disposition des équipes mobiles de psychologues et infirmiers psychiatriques. Ce nouveau partenariat inter-bailleur lyonnais découle d'une réflexion plus large conduite par ces bailleurs en lien avec la stratégie « Un logement d'abord », dont la Métropole de Lyon est l'un des territoires de « mise en œuvre accélérée » : comment maintenir ou accompagner vers le logement social ordinaire des publics en exclusion sociale nécessitant un accompagnement renforcé ? Ainsi, plusieurs bailleurs sociaux lyonnais ont-ils répondu en 2016 à un appel à projet lancé par l'Union Sociale pour l'Habitat visant à mettre en place des expérimentations en matière d'accompagnement social renforcé dans et vers le logement social : le partenariat avec Intermed et l'intervention de professionnels de santé mentale s'inscrit plus largement dans un travail visant à renforcer l'accompagnement de divers publics en raison de situations d'exclusion sociale, de problèmes de santé ou même de problématiques liées au vieillissement.

**Directeur prévention et vie sociale, Grand Lyon Habitat :** Il y a un changement complet en fait de la posture du bailleur puisque la Métropole de Lyon travaille sur la Politique du logement d'abord, qui consiste justement à attribuer un logement et donc il n'y a plus de logique d'escalier, je suis à la rue, je suis en centre d'hébergement, je suis en résidence sociale, je suis dans le logement social, qui était un peu l'eldorado et puis au-dessus, j'ai l'accession sociale, ça marche plus comme ça en fait, parce qu'il y a une volonté de refondre la politique de logement et donc de trouver déjà une solution logement avant de travailler sur d'autres problématiques des personnes [...] Cette évolution elle s'est faite progressivement mais elle s'est accélérée dans les 3 dernières années, parce que dans les 3 dernières années, on a répondu justement à ce projet, à un appel à projet de l'USH qui s'appelle Programme pour un Logement Accompagné contre l'Exclusion, PLACE. Cela veut bien dire ce que ça veut dire. Et c'est ce que je vous ai décrit : c'est-à-dire qu'en fait on a répondu avec quatre associations pour prendre en compte deux types de publics : les publics en structure d'hébergement mais qui relevaient du logement social, et les publics qui étaient en logement social et qui nécessitaient un accompagnement renforcé [...] Et voilà, il y a plusieurs bailleurs en France qui ont saisi les opportunités de l'USH pour travailler là-dessus. Après, ce qui s'est passé aussi en trois, quatre ans, c'est que la personne qui est dans mon équipe et qui s'occupe de ces questions-là, avant ça n'existait pas. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas forcément une volonté des ressources humaines d'embaucher quelqu'un pour travailler sur ces questions-là. Et après, il y a eu une pression très importante, puis, j'ai fini par avoir le poste. Et le fait d'avoir le poste, ça change tout, parce que les problématiques, par exemple, de vieillissement, elles étaient vues uniquement sur la question du logement. Donc, on disait : « Un logement T4 par exemple, on ne l'adapte pas même s'il y a une personne âgée, on essaie de la muter », mais on ne trouvait jamais de quoi la muter, parce qu'il y avait un point de vision qui était une vision patrimoniale, en fait. Et dans la tête des autres directions, quand on adaptait un T4 et qu'on changeait une baignoire en douche, derrière, on allait avoir du mal à le réattribuer à une famille. Or, il y a effectivement des demandes de familles aussi. Du coup, il y a un regard social qui s'est tourné. Ce processus-là du vieillissement, il était rattaché à la direction du patrimoine puisqu'il y avait une vision patrimoniale. Bon, on l'a récupéré du côté de la Prévention et Vie Sociale. Et donc du coup, on a refondu le processus pour que les conseillères à domicile fassent un diagnostic, mettent en lien avec les spécialistes et puissent décider ou pas de la nature de l'accompagnement.

L'accompagnement social renforcé des locataires dans le logement lié à la politique du logement d'abord n'a pas pour unique objectif de réguler des troubles de voisinage et des comportements ayant un effet sur la vie sociale des résidences, comme on le voit ici avec la question du maintien dans le

logement des personnes âgées qui n'est pas forcément directement corrélée aux questions de voisinage. Mais les incitations institutionnelles liées à la politique du logement d'abord contribuent à ce que les bailleurs sociaux fassent plus systématiquement appel à des prestataires extérieurs spécialistes de l'accompagnement social et psychologique pour intervenir auprès de leurs locataires, y compris dans des cas où des comportements individuels se traduisent par des troubles ou des conflits de voisinage. Même si les personnels de proximité, gardiens, responsables de secteurs, ou responsables d'agence, restent en première ligne face à ce type de situations, ce n'est plus exclusivement à eux qu'est confié leur règlement.

Agir sur les usages du quartier et du logement par des actions éducatives

Un quatrième registre d'intervention repéré se situe à la frontière du domaine de la tranquillité et du développement social et privilégie le terrain éducatif. Il s'agit d'un ensemble varié d'actions qui visent à peser sur les usages des espaces et sur les modes de vie des locataires. Elles tendent notamment à encourager des pratiques dites positives ou vertueuses du quartier et du logement, afin d'éviter des troubles d'usage, des dégradations, d'encadrer les comportements des locataires en matière de gestion des déchets ou d'hygiène dans ou autour du logement, voire de diminuer leurs consommations et leurs factures énergétiques ou de les aider à consommer des produits alimentaires de qualité à des coûts réduits. Ces actions sont le plus souvent portées par les chargés de développement social urbain ou par les personnels des agences, et ont fréquemment comme point de départ des difficultés de gestion rencontrées dans les résidences : dégradations, jets d'ordures ou jets d'objet par les fenêtres, dépôts sauvages d'encombrants, problèmes de propreté, occupations déviantes des espaces collectifs. Elles sont aussi conçues comme un moyen d'améliorer les relations entre le bailleur et les locataires ou de créer des liens sociaux au sein des résidences. Elles visent souvent, mais pas exclusivement, les publics jeunes (Demoulin et Leclercq, 2018).

On peut inclure dans ce registre, même s'il s'agit d'une forme d'intervention spécifique, les chantiers éducatifs d'insertion, encadrés par des éducateurs de la prévention spécialisée, mis en place par quasiment tous les bailleurs rencontrés, du moins lorsqu'ils disposent de patrimoine locatif dans des quartiers de la politique de la ville, et décrits comme des actions qui « marche(nt) super bien » par l'un de nos interlocuteurs. Ce type d'actions relève d'abord de la prévention de la délinquance : elles sont prioritairement dirigées vers des publics jeunes en décrochage scolaire et social, et consistent généralement à faire réaliser par des jeunes de petits travaux d'amélioration du cadre de vie bénéficiant à l'ensemble des locataires en contrepartie d'une rémunération. Mais les vertus prêtées par nos interlocuteurs à ces chantiers éducatifs tiennent aussi au fait qu'ils constituent une occasion pour les jeunes en question (qui peuvent être des enfants de locataires) et pour les personnels de proximité (notamment les gardiens) de se rencontrer et d'établir des liens plus positifs que ceux qui pouvaient préexister, de changer le regard porté par les jeunes sur le bailleur et de réduire le risque qu'ils participent à des dégradations du cadre de vie, ce qui rejoint les observations formulées par Benjamin Leclercq et Jeanne Demoulin.

Par ailleurs, tous les bailleurs rencontrés mettent ou ont mis en place dans certaines de leurs résidences des ateliers ou des événements ponctuels à visée pédagogique, portant sur la gestion des ordures, notamment la prévention des jets d'ordures, le tri sélectif, le recyclage ou le réemploi d'objets, la gestion des nuisibles (en particulier tout ce qui concerne l'infestation par des punaises de lit) en adoptant des formes pédagogiques ou plus ludiques (comme un défilé de mode sur le thème du

réemploi). D'autres investissent le terrain artistique ou culturel, à travers des ateliers visant à réaliser des fresques, des expositions photographiques, des films, qui sont généralement mis en lien avec l'histoire ou les caractéristiques du quartier. On peut rapprocher de cette catégorie les actions qui visent à une meilleure maîtrise des consommations énergétiques (comme les actions CIVIGAZ que met en place Paris Habitat) ou de différents postes de consommations (comme les ateliers visant à apprendre à réaliser certains travaux de réparations, qu'il s'agisse de petits travaux dans le logement ou de réparations de vélo). Du point de vue des personnes qui portent et montent ce type d'actions, le but est à la fois d'améliorer le cadre de vie des locataires et de désamorcer certains potentiels sujets de conflits entre voisins (autour des questions de propreté, de gestion des nuisibles). Un autre bénéfice attendu de ces actions est d'améliorer la gestion locative du bailleur en facilitant le travail des personnels de proximité sur les questions de propreté ou en diminuant les charges locatives. Même si elles sont le plus souvent portées par les services et chargés de développement social urbain, ces actions éducatives ne visent pas exclusivement et pas prioritairement à créer des liens sociaux : il s'agit plutôt de réguler les comportements et de faire diminuer les troubles d'usages et de voisinage, la création de liens sociaux étant conçue comme un bénéfice secondaire. C'est ce qu'explique la chargée de cohésion sociale et urbaine de l'OPAC 38 intervenant sur deux des quartiers de l'enquête :

**Chargée de la cohésion sociale et urbaine, OPAC 38 :** Par exemple hier j'ai été aux réunions de deux assistants de résidence qui travaillent sur Bourgoin-Jallieu sur le quartier de Champerret et qui constatent des problématiques de déchets qui sont jetés par les fenêtres, de mégots ; on commençait à en parler un peu avec des locataires pour sensibiliser, et eux souhaitaient qu'on mette en place une campagne de sensibilisation, pourquoi pas des actions pour aller rencontrer les gens et les sensibiliser là-dessus. Ils peuvent être à l'origine d'action, là où on va travailler sur la propreté du parc, sur les aménagements et on va peut-être proposer autour de ces aménagements des petites animations pour descendre les gens, effectivement derrière on va essayer de créer du lien avec les locataires mais notre entrée elle est plutôt, en tant que gestionnaire, en l'occurrence, avec une problématique d'entretien.

Une large partie des actions citées sont réalisées par l'intermédiaire d'associations que les bailleurs mobilisent et financent, et sont plus rarement conduites ou animées directement par les personnels des bailleurs. Elles sont en outre concentrées dans les secteurs de la politique de la ville, et pour une grande part sont financées par le biais de l'exonération partielle de TFPB consentie aux bailleurs dans ces secteurs. Dans certains cas, le choix du type d'action menée (et parfois même le choix des associations retenues pour les mettre en place) peut être discuté dans le cadre de la négociation d'un plan d'action annuel avec la commune concernée.

Parce que la question de la gestion des déchets, les enjeux de propreté ou les problèmes relatifs aux nuisibles sont considérés comme le point sur lesquels portent de manière récurrente les conflits de voisinage et les tensions entre locataires et bailleurs, ce sont aussi des thèmes sur lesquels ces actions pédagogiques portent prioritairement. Mais plusieurs de nos interlocuteurs relèvent qu'il n'est pas évident de toucher le public adulte sur ces sujets : *« le tri sélectif, c'est pas sexy, ça n'intéresse personne, bon les enfants ils viennent mais c'est pas le public qu'on vise, les adultes on a du mal. Les enfants participent toujours, en roue libre, mais pas l'adulte »*, constate une chargée de développement social urbain. Plusieurs de nos interlocuteurs se sont ainsi interrogés sur l'efficacité de ces interventions à visée pédagogique lorsqu'elles restent ponctuelles : c'est notamment le cas des actions de sensibilisation sur le jet d'ordure ou d'objets par les fenêtres, problème très fréquemment mentionné par nos interlocuteurs comme une source de crispation, sur lequel ils mettent

régulièrement en place des actions, mais sur lequel aussi ils estiment avoir beaucoup de peine à obtenir des résultats tangibles.

Plusieurs évoquent en outre le risque du « saupoudrage » : faut-il multiplier les actions ponctuelles au risque d'une faible visibilité et au risque de ne pas pouvoir en mesurer les effets, ou au contraire agir de manière plus intensive et plus continue sur certains territoires ou certaines thématiques ? C'est une question sur laquelle se sont longuement interrogés nos interlocuteurs à Paris Habitat :

**Responsable des politiques sociales, Paris Habitat** : Le mauvais terme du foisonnement, c'est dire : « Je fais un truc plus un truc, plus un truc, plus un truc » sans que je sache qu'est-ce que ça crée comme addition globale, finalement. Ça, c'est le mauvais terme du foisonnement, la dispersion ; le foisonnement comme étant de la dispersion.

**Directrice du service développement local, Paris Habitat** : Ou nous, on peut appeler ça du saupoudrage aussi [...] C'est le terme négatif qu'on utilise, plutôt sous un aspect financier, en fait, parce qu'il y a eu des moments où les chargés de développement local avaient des petits budgets, ce qui est moins le cas aujourd'hui puisqu'il y a eu une politique quand même où on a mis un peu plus d'argent. Et ils avaient tellement de petits budgets qu'ils voulaient faire plein de choses quand même. Et du coup, ils finançaient plein de petites actions. Et donc, on a appelé ça du saupoudrage financier. Alors que ça porte parfois moins d'effet sur une résidence de faire du saupoudrage. Une après-midi dans l'année pour gérer les problèmes de mauvais tri, par exemple, dans le bac jaune, ça sert à rien. Autant ne pas le financer.

**Responsable des politiques sociales** : Oui. Il y a plein de cadres qui nous amènent parfois au saupoudrage. Même la convention TFPB, d'une certaine manière, elle nous amène au saupoudrage. C'est-à-dire qu'on dit : « Vous avez 700 000 € de budget supplémentaire qu'on met là-dessus, effectivement, vous devez le mettre forcément sur chacun des QPV ». Pourquoi sur chacun des QPV ? Peut-être qu'il y a des moments, finalement, il n'y a peut-être pas besoin, sur un QPV, de faire absolument un truc telle année. Ou en tous les cas, ce n'est pas qu'il n'y aurait pas besoin, c'est peut-être qu'on a plutôt intérêt à foncer ou en mettre un peu plus, mettre le paquet sur le quartier d'à côté. Qu'est-ce qui détermine qu'on a absolument besoin de faire la liste de tous les quartiers ? Le fait que politiquement, il faut forcément le faire partout. On est pris dans une sorte d'engrenage politique.

Pour éviter le « saupoudrage » d'actions trop disparates pour avoir des effets, certains bailleurs tentent alors de mettre en place des activités prenant une forme plus pérenne et plus continue, avec par exemple l'installation durable sur un site d'une activité, comme des « ressourceries éphémères » mises en place pendant plusieurs semaines dans un groupe de résidence. Les actions qui concernent la maîtrise des modes de consommation peuvent aussi se traduire par la création de services collectifs plus pérennes aux locataires, comme la création du service d'achat groupé de produits bio et locaux initié à Lyon avec l'association VRAC par le bailleur Est Métropole Habitat (EMH) et repris ensuite à Paris et dans d'autres métropoles, ou encore l'idée de mettre en place des « conciergeries senior » pour mettre en relation les locataires avec des prestataires de confiance ou des bénévoles pour réaliser des petits travaux d'intérieur contribuant à l'entretien du logement.

La mise en place d'ateliers pédagogiques ou d'animation visant à orienter les comportements des locataires, à décourager les usages déviants des parties communes, à désamorcer les conflits autour de ces problèmes d'usages, et à faciliter la gestion locative est donc un mode d'action très classique des bailleurs sociaux généralement portée par les services DSU. La création de liens sociaux et l'animation de la vie du quartier n'en est néanmoins pas l'objectif principal, mais plutôt un éventuel



bénéfice secondaire. Enfin, la légitimité de ce type d'action semble fragile au sein des organismes, nos interlocuteurs s'interrogeant sur leur portée réelle et leur efficacité lorsqu'elles restent ponctuelles.

Susciter ou accompagner la création de lieux de vie sociale et d'insertion

Le 5ème registre d'intervention repéré vise plus explicitement à favoriser la construction de liens sociaux entre habitants dans les quartiers concernés. Il s'agit d'interventions visant à susciter ou accompagner la création de lieux ou activités susceptibles de constituer des supports de vie sociale locale ou d'insertion sociale.

Ainsi, de nombreux bailleurs contribuent à installer des activités dans les quartiers où ils sont implantés en mettant à disposition d'associations ou de structures relevant de l'économie sociale et solidaire des locaux : ils n'opèrent donc pas eux-mêmes l'animation de ces lieux, mais peuvent par contre s'investir dans le montage partenarial permettant de créer l'activité qui s'y déploie. C'est par exemple le cas du projet « AXEL, vos services pour l'emploi » implanté à Vénissieux dans les locaux de CDC Habitat – Auvergne Rhône Alpes dans le cadre d'un projet national porté par le groupe CDC- Habitat Social et d'un partenariat avec l'Agence nationale pour la formation des adultes.

**Directrice de l'agence Rhône, CDC Habitat :** Nous proposons une expérimentation, un projet que nous nommons maintenant Axel vos services pour l'emploi. C'est un dispositif que nous avons commencé à mettre en place avec l'AFPA. Nous avons un local à Vénissieux qui n'était plus utilisé en fond de cour, dans un ensemble immobilier dont nous avons la propriété et que nous gérons [...] C'est un local qui était souvent squatté, et qui avait connu un incendie en 2015, que nous étions en train de remettre en état. Le groupe SNI à l'époque s'est rapproché de l'AFPA, il y a eu un souhait des parties de pouvoir s'associer pour travailler ensemble et faire en sorte que des dispositifs soient mis en œuvre prioritairement sur les quartiers politique de la ville pour être au plus près des habitants qui souhaiteraient avoir une information de quelque nature qu'elle soit, pour soit de la formation soit de l'insertion professionnelle. L'idée c'est d'instaurer indépendamment des lieux structurés déjà existants comme le Pôle Emploi, les mairies annexes, la mission locale pour les jeunes, d'autres lieux au plus proche des habitants pour une accessibilité plus facile. Nous n'avons que peu d'ensembles immobiliers situés en QPV, et nous n'avons pas de locaux qui auraient pu être mis à disposition, et j'ai proposé ce local pour que, au sein de l'agence, nous puissions contribuer à ce projet expérimental. On a organisé de manière matérielle les choses pour que le local soit conforme et réglementairement validé pour l'accueil du public, on a rencontré à plusieurs reprises l'AFPA, la ville de Vénissieux, la Mission Locale, Pôle emploi, faire en sorte que ce lieu soit connu, relayé. L'AFPA a missionné une conseillère en emploi et formation pour animer ce lieu trois demi-journées par semaine, qui permettent d'accueillir sans rendez-vous toutes les personnes qui se présentent. Accueillir la personne en fonction de ses besoins, l'écouter, recueillir ses souhaits, proposer une réponse immédiate ou la revoir sur des temps plus longs pour creuser ce qui pourrait lui convenir en termes de formation. Depuis décembre 2017 ce projet accueille de plus en plus de personnes grâce au bouche-à-oreille, la communication, la mobilisation de nos responsables d'immeuble. Également on l'ouvre grâce à la fédération des ESH sur le Rhône aux autres bailleurs, une communication se fait sur les ateliers organisés dans ce lieu. On peut avoir un rayonnement un peu plus large que la commune de Vénissieux. [...] Le local va être partagé, il y aura aussi Emmaüs Connect qui interviendra pour mettre à disposition de la bureautique et de l'aide pour accéder aux services numériques. [...] Le but c'est de faire un hub de services, de regrouper plusieurs services sur un même lieu.

La contribution du bailleur consiste ici à mettre à disposition un local et à prendre en charge financièrement les charges du local, sans le gérer directement. Mais la directrice de l'agence Rhône de CDC Habitat a toutefois été directement investie dans le montage du projet avec l'AFPA, la DIRECCTE,

et d'autres partenaires. Ce type d'intervention se retrouve chez plusieurs des bailleurs contactés : ainsi le groupe Immobilière 3F a-t-il lui aussi une politique d'accueil d'associations ou de structures destinées à l'insertion professionnelle dans des locaux dont il est propriétaire, et nous présenterons dans la troisième partie de ce rapport la structure Projets 19, implantée dans des locaux appartenant à 3F dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris dans le secteur Riquet. La directrice de la Gestion Sociale et Urbaine du groupe note toutefois une différence territoriale importante entre les différents territoires où le groupe est implanté, et en particulier entre Paris intra-muros et le parc situé en dehors de Paris : tandis qu'à Paris, de nombreuses associations professionnalisées disposant de personnels formés viennent solliciter le bailleur, cela est moins vrai en dehors de Paris, où le travail du service de gestion sociale urbaine peut alors consister à aller chercher des associations ou à aider des associations à émerger.

**Directrice GSU, Immobilière 3F :** On fait du soutien aux associations, notamment des associations de soutien éducatif, et aussi de la prévention de la délinquance. On a des axes prioritaires sur deux publics, jeune et féminin [...]. On fait aussi de la mise à disposition de locaux dans notre patrimoine, en pied d'immeuble auprès du tissu associatif. Sur le 19<sup>ème</sup> arrondissement, il y a Projets 19, la Pépinière Mathis, depuis 12 ou 13 ans. C'est un moyen de créer du tissu associatif et du lien social [...]. Sur Paris on a une richesse du tissu associatif qui est énorme. C'est un avantage et un inconvénient, il y a une surabondance d'offre et parfois un manque de visibilité et de lisibilité pour nous et nos locataires. On est très largement sollicités par les associations résidentes du 19<sup>ème</sup> arrondissement. Et nous on revient à nos priorités internes pour ne sélectionner que celles qui répondent à notre objectif en termes de public, public jeune et féminin, et autour du bien-vivre. Sur Paris en particulier, on est très sollicités, toutes les semaines, par trois ou quatre associations, sur du financement, sur des locaux. En dehors de Paris c'est très différent. On a un tissu associatif beaucoup moins construit, moins développé, moins professionnel, des associations de quartier, portées par des habitants. Sur Paris, on a affaire à des associations professionnelles, avec des équipes dédiées, du personnel formé. Sur les quartiers en dehors de Paris, on est plutôt sur de l'association de quartier, qu'on accompagne sur certains sites, en finançant de la formation de ces associations pour les amener à se professionnaliser et à répondre à des besoins de territoire. On peut aussi être amené, et c'est un axe fort de notre activité, à développer du service en pied d'immeuble, car on est sur une raréfaction des services publics et même municipaux en banlieue dans nos quartiers. Donc on va chercher à faire venir avec les collectivités à faire venir certaines institutions sur le territoire par la mise à disposition de locaux. On n'a pas cette problématique à Paris, on est sur une approche du DSU totalement différente du reste du territoire francilien. On cherche à soutenir la création d'associations de jeunes, avec un projet construit, des associations de femmes-relais, qui permettent l'accès au droit, les actions d'insertion sociale et professionnelle. Mais faire venir des associations extérieures à la ville et au quartier, c'est bien pour recréer une petite dynamique et éviter l'entre-soi, c'est aussi positif. On le fait de plus en plus en proposant à des structures qui ont une activité correspondant au territoire de s'implanter dans nos locaux. Ce qu'on ne fait pas à Paris. On a aussi des collectivités qui ont moins de possibilité de financer des équipes de développement local ou moins de chefs de projet politique de la ville, et plus de sollicitation de villes pour que le chargé de mission DSU intervienne car on n'a plus d'équipes de développement local sur le site. Ça ce n'est pas le cas à Paris, on a encore de la ressource.

Ce que décrit la directrice GSU du groupe Immobilière 3F concernant la nécessité de renforcer le tissu associatif dans les QPV en dehors de Paris fait écho au travail que nous ont décrit nos interlocuteurs du groupe Valophis à partir d'un exemple d'implantation d'activité relevant de l'économie sociale et solidaire concernant l'un des quartiers de l'enquête, le quartier des Navigateurs à Choisy-le-Roi.

**Responsable du pôle DSU, Valophis :** On travaille sur l'aide à l'émergence de projet, on tisse un réseau avec d'autres partenaires dans ce domaine, on cherche à axer sur la création d'entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire, avec les baux spéciaux, qui gèrent les locaux commerciaux et associatifs. On a 700 locaux. Ça peut être un levier pour ramener dans l'activité, l'enjeu c'est de ramener de l'activité dans le quartier. Aux Navigateurs on a une association qui n'existait pas, qui met en place une bricothèque qui s'est créée parce que une personne voulait créer une structure, qui au départ n'était pas orientée vers la bricothèque. On était plutôt sur un atelier chantier insertion, et on a poussé sur la bricothèque pour commencer. On ne crée pas un projet en 3 mois, c'est au moins un an et demi, il faut convaincre la DIRECCTE pour un chantier d'insertion. On n'a qu'une structure d'insertion dans le secteur, il y a une opportunité, il y a une place, il n'y a pas de concurrence, on tente le coup, mais c'est un gros boulot.

**Chargée de mission DSU, Valophis :** Il y a 4 ou 5 ans on a mis en place une association d'insertion qui est installée dans un secteur en veille. Et la personne qui porte la bricothèque était salariée de l'association, elle était dans le chantier d'insertion, elle en est partie et elle s'est dit je vais voir ce qui se passe aux Navigateurs.

**Responsable du pôle DSU :** Tu l'as pas mal orientée, notamment vers la bricothèque, parce que il faut un agrément de la DIRECCTE pour être atelier chantier insertion, c'est très long, on perdait un an. On ne va pas attendre, on va mettre en place cette activité ça et ça va être un bon point pour son dossier. C'est même très bien perçu par la ville et ça marche plutôt bien [...]. C'est aussi l'occasion pour nous d'avoir une offre d'insertion sur Choisy Navigateurs, parce que curieusement, autant on en fait partout des chantiers éducatifs et d'insertion, autant à Choisy Navigateurs on a plus de mal parce qu'on n'a pas de relais [...] Et le fait d'installer une structure qui a vitrine sur le quartier, on va peut-être donner l'envie à des jeunes de participer. Il faut avoir ce relais. [...] Là on est en phase d'installation, c'est du développement, il faut se faire accepter par les gens du quartier. Elle a eu son inauguration. Il y avait des partenaires, les collectivités, les habitants sont venus, on a eu du public jeune, ils sont venus. C'est pour eux potentiellement une offre d'emploi ou d'insertion.

Il s'agit bien, ici, en attirant des activités dans le quartier, de favoriser l'insertion sociale des habitants dans un quartier qui manque de structures adaptées. Toutefois l'installation d'activités favorisées par les bailleurs peut avoir un autre objectif, celui de réguler les usages déviants des espaces. C'est par exemple le cas d'une résidence gérée par le bailleur Elogie-Siemp dans le quartier Riquet, où des problèmes d'usages déviants persistants étaient repérés dans les parties communes : le bailleur y accueille désormais une activité d'agriculture urbaine sous la forme d'une « ferme souterraine » installée dans un sous-sol, et espère que la présence d'une activité en journée contribue à réguler les usages des espaces collectifs de cette résidence.

Les exemples évoqués jusqu'à présent concernent donc l'implantation d'activités associatives ou de structures relevant de l'économie sociale et solidaire dans les quartiers d'habitat social. Il s'agit d'apporter des services voire des opportunités d'emploi aux locataires du parc social et plus largement aux habitants du quartier. Il s'agit aussi de renforcer le tissu associatif local, notamment dans les quartiers où celui-ci est jugé fragile. Mais ce ne sont pas forcément des lieux visant à activer des liens entre locataires ou à développer les relations sociales locales entre habitants du quartier. D'autres types de lieux dont la création est encouragée ou soutenue par les bailleurs visent plus explicitement à susciter relations de voisinage ou de quartier. C'est notamment le cas des jardins partagés, qui ont été cités par de nombreux interlocuteurs rencontrés comme l'exemple par excellence d'initiatives susceptible de créer du lien social local, même s'ils soulignent aussi que ces lieux ne constituent pas non plus une solution miraculeuse pour faire émerger des relations sociales positives en toutes circonstances. Les vertus prêtées à ces lieux sont, pour certains, de pouvoir rassembler des publics variés.

**Responsable du pôle DSU, Valophis :** Quand on soutient un projet de jardin, ce n'est pas tellement pour faire pousser des tomates, mais parce que on a constaté que ça marchait bien au niveau lien social, c'est un des rares trucs intergénérationnel, interculturel, c'est un des seuls trucs qui permet de rassembler des publics différents. Pas toujours, on a un jardin où il n'y a que des femmes, pas un homme. Et un autre où c'est que des hommes, des chauffeurs de métro parce qu'il y a beaucoup de locataires de la RATP. Mais globalement c'est assez mélangé.

Ainsi, dans le parc francilien du Groupe Immobilière 3F, le soutien à la création de jardins partagés prend la forme d'un appel à projet annuel régional, qui a abouti à la création d'une cinquantaine de jardins et à vingt projets en cours de réalisation : le bailleur soutient alors les initiatives de collectifs d'habitants en apportant une aide financière ou sous la forme d'équipements. Dans certains sites où les bailleurs estiment être confrontés à des difficultés particulièrement fortes du point de vue de la vie sociale du quartier, des troubles collectifs de voisinage ou des usages des espaces collectifs, ils peuvent être amenés non seulement à soutenir, mais aussi à impulser la création d'un jardin ou d'un lieu de vie sociale, avec l'espoir que l'existence d'un tel lieu contribuera à favoriser les relations sociales locales. C'est le cas de Grand Lyon Habitat, qui, dans le secteur (particulièrement paupérisé) de la Darnaise à Vénissieux, ou dans certains secteurs du 8<sup>ème</sup> arrondissement de Lyon, s'est très fortement impliqué dans l'émergence et dans l'accompagnement du développement de jardins partagés.

**Directeur prévention et vie sociale, Grand Lyon Habitat :** Par exemple à la Darnaise on est à l'origine du jardin partagé qui s'appelle le jardin de la passion. C'est-à-dire, si GLH n'avait pas à un moment donné dit : « On crée un jardin partagé en pied de tour et puis une fois qu'il est créé, qu'on a créé l'animation, on le fait porter par Bioforce [école de formation à l'action humanitaire implantée dans le quartier], il n'aurait pas existé. Après Bioforce a dit, on ne veut plus le porter. On a retravaillé pour que ça soit le centre social qui le porte. [...] Un autre exemple c'est dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement à Mermoz [...]. Et là, c'était un dépôt d'encombrants qui était pile poil à l'angle du centre social [...] un gros dépôt d'encombrants, c'était toutes les semaines en plein cœur du quartier, c'était pas terrible. Et du coup, on a fait un projet dont le but était de faire disparaître le dépôt d'encombrants, avec aussi une posture qui est de dire : « A la place de ça ... ». A côté, il y avait un début de jardin porté par des femmes, c'était une association assez communautaire qui cultivait des parcelles individuelles. Et en fait, les hommes cultivaient leur parcelle individuellement entre eux et les femmes avaient leur jardin. Et ça existe toujours [...] Et à côté, il y avait un grand mur vide qui était moche. Du coup, on est allés voir les locataires, on leur a dit : « Voilà, on veut faire disparaître le dépôt d'encombrants, et on propose de faire une œuvre d'art autour du jardin des femmes, etc. » Donc, ça a duré un an et demi, finalement, on a fait une œuvre d'art qui s'appelle « l'arrosee arrosée. » C'est toute une histoire, c'est une vieille histoire du quartier qui est ressortie, en lien avec le premier film des frères Lumière. [...] Les habitants ont choisi, on a fait un vrai appel à projet, il y a plusieurs prestataires qui ont proposé des choses. Il y a eu des votes qui ont été faits sur le marché, qui ont été faits dans plusieurs lieux d'animation, par les habitants. Et ils ont choisi ce qui allait être réalisé. Derrière, on l'a réalisé avec les habitants, avec les enfants puisqu'on a trouvé des choses que les enfants pouvaient dessiner. Et ce qui avait été dessiné par les enfants a été réalisé par un métallier et par un paysagiste. C'était une œuvre d'art métallique et jardinière. Et le dépôt d'encombrants a disparu, c'est devenu un lieu de vie. Et derrière, on a surfé sur ça pour accompagner justement le collectif d'habitants sur mieux gérer, enfin, leur donner du savoir-faire sur le jardinage [...]. Et alors, il se trouve que dans le quartier, il y a une structure qui s'appelle IDEO que je connaissais et qui gère les jardins de Cocagne à Saint-Priest. Donc, on a aussi financé dans le cadre de la politique de la ville un appui d'IDEO aux jardins de clarté, qui est une association d'habitants locataires. On a demandé au centre social d'accompagner les jardins de clarté dans sa structuration. Et un an et demi après, c'est des trucs longs, ils

ont voulu créer un jardin collectif. Donc, on a créé avec eux un jardin collectif. Et petit à petit, voilà.

Tous les jardins partagés soutenus par GLH ne nécessitent pas autant de mobilisation du bailleur : dans d'autres quartiers où existent déjà des structures associatives en mesure de porter des projets, le bailleur peut rester plus en retrait. L'obligation de s'impliquer est, d'après notre interlocuteur, la conséquence de l'absence de structures sociales ou associatives susceptibles de jouer ce rôle dans certains quartiers : « *c'est ça qui est très ambigu, parce que ce n'est pas forcément à nous de le porter mais en l'occurrence, c'est nous qui dans ce contexte-là le portons* ». En outre, dans les deux cas évoqués précédemment, la question qui se pose, du point de vue de notre interlocuteur, est la capacité de ce type de projet et de ce type de lieu à perdurer une fois que le bailleur cesse de financer les structures d'accompagnement qui ont soutenu leur création. C'est aussi une question que soulève un autre de nos interlocuteurs lyonnais, le directeur Clients et Territoires du bailleur Alliade Habitat, bailleur qui a lui aussi soutenu la création de plusieurs jardins partagés et lieux de vie sociale dans les secteurs de la politique de la ville lyonnais où il dispose d'un important patrimoine : à travers l'action de ses chargés de développement, l'organisme a porté la création de jardins partagés, mais aussi de locaux permettant à des habitants de se retrouver autour d'activités culinaires, ou encore, dans une commune de la banlieue lyonnaise, d'une « maison des projets » permettant aux habitants de se rencontrer autour de projets et animée par une association sollicitée par le bailleur. Mais, dans le cas des jardins comme dans le cas de la maison des projets, notre interlocuteur s'interroge sur la difficulté à mobiliser les habitants et surtout sur la pérennité des dynamiques impulsées par le bailleur : qu'en sera-t-il des activités de la maison des projets lorsque le soutien financier apportée par le bailleur à l'animation du local (prévu pour deux ans) cessera? Les jardins partagés mis en place dans certains secteurs du parc jugés perdureront ils si le bailleur cesse de financer leur accompagnement par des structures associatives ?

**Responsable clients et territoires, Alliade Habitat :** Vous savez, moi, je me souviens quand je suis rentré dans ce métier-là, on m'a dit : « Voilà, on est là pour initier, faire en sorte que ça démarre et puis après... on se retire. » On ne s'est retirés nulle part. J'ai un exemple tout bête : on a fait des jardins. [...] Les jardins partagés ou pas partagés de Saint-Fons, ils sont supers, ils sont magnifiques, mais avec un coût pour le bailleur qui est énorme [...] Qu'est-ce qui est pérenne dans le temps ? Rien n'est pérenne dans le temps, bien évidemment. Mais enfin, on voit bien quand même que c'est parfois un peu compliqué quand on enlève des moyens pour que ça perdure.

Malgré ces interrogations et ces doutes, la création de lieux destinés à activer la vie sociale du quartier, soutenus par des bailleurs et animés par des structures d'accompagnement qu'ils financent ou cofinancent, est un type d'action à laquelle la plupart des organismes ayant une politique sociale structurée et disposant d'un important patrimoine dans les quartiers relevant de la politique de la ville s'engage. C'est encore plus le cas dans ceux faisant l'objet d'opérations de réhabilitation. Dans la troisième partie de ce chapitre, nous évoquerons plus précisément deux de ces lieux dans l'agglomération lyonnaise : le jardin de la passion dans le secteur de la Darnaise aux Minguettes et la « Maison du projet », « tiers-lieu » installé dans le quartier des États-Unis dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement lyonnais sur l'initiative de Grand Lyon Habitat et animé par un prestataire missionné par le bailleur, afin d'animer et de créer des liens avec les locataires et les habitants du quartier autour d'un projet de réhabilitation.

Ainsi, lorsque les bailleurs contribuent à faire émerger des lieux de vie associative ou sociale dans les quartiers où ils sont implantés, les objectifs sont multiples : renforcer le tissu associatif du quartier,

implanter des activités relevant de l'économie sociale et solidaire pour favoriser l'accès à l'emploi des locataires, décourager les usages déviants des espaces collectifs, susciter des liens sociaux positifs, ou encore accompagner des opérations de transformations des quartiers. Leur intervention peut prendre la forme d'une simple mise à disposition de locaux, mais nécessite tout de même fréquemment une implication dans le montage de projet ou la mise en place d'un accompagnement initial, voire, dans certains cas, le financement sur un temps long de structures d'accompagnement. De ce point de vue, les bailleurs semblent tributaires de l'environnement existant : tandis que dans certains contextes comme Paris intra-muros, l'offre locale abondante d'associations professionnalisées et structurées permet aux bailleurs de se mettre plus en retrait, l'absence d'un tissu associatif local fort les oblige dans d'autres endroits à s'impliquer davantage.

Améliorer les relations entre bailleurs et locataires, susciter l'émergence de collectifs d'habitants

Parmi les actions citées jusqu'à présent, plusieurs (notamment les actions à visée éducatives ou la création de lieu de vie sociale) ont un autre objectif, implicite ou explicite : améliorer les relations entre bailleurs et locataires et, parfois, faire émerger des collectifs d'habitants susceptibles de constituer des interlocuteurs pour les bailleurs dans les résidences qu'ils gèrent. Ceci constitue le sixième registre d'action repéré : en effet, la plupart de nos interlocuteurs font le constat que les relais classiques de la concertation locative que sont les amicales de locataires sont en voie d'affaiblissement, ou sont du moins très inégalement implantées dans le parc social et que, à quelques exceptions près, elles semblent peiner à mobiliser les habitants. La responsable du service développement local de Paris Habitat évoque ainsi le cas des résidences dans lesquelles aucune amicale et aucun collectif d'habitant n'est constitué et où l'organisme recourt à des méthodes alternatives pour garantir une forme de concertation locative annuelle.

**Responsable du service développement local, Paris Habitat :** Quand il n'y a pas d'amicales, Paris Habitat met maintenant en place des réunions en pied d'immeuble appelées « En Direct ». On s'installe, l'agence s'installe, les personnels viennent en pied d'immeuble rencontrer les habitants. C'est une initiative prise au siège pour les sites où il n'y a pas de relations avec des groupements ou d'amicales de locataires. Dans le plan de concertation locative, il y a obligation de recevoir les amicales tous les ans, mais là comme il n'y a pas d'amicale on y va au moins une fois par an.

Nos enquêtés citent divers moyens expérimentés par les bailleurs pour « aller vers » les locataires, comme les rencontres « en pied d'immeuble » constituant une alternative aux réunions formelles organisées dans des salles. Ces dernières sont en effet jugées peu mobilisatrices sauf dans les moments où un enjeu fort (comme une réhabilitation de résidence) garantit la présence d'un nombre significatif de résidents. Les « diagnostics en marchant » ou la mise en place de « conciergeries numériques », constituent aussi des méthodes désormais utilisées pour associer différemment les locataires à la gestion de leurs espaces de vie. Outre la mobilisation des personnels d'agence, ce sont parfois des prestataires extérieurs, notamment des associations spécialisées dans la médiation en direction des publics, qui sont mobilisées pour renouer le contact avec les habitants par certains bailleurs. A Paris, Immobilière 3F recourt ainsi au PIMMS (Point d'information médiation multiservices) dans ce but :

**Directrice de la Gestion sociale urbaine, Immobilière 3F :** Avec le PIMMS de Paris, on teste des opérations en pied d'immeuble, il y a des jets par les fenêtres ce qui en Immeuble de Grande Hauteur est un grave problème, mais c'est très compliqué d'arriver à capter les locataires, même lorsqu'on a une présence physique en pied d'immeuble. Ce

n'est pas dans une salle, il n'y a aucun formalisme, ils sont repérés à l'entrée de l'immeuble, prennent contact avec le locataire, présentent le PIMMS et leur activité, les services qu'il propose, et derrière l'objectif c'était de pouvoir appréhender les questions d'incivilités et de propreté, quelles sont les causes de ces incivilités ? Le pied d'immeuble est ensuite complété par le porte à porte, qui est fait par le médiateur du PIMMS. Ça a plutôt bien fonctionné, après on a aussi des sites où on a une présence en pied d'immeuble qui n'est pas très sécurisante, ce n'est pas toujours évident pour les médiateurs d'intervenir. Il en est sorti des préconisations intéressantes, comment revoir les questions d'entretien, réinterroger nos pratiques et pouvoir intervenir sur des points évoqués par les locataires.

Enfin, plusieurs de nos interlocuteurs évoquent des expérimentations mises en place pour constituer des collectifs d'habitants susceptibles de servir d'interlocuteurs en complément (ou comme alternative) à des amicales de locataires jugées trop faibles ou trop peu représentatives. Le pôle DSU de Valophis a ainsi constitué des groupes de « locataires-référents » (Leclercq, 2020) dans certaines de leurs résidences, même s'il a pour l'instant renoncé à généraliser cette méthode en raison des tensions que cela générerait avec les amicales de locataires constituées.

**Comment faites-vous pour trouver des interlocuteurs quand il n'y a pas d'amicale de locataire ?**

**Chargée de mission DSU :** ça pose la question de la relève, les représentants de locataires s'essouffent, eux-mêmes n'arrivent pas à mobiliser des gens qui vont reprendre. On peut s'inquiéter. C'est quand même pour nous plus facile de travailler sur un quartier quand on a des représentants de locataires ou des groupes d'habitants référents. On a essayé de le poser dans le cadre du conseil central, il y a eu une opposition forte des représentants qui sont affiliés à une confédération.

**Qu'est-ce qu'un « habitant-référent » ?**

**Chargée de mission DSU :** ça peut être sur un projet de résidentialisation où ils veulent donner leur opinion, ou pour réagir sur une demande de travaux, ils vont se constituer en petit groupe et demandent un rendez-vous avec Valophis Habitat.

**Responsable du pôle DSU :** il y a des méthodes pour favoriser l'émergence de ce genre de collectif, aller chercher des gens un peu moteurs, mais pas par le réseau de l'amicale, mais ici ça a toujours bloqué. [...]

**Comment faire émerger ces habitants référents ?**

**Responsable du pôle DSU :** aller en direct les repérer, ou passer par des associations.

**Chargée de mission DSU :** on l'a fait dans le cadre des diagnostics en marchant tout le monde est invité, ça draine un public. On profite parfois d'une animation parfois pour repérer des habitants qui ont envie de s'impliquer dans des actions. [...]

**Responsable du pôle DSU :** nous on avait fait une tentative, une étude qui avait été lancée pour élargir, travailler avec des groupes d'habitants qui ne seraient pas rattachés à une confédération, il y a eu une forte opposition, et du coup on a un peu dit stop. On n'est pas allés plus loin que ça. Mais il y a eu deux tentatives. Pour essayer d'élargir, prendre en compte la parole d'habitants qui n'appartiennent pas à une confédération.

Une autre méthode évoquée et que mettent en œuvre plusieurs bailleurs parisiens associés à l'enquête (Paris Habitat, Elogie Siemp, Immobilière 3F) pour renouer des liens avec les locataires consiste à associer plus étroitement les habitants de certains immeubles à la gestion d'une partie du budget d'entretien d'une résidence. Cette méthode dite des « budgets participatifs » porte sur quelques sites ciblés, se déploie sur une durée relativement longue, nécessite des rencontres répétées avec les locataires, et peut faire émerger, parmi les habitants des interlocuteurs qui ne sont pas forcément ceux qui sont déjà impliqués dans les amicales de locataires. C'est le cas par exemple des budgets participatifs pilotés par la chargée de mission DSU d'Elogie-Siemp.

**Chargée de mission DSU, Elogie-Siemp** : Un gros projet qu'on a développé cette année, c'est la mise en place du budget participatif. Je cite celui-là parce qu'il est assez transverse et il concerne plusieurs résidences et un nombre assez conséquent de logements. Donc on s'est calés sur le modèle du budget participatif mis en place par la Ville de Paris et par d'autres villes dans le monde, à savoir qu'on y a dédié une partie de notre budget, 100 000 euros de budget d'investissement, réparti sur quatre résidences. L'idée étant que les locataires, au vu du budget qui était dédié à leur résidence, pouvaient dans un premier temps proposer des projets qui respectaient un cahier des charges, mais qui était assez large. Donc, amélioration du cadre de vie, petits travaux, liens de solidarité et développement durable. Dans un premier temps, on les a appelés à participer de cette manière-là, déposer leurs idées de projet. Ça c'était en avril, mai. Et dans un second temps, une fois que les propositions étaient analysées, filtrées, on leur a proposé de voter pour celles qui ont été présélectionnées par nos services, parce que faisables techniquement, financièrement, etc. Et on leur a demandé de voter pour le ou les projets qui leur plaisaient le plus, en septembre. Ça, c'est typiquement un exemple [...] Et puis, c'est aussi un prétexte pour aller sur ces résidences sur un temps assez long. On est allés à la rencontre des locataires de manière assez régulière, puisqu'on a organisé nous-mêmes des permanences en pied d'immeuble, à raison de plusieurs permanences au moment de la phase de dépôt des projets de la phase de vote. Donc, ça a été des temps d'échanges, et à chaque fois, le plus possible en essayant d'organiser des temps forts. On va à la rencontre des locataires. Bien sûr, c'est un prétexte pour discuter, pour se rencontrer, et puis, pour faire remonter aussi d'autres choses.

Intervenir en « mode projet » sur des sites complexes

Ce type de méthodes destinées à favoriser l'émergence des locataires-référents ou de collectifs d'habitants ou à renouer le lien, ont surtout été mentionnées dans le cadre de projets relevant d'une stratégie différente de celle que nous avons évoquée jusqu'à présent. En effet, plusieurs des bailleurs rencontrés réfléchissent à orienter les actions visant le « vivre ensemble » afin de contrer la logique de saupoudrage. Dans cette perspective, ils cherchent à cibler quelques sites jugés très prioritaires - par des problématiques sociales ou d'insécurité fortes dans le quartier, par des tensions particulièrement vives entre les locataires ou entre locataires et bailleurs – sur lesquels concentrer un ensemble d'actions, pour agir de façon plus « systémique » en déployant un projet sur une ou plusieurs années avec un investissement particulièrement fort et une présence plus continue que dans les actions évoquées précédemment. Un des bénéfices attendus de ce type d'action est de transformer les modes de faire des bailleurs eux-mêmes : au sein de l'organisme, travailler de manière plus « transversale », c'est-à-dire coordonner l'action de services et de professionnels qui travaillent rarement ensemble (et notamment ceux responsables des interventions sociales et des interventions techniques), mais aussi, dans les territoires, impliquer l'ensemble des partenaires institutionnels « en mode projet » conjointement à l'action du bailleur. Ce septième registre d'action consiste donc finalement à combiner plusieurs des registres évoqués précédemment et les déployer conjointement sur un même site le temps d'un projet, en impliquant dans ce but plusieurs services et toute une palette de métiers au sein de l'organisme HLM.

Ainsi, l'un des sites d'Elogie-Siemp sur lequel avait été expérimenté le budget participatif a été retenu pour expérimenter une méthode dite de « projet de gestion de site complexe ». Ce site, en attente de réhabilitation, était connu dès avant le lancement du budget participatif, comme un site problématique, notamment en raison de l'obsolescence technique du bâtiment. Le processus de budget participatif a été, pour les locataires, l'occasion d'exprimer au bailleur leur mécontentement, et pour le bailleur d'initier une expérimentation.



**Chargée de mission DSU, Elogie-Siemp** : C'est aussi un site qu'on avait inscrit au budget participatif 2018. C'était celui sur lequel on a eu le plus de débat, on n'était pas tous d'accord sur la question parce que justement, le niveau de qualité de service attendu par les locataires n'est pas là, enfin ce qu'on doit aux locataires, notamment sur cette résidence ancienne [...]. Au cours notamment de la réunion de lancement du budget participatif, où on a invité les locataires à venir s'informer sur la démarche, il y avait quand même une bonne vingtaine, une trentaine de personnes, il y avait pas mal de monde. On s'est pris de plein fouet le mécontentement de tout un groupe de locataires [...]. Moi, j'ai fait un rapport, comme je le fais à chaque permanence, un compte rendu de ce qui s'était passé. J'ai tout de suite fait remonter l'information à ma direction. Ça nous a conduits à se dire : « Il faut qu'on fasse quelque chose » même si on l'avait déjà évoqué, puisqu'on savait que c'était une résidence compliquée. Et en parallèle de ça, dans le cas de la fusion d'Elogie et de la Siemp le cabinet Habitat et Territoires Conseil avait accompagné l'organisme, et il nous restait un bout de marché. A l'époque, HTC avait présenté justement cette démarche de gestion de sites complexes à la direction, en disant : « Ça peut être aussi pour vous un moyen, dans le cadre de cette fusion, de tester une manière de travailler différemment et d'impulser une dynamique nouvelle au sein de la résidence pour justement accompagner cette fusion ». La direction avait quand même dans un coin de la tête que ça pouvait être intéressant de s'inscrire dans cette démarche, qu'on pouvait le faire puisqu'on avait encore cette queue de marché à disposition [...]. Du coup, l'idée c'est de tester le dispositif et puis de capitaliser, de se le réapproprier sur d'autres résidences dans les années à venir. [...] En fait, ces dernières années, notamment avec l'AORIF, l'USH, il y a eu pas mal d'expérimentations de gestion des sites qu'on appelle complexes qui rassemblent tout un tas de problématiques de gestion qui s'entremêlent, qui s'entrecroisent, et qui sont à un moment donné difficile, enfin, on a du mal à redresser la barre, parce qu'on a un patrimoine qui est très dégradé, avec une population qui est très en difficulté, avec effectivement des conflits de voisinage très importants, des relations avec le bailleur qui se sont fortement dégradées... tout un tas de paramètres assez, on va dire, négatifs qui plombent un peu. Et on se dit : « Là, il faut mettre le focus sur cette résidence d'une manière particulière ». Et souvent, ça passe par organiser un groupe projet au sein du bailleur, qui, sur une durée déterminée mais assez longue, va concentrer ses efforts sur la résidence. Donc c'est une expérimentation, pour nous. L'idée, c'est qu'ensuite, on puisse dupliquer aussi cette démarche. Et cette intervention, on va dire, groupée, elle se fait aussi en lien avec les habitants. C'est hyper important qu'il y ait cette dimension-là.

La démarche expérimentée sur ce site, qui n'en était qu'à ses débuts au moment de l'enquête, a démarré par une enquête en porte-à-porte auprès des locataires, impliquant l'ensemble des membres de l'équipe projet dans cette démarche de rencontre avec les habitants : des gardiens, le responsable de secteur, une représentante du service social, une représentante du service contentieux, une représentante de la gestion locative, un gestionnaire de charges, un technicien dépendant de la réhabilitation, des représentants de la communication. La chargée de mission DSU insiste sur l'importance de cette implication sur le terrain, y compris de la part de personnels qui ne sont habituellement pas en contact direct avec les locataires, et l'importance de faire travailler ensemble les différents services en « mode projet : *« ce que le DSU et tout ce que ces métiers-là apportent, c'est simplement une manière de faire différemment le métier qu'un bailleur faisait avant, et d'y apporter une certaine méthode, transversalité, etc. Et typiquement, ce genre de projet en fait, c'est ça : c'est comment on peut faire ce qu'on faisait avant, mais différemment, pour le faire mieux, en quelque sorte »*.

Plusieurs autres bailleurs, en région parisienne comme dans la métropole lyonnaise, ont évoqué la création de projets de ce type ciblés sur quelques groupes d'habitation et sur lesquels un ensemble de dispositifs est ou pourrait être déployé sur plusieurs années de façon plus intensive que d'habitude.

En Île-de-France, le groupe Immobilière 3F a ainsi déjà déployé des « projets de gestion de site » sur des secteurs spécifiques, en recourant aussi à la méthode des budgets participatifs, et envisage de réutiliser les mêmes méthodes dans le cadre de « projets de résidence ».

**Directrice GSU, Immobilière 3F :** Notre objectif c'est de faire évoluer notre plan d'action en 2019 vers des projets de résidence. [...] L'idée c'est déjà de se dire que les principaux constats que nous faisons à travers les diagnostics c'est des problématiques de cadre de vie, de lien social, et de tranquillité. Alors on ne peut pas à un moment donné avoir une approche de traitement sur les questions de tranquillité qui soit complètement dissociée des questions du bien vivre-ensemble. [...] Suite à un constat avec l'agence départementale, on va se dire que sur deux ou trois adresses, on a une situation très enkystée et on met en place un plan d'action spécifique. On va démarrer des expérimentations, avec deux ou trois sites par département. On l'a déjà testé avec les plans de gestion de site, à travers la création d'une équipe projet, à travers un budget dédié, à travers la création d'un panel habitant, et l'idée serait de la déployer sur d'autres territoires. [...] Les plans de gestions de site c'est un dispositif qu'on a mis en place sur l'accompagnement des post-PRU, sur des territoires qui peuvent couvrir 300 ou 400 logements. Là il s'agit de généraliser la méthode à d'autres territoires. Ces PGS ils permettent la mise en place d'une équipe projet resserrée entre le responsable habitat et le chargé de mission DSU, ils mobilisent plusieurs métiers transverses à 3F, ils permettent de mobiliser un budget dédié à ce type de projet, ils mobilisent un panel habitant [ND : constitué suite à une enquête téléphonique réalisée auprès des habitants] et un budget participatif. [...] L'intérêt de ce mode de travail resserré sur un territoire avec une équipe projet, c'est que ça donne une obligation de résultat, on est sur une temporalité de 3 ans, on a des comités stratégiques avec le directeur du patrimoine pour évaluer les résultats d'avancement, on est sur quelque chose de dynamique avec une obligation de résultat, et ça crée une dynamique sur le territoire. On le présente à la collectivité et aux amicales de locataires au moment du lancement, on ne le fait pas seul dans notre coin. Au vu du diagnostic on peut être amenés à solliciter des collectivités territoriales, par exemple sur la prévention spécialisée, on a sollicité le département et de la ville pour renforcer son intervention, suite à des diagnostics qui faisaient apparaître une absence d'offre de service en direction des publics jeunes avec une délinquance de très jeunes mineurs.

Du point de vue des effets de ce type de projet sur la vie sociale locale, la directrice GSU de I3F fait le constat que la constitution des « panels habitants » (mobilisés notamment pour décider de l'utilisation d'un « budget participatif » de 20 euros par logement alloué par le bailleur et pour formuler des propositions sur le projet de résidence) contribuent à la création de liens de voisinage : sans systématiquement aboutir à l'émergence de « collectifs d'habitants » portant des actions ou des activités sur le site, elle estime que c'est incontestablement quelque chose qui crée des liens entre habitants. Dans un cas, le projet de gestion de site a ainsi débouché sur la création d'un jardin partagé par un collectif consolidé. Cette méthode est décrite comme « très intéressante », a eu l'avantage du point de vue de notre interlocutrice de ne pas susciter l'opposition des amicales de locataires dont les membres se sont intégrés dans les panels, et l'échelle retenue, un site rassemblant environ 300 habitants, est selon elle l'échelle pertinente : « même si on a conscience que les dysfonctionnements peuvent se déplacer, on va s'attaquer à des secteurs où se concentrent les dysfonctionnements. C'est le moyen de reconcentrer notre action sur des sites où les indicateurs sont dans le rouge », par exemple des secteurs en marge de plans de rénovation urbaine et n'ayant pas fait l'objet du même niveau d'intervention que des secteurs adjacents, ce qui permet de réaliser une forme de rattrapage. La limite de ce type d'intervention est pour elle toutefois son caractère « chronophage » et l'impossibilité de mener de front un trop grand nombre de « projets de gestion de site » ou de « projets de résidence ».

Ce type d'intervention est aussi mentionné par nos interlocuteurs à Paris Habitat comme un horizon : ainsi le responsable des politiques sociales est-il favorable à la mise en place de projets de site, qu'il a déjà expérimenté sous d'autres noms dans sa trajectoire professionnelle antérieure sur des territoires en renouvellement urbain. A Paris Habitat, il s'agit ainsi d'adopter « une approche plus territorialisée sur certains groupes » (10 à 15 sites) avec le même objectif de faire travailler de façon plus « transversale » et « intégrée » les équipes. Quant à nos interlocuteurs chez les bailleurs de la métropole lyonnaise, ils évoquent aussi plusieurs projets, réalisés, en cours, ou à venir, relevant de la même logique. Certes, comme le rappelle le directeur relations-client et territoires de Lyon Métropole Habitat, il a eu l'occasion de travailler sur des « projets de résidence » dès les années 1990 dans le cadre de la politique de la ville, et ce type de dispositif ciblé n'est pas radicalement nouveau. L'idée de coordonner les interventions de nombreux partenaires sur quelques sites emblématiques semble toutefois actuellement connaître un regain d'intérêt dans la métropole. C'est le cas dans le 8e arrondissement de Lyon du projet mené sur le secteur des États-Unis et dont l'un des dispositifs centraux, la « maison de projet », venait de démarrer son activité moment de l'enquête (voir infra). Un projet social associé à des opérations de rénovation était aussi en gestation dans le secteur de la Darnaise aux Minguettes au moment de l'enquête (secteur où est situé le jardin de la passion, dont nous évoquerons la genèse et le fonctionnement dans la troisième partie de ce chapitre). Il s'agirait alors d'accompagner un projet NPNRU supposant la démolition de tours et la reconstruction de nouveaux immeubles, par des interventions sociales ayant pour but d'agir à la fois aussi sur les questions d'usages déviants de l'espace par une intervention de prévention situationnelle et sur les questions de chômage par la mise en place d'emplois d'insertion liés au projet de rénovation.

Le directeur Prévention et Vie Sociale de Grand Lyon Habitat mentionne ainsi, parmi les objectifs cités, celui de transformer les pratiques du bailleur, en particulier via le rapprochement des métiers de la proximité et du social : « *quand on fait un projet sur un quartier, qu'il y a un chef de projet qui prend en compte à la fois des problèmes de non tranquillité, des problèmes d'encombrants qui rendent la vie désagréable, qui prend en compte les problématiques de fragilité de telle ou telle famille, qui va chercher les associations et qui communique avec les locataires à travers le projet, du coup tous les métiers de l'agence sont partie prenante de ça en fait. Et donc du coup, ça donne du sens.* ». Une autre dimension sur laquelle il insiste est la dimension partenariale de ces projets, notamment la transformation des modes de fonctionnement conjoints des institutions publiques et parapubliques implantées dans les secteurs de la politique de la ville et le fait de « croiser les politiques publiques ».

**Directeur Prévention et Vie Sociale, Grand Lyon Habitat :** De plus en plus, on va vers des choses beaucoup plus lourdes et beaucoup plus larges. C'est-à-dire, il y a encore deux ans, on faisait des projets comme ça, ponctuels, ce qui n'est pas rien non plus parce que c'est dans un cadre partenarial, etc. Et maintenant, on est à des projets de résidences. [...] Donc, sur des endroits où on a des problématiques particulières, c'est-à-dire des problèmes de tranquillité, des problèmes de non emploi, des problèmes de précarité en général, on peut se dire que le territoire prend en charge : « Sur ce quartier-là, j'ai des difficultés de plusieurs natures : des problèmes de tranquillité, des problèmes de vie collective, etc. des problèmes d'emploi. Et moi, en tant que politique de la ville, j'organise les acteurs autour de ces questions-là ». Mais en fait, ça ne se passe jamais comme ça, parce que les politiques publiques, elles ne se croisent pas. C'est-à-dire qu'il y a une politique de la ville, mais on ne va pas croiser avec la politique du vieillissement, on va pas le croiser avec la politique santé mentale, etc. Et in fine, il n'y a jamais vraiment personne qui fait l'intégration de tout ça. Donc, quand on se retrouve dans des quartiers qui sont comme ça, et nous on est face des locataires, on a ces problématiques-là, on a décidé de faire des projets de site globaux. Pas des projets de site comme ça pouvait

exister il y a quelques années en arrière qui étaient plutôt sur le cadre de vie, etc. mais des projets de site qui intègrent les associations, qui intègrent différentes problématiques. Et là, comme ça, aujourd'hui, on n'en a pas énormément non plus, mais par contre, ça marche énormément, parce que non seulement c'est efficace vis-à-vis des locataires, vis-à-vis de la relation qu'on a avec eux, etc. mais c'est aussi très efficace par rapport au sens qui est donné à nos équipes. [...]. Et le fait de faire des projets plus collectifs plus avec les habitants, ça permet de changer quand même la dynamique du site, la manière de gérer la relation avec les habitants cette fois-ci et les associations, puisque les associations elles sont aussi en contact avec les habitants, et ça apporte un plus. Après, c'est que le début, c'est-à-dire que par exemple, on va certainement aller former deux personnes en interne sur les méthodes d'intervention collective qui sont faites au Québec.

Se pose toutefois la question du financement de ces projets – le directeur de la Prévention et Vie Sociale de Grand Lyon Habitat indiquant que pour des projets comme celui envisagé à Vénissieux, il n'est pas tenable d'envisager que le bailleur en soit le seul financeur, et que la réalisation de ce projet social suppose de trouver un accord entre plusieurs co-financeurs. Se pose aussi la question de savoir si ces méthodes qui mobilisent fortement les personnels peuvent dépasser le stade expérimental. Il est en tous les cas évident qu'elles ne peuvent en l'état actuel des choses pas être appliquées à l'ensemble des sites paupérisés ou en difficulté du parc. De manière générale, comme le précise le directeur Clients et Territoires d'Alliade Habitat, les effectifs dont disposent les services qui portent les projets de développement social imposent des choix : *« j'ai 4 agents de développement pour tous les QPV, 35% de logements en QPV sur 35000 logements, il y a nécessité de prioriser pour arriver à rendre visible ce qu'on fait et se focaliser sur les résidences les plus sensibles ».*

Le registre de la convivialité

Il est intéressant, pour finir, de revenir sur un type d'action que nous n'avons jusqu'à présent évoqué qu'implicitement, renvoyant aux actions qui ont pour principal objectif de susciter de la convivialité. Ce huitième et dernier registre d'intervention repéré renvoie aux événements festifs ou aux animations à dimension principalement ludique. Sur ce point, une large partie de l'action des bailleurs consiste à favoriser ou soutenir les initiatives des habitants, que ce soit à travers des petits budgets attribués aux amicales de locataires, la fourniture de matériels pour la fête des voisins lorsque les bailleurs adhèrent à ce dispositif, ou la création de « fonds d'initiative habitants » permettant à des habitants qui veulent monter une initiative de demander un petit budget à cet effet. Les agents de développement local ou les personnels de proximité peuvent aussi, parfois en faisant appel à des partenaires associatifs, monter des animations ponctuelles à dimension ludique ou festive.

A propos de ce type d'intervention, les discours et les positions des personnes rencontrées sont ambivalents : s'ils soulignent tous que les fêtes ont de l'importance, voire qu'elles sont « hyper importantes », certains se demandent aussi si organiser des événements festifs constitue bien la mission prioritaire d'un bailleur et constatent par ailleurs, concernant les « fonds d'initiative habitants », que les budgets attribués à ceux-ci ne sont pas partout consommés. Plus fondamentalement, ce type d'action qui relève du « micro-projet » peut souffrir d'un manque de reconnaissance et de visibilité. Comme le fait remarquer le responsable des politiques sociales de Paris Habitat, on ne sait pas forcément bien montrer et mesurer quel est « l'impact social d'une fête » alors qu'aujourd'hui les bailleurs ne se doivent pas seulement d'avoir une action sociale mais de montrer que leur action sociale est efficace. La question qui peut aussi se poser est la légitimité des actions des agents de développement local ou des services DSU lorsqu'ils sont perçus par d'autres membres de l'organisation

comme des services consacrés à l'organisation de fêtes. Ainsi, comme le mentionne la responsable du service développement local de Paris Habitat, l'idée que celui-ci serait « service festif » du bailleur ou l'idée que leur activité se résume à organiser des « fêtes à la merguez » a pu parfois lui être renvoyée au sein de l'organisation, et contribuer à une certaine illégitimité des activités des chargés de développement local. Les activités de nature festives sont pourtant loin d'être illégitimes auprès de tous les personnels relevant de la proximité. Interrogé sur les activités de développement social qui « marchent le mieux », le responsable de l'agence Valophis de Choisy-le-Roi cite spontanément les fêtes de quartier : « *je suis sur le terrain pour le coup, et je trouve que les fêtes de quartier ça permet d'avoir une relation différente avec nos locataires au quotidien, pas forcément uniquement en QPV, j'ai des souvenirs de barbecues où ça change la donne, des gens qui ont le sourire tout simplement, qui discutent entre eux, quand les gens sont là à discuter et pas à se disputer. A notre échelle si ça permet de contribuer à un léger mieux, mais quand même, je dis banco* ».

L'enjeu n'est alors pas d'abandonner la dimension de convivialité, mais de parvenir à montrer qu'elle est au service des politiques de gestion et des politiques sociales pour la responsable du développement local de Paris Habitat : « *En fait, l'idée, c'est de réussir à montrer que c'est un outil de gestion, avec les habitants, voilà. Des gestions peut-être parfois un peu différenciées par rapport à ce que c'est que le métier pur et dur de gestionnaire d'immeuble, mais voilà. Et puis, c'est aussi l'occasion de remettre les habitants au cœur de nos politiques de gestion, voilà. Et tomber dans la fête à la merguez, c'est justement juste s'attarder à faire des fêtes, mais de perdre un petit peu parfois le sens. Mais c'est hyper complexe de savoir ce que ça produit, bon enfin. Pourquoi on le fait, c'est moins complexe, mais ce que ça produit, ça l'est.* »

De la même manière, le directeur relations client et partenariat de Lyon Métropole Habitat s'interroge sur le rôle du bailleur en matière de convivialité : s'il n'est selon lui pas du ressort du bailleur de les obliger à se côtoyer s'ils ne le souhaitent pas et s'il faut s'aventurer avec délicatesse sur le terrain de la vie privée, il estime toutefois que donner l'occasion aux habitants de se rencontrer est crucial pour désamorcer les conflits et qu'il est important pour le bailleur de faire comprendre ce qu'apportent ces moments d'échanges.

**Directeur relations client et partenariat, Lyon Métropole Habitat** : Si on n'organise pas de rencontres entre les gens, on ne gèrera que des conflits demain. Par contre à l'excès, tout le monde n'est pas fait pour vivre avec tout le monde. Donc, qu'est-ce qu'il faut créer ? Comment je régule ces lieux-là, ces lieux de parole ? Combien de fois on se réunit ? Qui se réunit, entre les femmes, les hommes, les jeunes, les vieux, les anciens, les nouveaux, les ados pour que des choses se construisent avec eux ? Donc il faut qu'on imagine à la fois ces lieux, les méthodes pour les accompagner, pour aller dans le vivre ensemble, ça veut dire des moments, au-delà des lieux, ça va être dans le calendrier : Est-ce que je fête Pâques ? Est-ce que je fête la Toussaint ? Est-ce que je fête Noël ? Est-ce que je fête l'Aïd ? Est-ce que je fête les anniversaires, les mariages qu'il y a sur une résidence ? Est-ce que c'est mon métier ? Est-ce que c'est à eux de le faire et je leur mets à disposition un lieu ? [...] Moi je pense que si les gens ont envie de le faire et que ça nous permet d'aller sur autre chose demain, il faut pouvoir utiliser ce biais-là. Mais il ne faut pas violenter les choses, parce que là pour le coup on est sur le champ privé, que ces dates du calendrier sont connotées religieusement ou culturellement et que si on est mal intentionné ou mal utilisé, c'est pas probant. [...] Mais autrement, c'est plutôt de la convivialité : autour de Noël, est-ce que ça ne vaut pas le coup qu'on fasse un truc avec l'école du coin, dans le hall d'entrée ? On le décore. On vient à l'agence sous prétexte d'une réunion de locataires ou je ne sais pas quoi, boire un café, faire un concours de dessin pour les gamins. Enfin tous les supports possibles et imaginables sont aujourd'hui

utilisés pourvu que les gens sortent de chez eux, pourvu qu'il y ait une rencontre qui se passe et qu'à travers cette rencontre, ils imaginent le prochain projet. Ou que, quand ils se croiseront, parce que l'un ne s'est pas garé au bon endroit, ils se le diront avec d'autres mots qui ne créeront pas du conflit. [...] Je pense que ce qu'on pousse là est méconnu depuis très longtemps, on ne sait pas trop communiquer là-dessus, alors que finalement c'est le cœur de la machine au niveau du nucléaire, le boson de Higgs, il est là. Il n'est pas sur le moment de convivialité. J'adore la convivialité, mais ce qui me plaît, c'est qu'est-ce que le plaisir à un même endroit entre les personnes va produire demain pour la société.

#### IV. Le sens et les limites de l'action des bailleurs sur le voisinage

Après avoir présenté les différents registres d'action, il s'agit ici d'aborder les questions que se posent les bailleurs relativement à la mise en place de ces dispositifs et aux moyens d'action à leur disposition. En effet, les entretiens menés ont consisté à décrire les actions et dispositifs mis en place par les bailleurs, mais ils ont aussi abouti à plusieurs reprises à une question : jusqu'où va le métier de bailleur social ? Le périmètre d'intervention des bailleurs doit-il continuer à s'étendre sur de nouveaux territoires et sujets comme la sécurité ou la santé mentale ? Ainsi, les professionnels rencontrés s'interrogent parfois sur les limites de leur capacité d'action, en se demandant jusqu'où ils doivent et peuvent intervenir sur certains sujets. En outre, si ces actions sont multiples, elles ne sont pas extensibles à l'infini, et il est évident pour une grande partie des bailleurs concernés qu'ils n'ont pas les moyens humains ou financiers de les déployer avec la même intensité sur l'ensemble de leur parc voire que cela n'est pas forcément nécessaire. Pour cette raison et pour des motifs liés aux modes de financement des actions, les interventions sont largement concentrées sur les quartiers en QPV, ce qui pose la question des quartiers considérés comme « fragiles » du point de vue socio-économique sans être classés en QPV. L'intervention des bailleurs y est d'ailleurs nettement plus limitée même si elle n'est pas totalement inexistante. C'est ainsi la question de la localisation des actions et des moyens financiers à disposition qui se pose pour les bailleurs. Enfin, nous verrons que plusieurs interlocuteurs soulèvent la question de leur visibilité et de leur impact social : comment mesurer l'impact de ces actions mises en place ? Et pourquoi est-ce un enjeu ?

L'extension du rôle de bailleur : jusqu'où aller ?

L'évolution du métier de bailleur s'est effectuée progressivement par étape, en lien avec les politiques publiques, depuis les années 1980 : on observe le passage progressif, toujours en cours et ce à des degrés variables selon les acteurs et les moyens dont ils disposent, d'un métier fondé sur l'attribution sociale de logements et la gestion locative (ainsi que la gestion de patrimoine), à un métier qui implique de s'attacher aux habitants (qui ne sont plus seulement pensés comme des locataires) et à des questions sociales plus larges dans l'optique de travailler « *l'habiter plutôt que le logement* ». Les bailleurs prennent aujourd'hui en charge des domaines variés, qui vont de la tranquillité à des questions de vie sociale dans les espaces communs en passant par l'accompagnement des habitants en situation de difficulté économique, professionnelle, mais aussi sociale, ou psychologique. Ils peuvent être amenés à prendre en compte les parcours de vie de ces habitants, notamment en raison du vieillissement et des enjeux d'accessibilité et de modes d'habiter que cela pose. Ces questions restent rattachées à des préoccupations propres à l'activité de bailleur, faire en sorte que les habitants puissent payer leur loyer, qu'ils occupent leur logement et investissent la résidence et le quartier de manière conforme aux règles de vie en collectivité et au « bien vivre » ensemble. Mais il n'en reste pas moins que ces évolutions les amènent à penser leur activité sous un registre extensif, où le bailleur est un outil des politiques publiques visant à agir sur les populations et sur les territoires.

Parmi les questionnements qui émergent, l'un d'eux est central : il s'agit de la conception que les bailleurs ont du rôle qu'ils jouent et qu'ils auront à jouer à l'avenir, pour contribuer, à leur échelle, à la cohésion sociale et au bien commun. Parmi les personnes rencontrées, qui occupent le plus souvent des fonctions de direction des services dont relève l'action sociale au sein des organismes du logement social, toutes sont à peu près convaincues du bien fondé et/ou de la nécessité d'une action des bailleurs sur la base d'un spectre élargi. Cette conception s'adosse d'une part sur leurs formations et/ou leurs parcours professionnel, mais aussi sur l'analyse de la situation actuelle (et à venir) qui conduirait les organismes HLM à faire face à un public aux situations sociales toujours plus complexes. De ce fait, la question sociale est une question centrale ou qui tout au moins, ne peut être laissée de côté. On pourrait penser qu'elle relève d'une éthique de conviction, qui s'exprime par exemple à travers cette idée que le bailleur, comme l'un d'eux l'a évoqué, « *doit travailler la question sociale* ». On peut comprendre l'usage du déontique de manière polysémique : d'une part les bailleurs le doivent parce qu'ils sont conduits de fait à porter cette question. Elle est le résultat de l'histoire des HBM puis des HLM en France, ainsi que d'un contexte social actuel caractérisé par une paupérisation des habitants des logements sociaux. Les bailleurs le doivent aussi, au sens où ils sont tenus par un contrat moral et social en tant que bailleurs sociaux, en tant que « *responsables* » et « *solidaires* » de ceux qu'ils logent. Et enfin ils le doivent parce que ces professionnels sont, du fait de leurs parcours, porteurs de cette volonté d'action sociale, qui fait sens et est intériorisée comme juste. Cette conviction est très forte et semble même parfois relever d'une logique vocationnelle. Plusieurs des interlocuteurs rencontrés considèrent ainsi que, pour travailler dans ce secteur, il faut avoir la « *vocation* », il faut y « *croire* » et être « *engagé* » cet engagement relevant même d'une forme de « *sacerdoce* ».

Toutefois, y compris aux yeux des interlocuteurs les plus convaincus de la nécessité d'étendre la mission des bailleurs sociaux, ces derniers se retrouvent parfois à agir sur des domaines d'activité sur lesquels ils estiment ne pas avoir la légitimité ou les outils pour le faire. C'est particulièrement vrai pour la question de la tranquillité/sécurité qu'ils délèguent à des prestataires de service comme nous l'avons vu précédemment. C'est vrai aussi cependant pour les sujets touchant à la santé mentale des locataires, mentionné par plusieurs d'entre eux comme une source de préoccupation. Cela les conduit à réaffirmer le rôle essentiel des partenaires avec lesquels ils interviennent, et ce pour deux raisons principales : d'une part parce qu'ils ne disposent pas toujours en interne des moyens humains et des compétences professionnelles pour le prendre en charge directement, d'autre part parce que, cela permet, dans certaines situations jugées complexes, de faire intervenir un acteur perçu comme « neutre » par les habitants plutôt que le bailleur directement.

**Directeur de la relation client et du développement partenariat, LMH** : On externalise, oui, puisqu'il y a besoin de neutralité. Le fait qu'on soit bailleur nous empêche de faire une médiation jusqu'au bout dans certains cas. Ça perturbe le dialogue. Ou on interpelle toujours le bailleur alors que c'est d'autres problématiques qui sont à travailler. Donc il vaut mieux que ça soit quelqu'un qui vienne du champ du social, ou de la psychologie, ou etc. qui vienne le bosser (...) On est plus que jamais persuadés qu'on ne pourra jamais rien faire dans notre métier sans des partenaires. A chaque fois qu'on a tenté de le faire tout seul, ça a fait pschitt ou ça nous a coûté très cher, et on a recommencé à zéro, voilà. Il faut se connecter avec l'ensemble des partenaires, des territoires où on se trouve.

### *Le cas de la sécurité*

Concernant les actions en terme de tranquillité, c'est en grande partie à la demande et sous l'impulsion des pouvoirs publics que les bailleurs ont été amenés à développer des dispositifs relatifs à la « tranquillité résidentielle » à partir des années 2000, à la fois dans son versant « sécurité » et dans son versant « médiation ». Leur mise en place a généralement été faite suite à des demandes venant des communes ou des intercommunalités concernées ou parfois par la préfecture, mais ce sont bien les bailleurs qui assument la plus grande part des coûts – décrits comme élevés - de ces dispositifs.

Dans le discours des personnes que nous avons pu rencontrer, on note une diversité de positions sur le développement de ces dispositifs. Les réticences tiennent tantôt à des questions de principe, tantôt à des doutes sur l'efficacité des dispositifs, tantôt à des inquiétudes sur leurs coûts, et parfois les trois à la fois. La plupart des personnes rencontrées s'accordent toutefois à considérer :

- 1° que les dispositifs de tranquillité mis en place par les bailleurs ne peuvent rien changer à l'existence d'activité illégales liées au trafic de stupéfiants sur les sites concernés et ne peuvent au mieux que les déplacer.
- 2° que la police nationale n'est aujourd'hui pas réellement disponible pour intervenir lorsque les espaces situés dans ou à proximité de leurs résidences sont occupés d'une façon qui génère des nuisances pour les locataires du parc social.

Ainsi, pour les bailleurs qui ont mis en place des dispositifs de tranquillité et/ou de sécurité, le bénéfice attendu de ces dispositifs est bien de favoriser et rendre plus efficace l'intervention de la police, du fait de la circulation des informations entre les différents partenaires. Mais, qu'ils aient ou non mis en place des actions de sécurité ou de médiation, ils s'interrogent sur l'extension de ces formes d'intervention à de nouvelles communes et de nouveaux quartiers, tout particulièrement en raison du coût qu'elles pourraient générer. N'y-a-t-il pas un risque que les bailleurs (et leurs prestataires) se voient petit à petit déléguer des missions de sécurité publique pour lesquels ils n'ont pas mandat à intervenir? Qu'il s'agisse de sécurité et de médiation, peuvent-ils assumer les coûts élevés de ce type d'interventions si elles prennent plus d'ampleur qu'elle n'en a aujourd'hui ? Cette intervention « règle » t-elle les problèmes de tranquillité ou ne fait-elle que les déplacer ?

Ainsi, alors que le directeur du patrimoine de Logirep accorde beaucoup d'importance aux questions de sécurité, il souligne cependant que le groupe a de fortes réserves vis-à-vis de la transposition du dispositif GPIS dans les quartiers dans lesquels le bailleur est implanté :

**Directeur du patrimoine, Logirep** : On nous a demandé, nous, de regarder comment on pourrait le mettre en place sur le 93, il y a une énorme différence. C'est qu'il faudrait quasiment cinq fois plus de moyens pour le mettre en place sur les 93. Sur Paris, vous appelez une voiture de police, dans les trois minutes, elle est là. Quand vous appelez dans le 93, si on veut avoir le même résultat, il faut avoir cinq fois plus de moyens. Or, ce n'est pas possible, ça reviendrait beaucoup trop cher. Après, c'est une vue politique de l'entreprise. La tranquillité résidentielle appartient aux bailleurs. La tranquillité publique appartient au service des polices municipales lorsqu'elles existent, et la sécurité publique relève du pouvoir régalien de l'État. Et aujourd'hui, on s'aperçoit qu'on a tendance à vouloir faire glisser vers le bailleur des missions qui ne sont pas les siennes.

De la même façon, à Valophis, la perspective du développement de ce type de dispositif sur d'autres communes, et notamment sur le terrain de l'enquête à Choisy, pose la question cruciale de savoir



jusqu'ou le bailleur peut et doit aller ainsi que celle de la répartition des rôles dévolus aux différents acteurs et partenaires. Cette question est évoquée dans un entretien à trois voix entre le chef d'agence, le directeur du pôle développement social urbain et l'enquêtrice :

**Chef d'agence, Valophis** : c'est appelé à se développer [...] c'est assez simple d'où ça vient. Ils considèrent que les policiers ont tellement d'autres missions qu'ils essaient de faire passer cette compétence ailleurs, soit auprès des villes, quand il y a la police municipale, soit quand il n'y en a pas on est sollicités [...] donc ça va arriver, j'en suis persuadé, je ne sais pas quelle sera notre réponse. Bon [dans la commune où ça a été mis en place] on est sur un secteur où on est minoritaire, on n'a que 80 logements.

**Directeur du pôle développement social urbain, Valophis** : ça coûte 100 euros par logement, 8000 euros au total pour 80 logements. [Sur cette commune] ça coûte 250 000 euros à Paris Habitat. C'est payé par l'abattement de TFPB. La moitié de l'abattement TFPB passe dedans. Si ça se développe ça sera au détriment des actions en faveur du lien social, c'est un choix de société, enfin stratégique en tous les cas. On va voir. On voit bien que l'État pousse pas mal là-dessus. [Dans cette commune] ce n'était pas négociable. Pourtant notre DG ne voulait pas. Ce sont les villes qui poussent mais aussi l'État.

**Chef d'agence** : notre DG ne voulait pas. Il faudra qu'on fasse attention, parce que Choisy le Roi c'est un secteur bien plus étendu, on a 4500 logements, on a 65% des logements sociaux de la ville.

**Enquêtrice** : Dans ce cas c'est payé 100% par les bailleurs ?

**Directeur du pôle DSU** : dans la commune où on l'a mis en place, la ville met 50 000 par an alors que ça coûte plus de 700 000 euros, ils mettent un local à disposition, c'est minime. Ils ont trouvé le moyen de faire financer ça par l'abattement TFPB, ils vont y aller à fond.

Solliciter la prise en charge par les bailleurs de ces dispositifs de sécurité semble à leurs yeux constituer un moyen pour les collectivités de se « décharger » pour partie de leurs responsabilités et de se désengager. Au-delà du coût occasionné, une autre question soulevée est celle de la mise en concurrence en interne de la logique sociale avec la logique sécuritaire au profit de cette dernière ; qui de fait, risquerait, à terme, d'absorber tout l'abattement TFPB au détriment des actions à vocation d'animation et de soutien de la vie sociale.

#### *Le cas de la santé mentale*

Concernant l'accompagnement social des locataires, les bailleurs sont également poussés à aller au-delà des formes traditionnelles d'accompagnement social individuel que réalisent en interne les conseillères en économie sociale et familiale et les assistantes sociales. La forme la plus classique consiste à solliciter des partenaires extérieurs lorsque l'intervention outrepassé les compétences de ces professionnelles :

**Directeur de la SACOVIV** : On a une conseillère qui a une formation en économie sociale et familiale, donc, elle va intervenir plus sur les problématiques d'ordre social au sens assez large du terme, mais des problématiques budgétaires, des problématiques financières, des problématiques de droits sociaux qui sont pas mis en œuvre et de comportements dans l'habitat, notamment par rapport à des familles ou des personnes qui sont en grande fragilité sociale, voire psychique. Évidemment, elle n'a pas une compétence dans le domaine psychique ou psychiatrique. Après, elle se met en lien avec des partenaires pour intervenir.

Cependant, de plus en plus de bailleurs sont aussi amenés à monter des partenariats avec des structures associatives voire publiques qu'ils financent ou cofinancent, tels que l'association Intermed à Lyon, pour intervenir auprès de publics en grande difficulté sociale ou psychologique, ou à s'inscrire dans des appels à projet précisément parce que les dispositifs « de droit commun » en matière de santé mentale ne répondent pas aux situations auxquelles ils sont confrontés.

**Directeur relation clients et territoire, Alliade Habitat :** Bon. Je vous donne un exemple tout bête sur les publics psychologiquement difficiles : on est en train de prévoir dans le budget, je vais proposer 30 000 € pour avoir une structure spécifique qui a été montée d'ailleurs par les collègues bailleurs, on va utiliser leurs services pour que ce soit une équipe mobile qui intervienne pour les gens qui psychologiquement portent atteinte à leur personne ou à leur environnement. Parce que là, on n'arrive pas à faire venir le droit commun. C'est embêtant (...) C'est un bailleur qui a démarré ça, j'ai discuté avec une de mes collègues. Elle me dit : « Oui, nous, on l'a expérimenté, ça marche bien, on va le développer sur plusieurs agences. » Moi, j'ai un peu tendance à dire : « Tant qu'à faire, si les autres sont contents, on y va franco, puis, on prévoit le budget d'emblée. Et ça va nous coûter du fric et c'est pour faire un métier qui est pas le nôtre. En gros, ce sont des gens qui sont spécialisés dans des problèmes de santé psychologique qu'on va payer pour intervenir. Vous voyez, on est un peu obligés de substituer parce que nous, nos bâtiments sont touchés, nos locataires sont touchés, notre personnel est touché : on ne peut pas rester comme ça les bras ballants.

Le problème qui se pose alors, en particulier sur le champ de la santé mentale, est proche de celui soulevé précédemment pour la sécurité : la nécessaire, mais impossible « substitution » aux acteurs publics locaux notamment pour des raisons de coût économique et de légitimité/légalité. Même si elle a soutenu l'extension de l'intervention du bailleur sur ce sujet de la santé mentale, la directrice GSU d'Immobilière 3F s'interroge sur les limites de l'action des bailleurs en la matière et sa légitimité à intervenir sur ce sujet, comme l'ont fait plusieurs autres de nos interlocuteurs. Le point de difficulté identifié par la directrice GSU de 3F est le contact avec la psychiatrie publique et les situations où il faudrait un « relais hospitalier » qui n'est pas forcément disponible.

**Directrice GSU de 13F :** On essaie aussi de monter en charge sur les questions de santé mentale, sujet délicat. On expérimente le recours à un prestataire externe, plutôt sur l'accompagnement individuel sur des personnes identifiées comme ayant des troubles psycho sociaux. (...) Je l'avais mis en place à partir de 2013 sur Paris, on l'étend sur le 93. On voit que c'est une problématique qui s'amplifie malheureusement. On peut aussi nous atteindre la limite de l'exercice, si on s'implique sur l'ensemble des territoires en tant que bailleur c'est pas gérable. Il faut des partenariats en local, c'est compliqué pour nous de porter seul ce genre de problématique. Il y a très peu de conseils locaux de santé mentale. Quand ils existent, ils sont peu vivants, C'est difficile de porter ce genre de problématique, d'autant que les locataires ne comprennent pas toujours, ça peut être considéré comme intrusif. (...) Ça fonctionne sur des situations peu enkystées, quand il y a encore une possibilité de dialogue. Sur les situations très enkystées avec des locataires ayant des grandes fragilités, on atteint les limites, il faudrait un relais hospitalier.

La question de la santé mentale constitue un sujet qui préoccupe les bailleurs : quasiment tous l'ont abordé à un moment où à un autre de l'échange et évoquent aussi la nécessité de former leurs personnels sur ces questions. Il est difficile pour eux d'en faire abstraction, puisqu'ils sont régulièrement sollicités par les habitants pour intervenir lorsque des comportements de locataires relevant d'une intervention psychologique ou psychiatrique génèrent des troubles et nuisances. Dans le même temps, le secteur psychiatrique étant sous tension, la sollicitation de ce dernier est jugée peu satisfaisante. Or, le plan logement d'abord, qui vise à prioriser l'accès au logement social des personnes sans-abris et de publics en grande difficulté sociale, va sans doute confirmer la nécessité d'agir sur

cette question. Ils seront donc probablement amenés à renforcer ce type de dispositif, quand bien même ils s'interrogent sur leur légitimité à agir ou sont réticents à l'idée de devoir financer le secteur de la psychiatrie. Ainsi, comme le résume le directeur des politiques sociales de Paris Habitat : « *on tord le nez parce que quelque part – et c'est comme la sûreté – on est en train de payer le droit commun de ce qui devrait se faire, on est en train de payer le secteur de psychiatrie en fait* ».

Les exemples de l'intervention dans le domaine de la sécurité ou de la santé mentale montrent comment les bailleurs se retrouvent à intervenir sur des enjeux et problèmes qui n'étaient initialement pas leur domaine d'action privilégié. Ces derniers ont déjà élargi largement leur palette d'actions à divers types de dispositifs dont on a vu l'étendue dans la partie précédente, allant des chantiers d'insertion à la création de jardins partagés par exemple. Il est évident que la politique « sociale » du bailleur tend aussi à se développer à ses marges, autour du volet « dur » de la régulation que constitue la « sécurité » et autour du volet psychiatrique de la santé mentale : du social au sécuritaire d'un côté, du social au psychique de l'autre. Or, ces deux domaines posent le même type de questions aux bailleurs : s'ils ont conscience de la nécessité d'agir pour maintenir la tranquillité résidentielle dans l'espace public (volet sécurité) et dans l'espace privé (volet santé mentale), ils sont hésitants voire réticents pour deux raisons principales : d'une part parce qu'ils ont le sentiment de déborder de leur cœur de métier et de ne pas disposer des compétences requises, d'autre part, parce que ces dispositifs impliquent un engagement financier important et dont ils savent qu'il n'ira pas en diminuant. Si l'idée d'être au cœur de l'initiative du maillage partenarial n'est peut-être pas déplaisante en soi, ils ont cependant pour une partie d'entre eux la nette impression de devoir se substituer aux pouvoirs publics, du fait d'une commande politique des collectivités territoriales, et ce en raison d'une relative pénurie de financement de ces différents secteurs que sont la police ou la psychiatrie, sans pour autant disposer des moyens nécessaires. Enfin, cette augmentation des moyens alloués à la sécurité et la santé mentale pose la question de la part restante pour l'ensemble des autres dispositifs plus classiques ou plus innovants d'action de régulation et de soutien à la vie sociale des habitants de leur parc.

#### Des tensions autour des financements

A ces questions s'ajoutent les interrogations des bailleurs quant au financement futur de leurs actions, en raison des réductions budgétaires qu'ils ont expérimentées ou craignent pour l'avenir. La question qui se pose à eux est de savoir comment continuer à œuvrer dans une perspective sociale quand les moyens financiers d'agir ne sont plus assurés de manière certaine ? Ce sont notamment les conséquences de la Réduction de Loyer de Solidarité de 2018 qui sont évoquées. Ainsi le responsable prévention et vie sociale de Grand Lyon Habitat souligne-t-il les injonctions paradoxales auxquelles étaient soumis les organismes HLM au moment de l'enquête : faire des économies, mais aussi renforcer leurs politiques sociales, notamment dans la perspective d'accueillir de manière croissante des publics en sortie d'hébergement d'urgence.

**Responsable prévention et vie sociale GLH** : ça pose la question du financement de tout cela. Nous, GLH, on perd 10 millions d'euros dans le résultat d'exploitation de cette année, dès 2018, d'un coup. Donc du coup, il y a eu les budgets qui ont été revus à la baisse, des postes qui n'ont pas été renouvelés, etc. Mais la ligne, justement, c'est de dire : « maintenant on a une politique sociale et probablement, en tous les cas, c'est ce que dit le directeur général, on va vers une spécialisation du logement social, c'est-à-dire, on va avoir non pas une mixité sociale comme il se dit par ailleurs, mais plutôt des zones où on va avoir de la concentration de précarité et de difficulté (...) Il y a la loi du logement

d'abord qui dit : « Vous prenez les gens qui sont dans la rue, vous les mettez dans le logement. » Vous travaillez sur le maintien dans le logement parce que l'hébergement et l'urgence coûtent trop cher. (...) Donc en fait, on se dit : « Le social pour le coup, c'est quelque chose d'encore plus important », parce qu'on va être confrontés à ça. Donc, c'est très ambigu. C'est-à-dire, il y a à la fois le fait de dire : « on veut travailler sur l'ouverture des quartiers, la rénovation urbaine, la mixité sociale. » sans trop la définir d'ailleurs. Et puis, de l'autre côté, on dit : « Vous avez moins d'argent, donc vous pouvez moins construire, vous devrez avoir des coûts d'exploitation qui diminuent, mais en même temps, il va y avoir des gens en précarité, il va falloir faire quelque chose pour eux. » Donc, pour le moment, comme on avait une gestion plutôt saine, on va tenir encore trois ans. Après, on n'a plus de perspective sur notre capacité d'investissement.

Outre le contexte financier nouveau lié à la RLS, le problème de financement se posait déjà pour les résidences situées en dehors des secteurs liés à la politique de la ville. En effet, le financement dont les bailleurs disposent pour développer des dispositifs à destination des habitants est principalement lié à l'abattement TFPB et leurs actions sont donc prioritairement centrées sur les QPV. De ce fait, il est difficile pour eux d'intervenir sur d'autres quartiers et résidence qui pourtant pourraient le nécessiter, et notamment sur les secteurs de veille active, qui sont parfois laissés de côté. C'est ce que le directeur des relations clients et territoire d'Alliade Habitat explicite bien à propos d'un quartier de veille active situé à Ecully.

**Directeur relation clients et territoire, Alliade habitat :** On n'est pas en QPV, on est en QVA, en Quartier de Veille Active : il n'y a quasiment aucun moyen. C'est un quartier où aussi, comme on est tout seuls, on a essayé beaucoup de choses. Mais on a retiré l'agent de développement puisqu'on n'était plus en QPV, on est passés en QVA. On a bien vu que tous les trucs qui avaient été initiés, ça n'a pas tenu. [...] Il y a eu des tentatives, pareil de compostage, de choses comme ça. Et visiblement, ça fonctionne plus. C'est un bel exemple parce qu'on est passés de QPV à QVA. Il n'y a plus de moyens, on va demander aux bailleurs : « Il faut maintenir ». On nous prend 15 % de nos ressources d'un côté, et puis, en même temps, on perd le caractère politique de la ville sur un quartier, puis on dit : « oui, faut maintenir ». Avec quels moyens ? C'est compliqué.

Outre la réduction des budgets, les contraintes liées au fait que le patrimoine soit situé ou non dans un QPV, le mode de financement (lié à l'abattement TFPB) n'est pas sans produire des effets sur le choix possible et le contenu des actions. Ainsi les actions se définissent-elles désormais en discussion avec les communes ou les intercommunalités concernées dans le cadre de plans d'action définis conjointement. Cette évolution datant de 2015 est vue à la fois positivement – certains de nos interlocuteurs soulignant que cela oblige à mieux structurer les actions relevant du DSU et à développer de véritables stratégies territoriales – mais aussi comme une contrainte nouvelle dans les contextes locaux où des communes exercent une pression sur les bailleurs pour que les financements TFPB viennent se substituer aux financements directs habituellement versés par les collectivités à la vie associative locale. Enfin les négociations avec les partenaires peuvent aussi être l'occasion d'obtenir des moyens supplémentaires, notamment lorsque les bailleurs sont directement sollicités pour mettre en œuvre des politiques portées par les collectivités locales.

**Responsable prévention et vie sociale, GLH :** moi, je travaille directement sur les terrains avec la politique de la ville, en fait. Et une fois, une politique de la ville m'a dit : « Voilà, on voudrait que vous vous impliquiez plus sur les aspects collectifs, etc. » Et j'ai dit : « OK mais à condition qu'on puisse travailler aussi sur les questions de sûreté. Et donc, vous nous financez pendant 18 mois un poste, un chargé de mission sûreté, enfin, tranquillité. Et donc, ils ont dit « oui » sur cette question-là.

Ces constats de réductions de financement présentes et potentiellement à venir combinées aux sollicitations nouvelles auxquelles ils font face peuvent ainsi les conduire dans une démarche proactive à aller chercher des partenariats apportant des co-financements (en répondant à des appels à projets) voire à explorer la perspective de financer des actions par le biais de fondations. C'est le cas à Lyon Métropole Habitat dont cette recherche est portée par le directeur de la relation client et du développement partenariat. La quête d'argent du côté du mécénat est pensée comme une solution pour pérenniser les dispositifs à vocation sociale malgré les nouvelles contraintes budgétaires.

**Directeur de la relation client et du développement partenariat, LMH :** Je ne vous cache pas que si j'ai changé de poste, c'est aussi parce qu'il va falloir remonter les manches et aller chercher ces partenariats qui venaient plus spontanément auparavant. Il va falloir aller se battre avec la concurrence, parce qu'aujourd'hui tout le monde fait du marketing social. [...] Donc en tout cas, nous c'est notre marotte et il faut aujourd'hui qu'on aille trouver ces partenaires qui vont venir remplacer les quelques millions que ne donnera peut-être plus Bercy demain en exonération, en abattement TFPB sur ces territoires en QPV. Il faudra peut-être aller chercher les fondations qui, aujourd'hui, vont plutôt donner au monde de l'économie sociale et solidaire qu'aux bailleurs sociaux, parce qu'ils méconnaissent peut-être tout ce qu'on fait. Aller chercher les caisses de prévoyance et toutes ces fondations des assurances qui ont [doivent] remplir leur bilan RSE chaque année [...]. Voilà, ça c'est le défi de demain.

Le retrait relatif de l'État peut ainsi conduire au développement de la recherche de fonds privés, avec un poste pour partie dédié à cette recherche de financements. Si pour l'instant, cette voie de financement n'a que peu été évoquée par nos interlocuteurs, la question se pose de savoir comment les bailleurs vont composer avec les nouvelles contraintes budgétaires qui s'imposent à eux et dans quelle mesure la perspective de recherche de financements alternatifs sera explorée et par quels bailleurs à l'avenir.

Valoriser et rendre visible les actions, convaincre de leur intérêt

Face à ces injonctions contradictoires et ces tensions relatives aux financements, comment réagissent nos interlocuteurs chargés de définir et piloter les politiques sociales des bailleurs ? Une manière d'y répondre pourrait consister à douter du sens de leur action : si les moyens ne sont plus assurés et que le sens de l'action est en question, alors à quoi bon continuer à « agir avec conviction » ? Ne serait-il pas réaliste de renoncer à d'ambitieux projets et dispositifs à vocation sociale et de revenir à un rôle plus classique de bailleur, bon gestionnaire de son patrimoine, comme c'est le cas d'organismes ayant développé des politiques sociales moins structurées ? Cette réponse n'a pas été énoncée comme envisageable par les interlocuteurs concernés, pendant les entretiens, au moment où nous les avons rencontrés. Si certains ont soulevé les difficultés auxquelles ils font face, aucun n'envisage véritablement de renoncer, pour l'instant, aux projets engagés.

Une autre manière de répondre dans laquelle s'inscrivent par contre certains de nos interlocuteurs, est de renforcer l'adhésion au sens de l'action (voire même de l'infuser chez l'ensemble des personnels, depuis les gardiens jusqu'aux responsables). Cette démarche devient paradoxalement d'autant plus essentielle lorsque les moyens économiques sont incertains : pour continuer à agir, en contexte d'incertitude, il faut alors peut-être croire et adhérer davantage à l'efficacité potentielle de son action (en s'appuyant sur des formations proposées à l'ensemble du personnel par exemple), et retourner la logique économique à son avantage, en cherchant à montrer que les actions mises en œuvre, loin d'être inutiles, loin d'être coûteuses, contribuent à apporter une valeur ajoutée et

produisent des effets. Ainsi, on comprend mieux pourquoi la question de l'efficacité de l'action ainsi que celle de la visibilité des actions mises en œuvre est une préoccupation pour nos interlocuteurs.

Ils peuvent alors tenter de mettre l'évaluation, outil de gestion économique, au service de la logique sociale, pour prouver aux responsables politiques ou aux acteurs du milieu professionnel le bien-fondé de cette action dans une perspective d'équilibre financier. L'enjeu est bien de présenter les budgets alloués aux actions à visée sociale comme des investissements plutôt que comme des dépenses à fonds perdus. Avec cette question va celle de la visibilité des actions. Si cette question est importante, c'est semble-t-il pour deux raisons : d'une part, elle renvoie aux ambiguïtés soulevées par nos interlocuteurs quant à la délimitation des périmètres d'action des différents acteurs et partenaires en matière de politiques sociales territoriales, et le besoin que soit reconnu le rôle croissant joué par les bailleurs. D'autre part, la visibilité constitue un enjeu de communication fort permettant de faire connaître les actions et leur pertinence afin de pouvoir obtenir des financements et donc assurer la pérennité de leur action.

Ainsi, nos interlocuteurs sont confrontés à la difficulté de produire une évaluation de l'impact – social mais aussi économique – des politiques sociales qu'ils pilotent, autrement dit à l'obligation de prouver leur utilité, dès lors qu'elles ne peuvent entrer dans un bilan budgétaire en monnaies sonnantes et trébuchantes. Comme le soulignent certains de nos interlocuteurs, l'exercice est toutefois difficile. C'est ainsi la question de savoir comment prouver ou en tout cas convaincre du sens et de l'intérêt des dispositifs qu'ils portent qui est en jeu dans leur réflexion.

**Directeur relation clients et territoire, Alliade habitat** : ce sont des postes qui doivent prouver qu'ils ont une vraie utilité. Alors, dire ce qu'ils font, c'est compliqué parce que justement... Alors, bien évidemment faire un diagnostic, ça coule de source, c'est-à-dire que j'essaie de m'immerger - ils sont un peu ethnologues - dans le contexte local, de comprendre comment les immeubles fonctionnent, de voir comment les partenaires agissent sur le territoire, de voir nous-mêmes comment on est organisés sur ce territoire, de voir les points forts, les points faibles, les problèmes de tranquillité, les problèmes de fragilité, les problèmes de peuplement, les problèmes de tout ce qu'on veut. Mettre tout ça un peu dans un shaker et de se dire une fois que j'ai posé ça, et c'est la deuxième question, une fois que j'ai ce diagnostic, comment je vais arriver à faire en sorte d'arriver en proposant des actions, comment on va arriver à tout doucement avoir moins de dégradations parce qu'on aura agi avec les partenaires de la tranquillité sur cette question-là (...) [Par exemple], là, on est dans une configuration de recoin au niveau de l'urbain, c'est hyper mal foutu. Donc, si on met des familles fragiles, automatiquement, on va avoir des dysfonctionnements dans ce coin-là. Et même si on intervient sur le bâti, voilà, en même temps, je suis agent de développement. Donc, on a l'opportunité d'avoir un peu de GSUP, donc qu'est-ce qu'on va faire dans ce coin-là ? Peut-être qu'on va végétaliser ou au contraire, vraiment ouvrir pour que ça circule ? » Enfin, vous voyez, c'est vraiment prendre ce recul que les autres n'ont pas le temps de prendre, et d'avoir à la fois une vision dans le temps et dans l'espace qui est différente : une vision globale dans l'espace et une vision dans le temps de se dire : dans deux ou trois ans, je vais amener cette résidence, bien évidemment - pas tout seul parce que quelque part, **leur seule légitimité c'est de prouver que ça peut marcher** - et je vais me donner comme objectif que dans trois ans, la résidence, ils vivent mieux, et **que ça se voie et que ça se sente et que je puisse l'écrire en noir sur blanc au travers d'indicateurs que j'aurai identifiés, voilà. J'ai moins de squats, il y a moins de dégradations. On ne peut pas tout quantifier quand on fait ce métier-là.**

Il s'agit donc de parvenir à convaincre sur la base de démarches qui de fait, ne peuvent être strictement quantifiées, à la fois parce qu'il n'y a pas d'indicateurs permettant une évaluation quantitative simple,

parce que le mieux vivre ensemble ne se mesure pas véritablement, et aussi parce que les résultats ne sont pas obtenus nécessairement dans le court terme du bilan budgétaire annuel. Les bailleurs utilisent donc des outils permettant de faire des diagnostics et de « mesurer », tant que faire se peut, les effets de leurs dispositifs, via les diagnostics en marchant ou les enquêtes de satisfaction par exemple, et ces outils sont alors utilisés en complément d'une logique argumentative pour tenter de convaincre des bienfaits des actions engagées :

**Directeur relation clients et territoire, Alliade habitat :** on fait un diagnostic en marchant, et là on voit qu'il y a moins de dégradations, que les gens le vivent mieux. Ça peut passer par une enquête satisfaction, par une enquête auprès des locataires. D'ailleurs, on est censés en faire une tous les trois ans, mais qu'elles soient orientées plus spécifiquement sur les résidences en question, etc. Donc, **c'est un métier compliqué parce qu'en gros, il faut arriver à poser un diagnostic**, il faut arriver à se donner des objectifs, **identifier les points qui peuvent vraiment être cruciaux pour les résidences et faire basculer le truc. Puis alors, il faut avoir une force de persuasion en interne et en externe. Donc, quelque part, c'est aussi en interne donner la légitimité à ces postes.**

C'est tout autant voire même davantage en interne qu'en externe que la question de la légitimité de l'action est centrale : en interne, il s'agit de convaincre au niveau des fonctions de direction (« il y avait des choses qui se passaient dans les agences, qui n'étaient pas arrivées à la conscience des cadres dirigeants »). Mais l'objectif est aussi d'informer les salariés qui sont en fonction dans la structure, afin qu'ils puissent comprendre le sens de la démarche en ayant conscience du caractère transversal d'une action du point de vue de ses enjeux et effets potentiels, et qu'ils puissent participer plus activement à sa mise en œuvre, d'où l'initiative évoquée par certains de former les personnels et de chercher à transformer l'action de tous les services en leur permettant de comprendre et s'approprier le sens des « actions transverses » qui de fait, concernent plusieurs services, même si elles sont rattachées à l'un d'eux.

Pour nos interlocuteurs de Paris Habitat, le problème de la visibilité, et par extension de la reconnaissance sociale et de la légitimité des actions a été abordé sous plusieurs angles. Se pose par exemple la question de la légitimité des actions de convivialité mises en place par les chargés de développement local en interne. Pour éviter que l'image – peu flatteuse selon notre interlocuteur – de « service festif » organisant des « fêtes à la merguez » soit associée aux actions de développement local, le directeur des politiques sociales préconise non pas d'abandonner les actions de convivialité, mais de montrer de façon plus systématique que, derrière ce type de fête, d'autres objectifs que le simple moment de convivialité sont visés, tels la recherche de locataires référents ou la mise en place de projets locaux de plus grande ampleur à moyen terme.

**Directeur des politiques sociales, Paris Habitat:** (*à propos des chargés de développement local*) [il faut] qu'ils sachent dire, j'ai fait une fête à la merguez, mais c'était absolument nécessaire de la faire, c'était le premier pas vers quelque chose d'autre. Ça ce n'est pas assez mis en avant. Ce n'est pas une fin en soi. Il faut savoir dire à quoi elle a servi, qu'on a repéré trois personnes référentes là-dedans, et que ça a permis de monter un truc à partir de ça.

Il est en outre essentiel, de son point de vue, de rendre visible ces actions en dehors de l'organisme, et notamment, dans le cas de Paris Habitat, auprès de la collectivité locale de référence qu'est la Ville de Paris. Les actions, par-delà le sens qui est le leur, constituent aussi des enjeux de communication politique en externe, d'où l'importance de pouvoir produire bilans et d'évaluer les actions afin d'en

montrer l'intérêt, la pertinence ; ce qui, au moment de l'enquête est un sujet sur lequel s'interrogent et travaillent nos interlocuteurs.

**Directeur des politiques sociales, Paris habitat :** Qualitativement pour évaluer les effets, ce n'est pas évident. Les équipes locales ne sont pas forcément aiguisées sur ce point, et les directions territoriales ne leur demandent pas forcément vraiment. Qu'est-ce que ça a pu produire localement ? On ne sait pas. Ça amène à des débats : vous faites plein de trucs mais on ne sait pas trop ce que ça produit, ne faut-il pas se focaliser sur quelques endroits ?

**Responsable du service développement local :** La Ville nous a déjà dit qu'on n'était pas assez visible ».

**Directeur des politiques sociales :** « Vous faites plein de trucs mais vous ne valorisez pas assez ce que vous faites, c'est l'aspect politique de la chose, vous êtes le bras armé de la Ville de Paris, ce serait bien que vous montriez que la Ville de Paris fait des choses ; et l'autre problème c'est : on ne sait pas tout à fait ce que cela produit (...) » **« On fait plein de trucs, parfois vachement bien, mais c'est un peu dispersé, et on n'arrive pas complètement à capitaliser ».**

Si les professionnels sont donc convaincus de l'intérêt des actions engagées, bien qu'à des degrés divers selon les interlocuteurs et le type d'action, certains privilégiant celles centrées sur les pratiques artistiques ou créatives, d'autres sur les activités de jardinage et écologiques, d'autres enfin sur l'insertion sociale et/ou professionnelles, ils s'interrogent ainsi sur la façon de « capitaliser » et de rendre visible ce qu'ils font, dans un contexte où la pérennité des financements qui leur sont alloués ne semble pas complètement assurée.

## V. Trois études de cas

Le but de cette campagne d'entretiens était de faire un tour d'horizon des actions et des dispositifs qui sont aujourd'hui mis en place par les bailleurs associés à l'enquête et qui touchent, de près ou de loin, aux questions de voisinage. Il s'agissait de cerner les politiques des bailleurs vis-à-vis du voisinage et trouver des pistes afin de réaliser au 1er semestre 2019 des observations s'intégrant dans la phase qualitative de l'enquête permettant de confronter discours et pratiques. Nous présentons ici les résultats de trois études de cas, réalisées dans le cadre de stages par des étudiantes de master, et dont nous restituons ici les principaux résultats. Nous avons privilégié, pour la présentation de ces résultats, des études centrées sur des lieux de vie sociale ou de vie associative mis en place ou soutenus par des bailleurs. Le premier est un jardin partagé situé dans le quartier des Minguettes à Vénissieux (et plus précisément dans le secteur de la Darnaise), le second la maison du projet installée au cœur de la Cité Tony Garnier dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement lyonnais, et le troisième la Pépinière Mathis, une structure destinée à faire émerger des projets associatifs à dimension territoriale implantée dans le quartier Riquet/Orgues des Flandres dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement parisien. Ces trois études de cas saisissent des lieux destinés à favoriser la vie sociale et associative à des étapes différentes de leur développement : ainsi, le jardin de la passion avait déjà 8 ans d'existence et la Pépinière Mathis 17 au moment de l'enquête, la maison du projet n'en était qu'à ses débuts.

Un jardin partagé à Vénissieux : le jardin de la Passion

A Lyon, une étude de cas a été réalisée en avril et mai 2019 par Kellie Poisson, stagiaire au Centre Max Weber, en lien avec Grand Lyon Habitat, sur le jardin de la passion, projet initié par le bailleur Il s'agit d'un jardin partagé situé sur un de nos terrains d'enquête, dans le quartier des Minguettes à Vénissieux



et plus précisément sur le site de la Darnaise. Ce stage a consisté en la réalisation d'un travail d'observation associé à des entretiens informels avec les jardiniers ainsi que des entretiens auprès d'acteurs institutionnels ayant participé au démarrage du projet ou connaissant le projet, parmi lesquels l'animatrice du jardin. L'étude de cas présentée ci-dessous, s'appuie sur ces matériaux et sur le rapport de stage réalisé par Kellie Poisson.

#### *Genèse du projet et évolution du dispositif*

La Darnaise, construite en 1968, est un ensemble de logements sociaux (845 logements initialement répartis sur 14 tours) composé de tours gérées par Grand Lyon Habitat et situé sur le plateau des Minguettes à Vénissieux. C'est au sein de cet ensemble résidentiel, entre les tours 63 et 65 que le jardin de la passion a été créé en novembre 2010. On se propose tout d'abord de restituer les logiques qui ont présidé à la mise en place de ce dispositif telle qu'elles sont présentées par nos interlocuteurs ainsi que les évolutions du dispositif.

Le jardin de la passion s'inscrit dans le cadre d'un processus plus global de requalification des espaces extérieurs réalisé à la Darnaise, opération qui fait suite à la phase de rénovation des logements et des parties communes au sein des immeubles. Il est ainsi né d'un projet urbain de rénovation du patrimoine du bailleur. Ce dispositif s'inscrit par ailleurs dans un contexte politique national de mise en œuvre de projets visant à soutenir les quartiers en difficulté. A ce titre, les Minguettes font partie du Grand Projet de Ville qui met en œuvre la politique de la ville sur le territoire. Le quartier bénéficie des contrats urbains de cohésion sociale et le grand projet de ville joue un rôle d'animateur avec des financements croisés État /Ville. Le jardin de la passion, initié par le bailleur, fait partie des projets et dispose par conséquent des financements de l'état et de la ville. Il était initialement également financé par la Région, qui s'est retirée depuis.

Le jardin de la passion comme d'autres dispositifs du même type, a pour vocation une requalification des espaces urbains, dans un quartier qui a fortement fait l'objet de stigmatisation suite aux premières émeutes urbaines de 1981. Des jardins partagés sont par ailleurs régulièrement aménagés par GLH dans les espaces extérieurs adjacents à son patrimoine : au moment de l'enquête, le bailleur en comptabilise plus d'une quinzaine. Nous le verrons, ce type de dispositif est pensé comme efficient et fait l'objet d'une forte valorisation par le bailleur.

Outre cet objectif général, de quoi la « requalification » est-elle le nom pour les acteurs ? La création du jardin de la passion est présentée par l'ancien directeur de l'agence Mermoz comme une façon de lutter contre le « *tout parking* », en végétalisant ces espaces habités, en concertation avec les habitants. Il s'agissait aussi de réguler les usages déviants aux abords des tours (trafics, stationnements sauvages, jets de déchets par les fenêtres...), en proposant aux habitants une réappropriation de leur espace, via une activité de jardinage qui était pensée comme susceptible de favoriser le lien social entre les habitants. Le but était « *que les gens fassent autre chose, sortent de chez eux, pour créer de la convivialité* » explique la gestionnaire de vie sociale de l'agence grand sud. Le lieu a donc été choisi parce qu'il faisait particulièrement l'objet d'usages déviants, mais aussi parce qu'il était suffisamment grand pour permettre de créer un jardin partagé.

Si le jardin partagé avait 8 ans au moment de l'enquête, les partenaires engagés dans le projet ont évolué. A la création du jardin en novembre 2010, le projet a pu voir le jour du fait de l'engagement de financeurs, mais aussi grâce à la collaboration de plusieurs acteurs : Grand Lyon Habitat en tant

qu'initiateur du projet, l'association Pass'jardin, qui a accompagné à la mise en place du jardin à ses débuts, et l'école Bio Force en tant que porteur de projet. En janvier 2017 ; l'école Bio-force a passé le relais au Centre social Roger Vaillant, qui organise depuis, deux jours par semaine, des temps de jardinage, pris en charge par l'animatrice adulte famille. L'animatrice relate pendant l'entretien que le passage de flambeau faisait sens pour le centre social, dont la vocation est d' « *accueillir les habitants, de faire pour eux et avec eux* ». L'animation du jardin partagé est pensée comme un espace-temps ou il s'agit « *d'accompagner un collectif de jardiniers* ». Cette conception rejoint les objectifs visés par GLH dans la création du jardin, qui outre ceux liés à la régulation des usages, se définissent par la volonté d'impliquer les habitants dans une démarche collective et participative, facilitant l'appropriation pacifiée des espaces, le lien social, et la mixité.

Le projet a 8 ans au moment de l'enquête, ce qui permet un regard rétrospectif sur son évolution et sur le résultat obtenu, au regard des ambitions initiales. Pour faire un premier bilan<sup>3</sup>, il est possible de s'appuyer sur les perceptions et analyses des responsables et partenaires du projet. Nous ferons ensuite une incursion du côté des jardiniers, afin de restituer leurs représentations du jardin et du sens qu'il a pour eux. Il s'agira, ainsi, de chercher à dégager les éventuels effets à la fois sur les espaces extérieurs et sur les relations sociales entre habitants.

*Le jardin de la Passion 8 ans après sa création : un premier bilan positif*

Dans l'ensemble, quels que soient les acteurs, le bilan du jardin est présenté de manière positive. Tous s'entendent pour valoriser les bienfaits du jardin partagé, même s'ils ne mobilisent pas toujours les mêmes arguments. Les avantages qu'y voient le bailleur et les partenaires se distinguent pour partie et sont surtout formulés en d'autres termes que ceux évoqués par les jardiniers.

La vision de l'initiateur du projet : le bailleur

Les professionnels de Grand Lyon Habitat rencontrés restituent de manière unanime un bilan positif du jardin de la Passion. Le jardin de la Passion est présenté comme une réussite sur tous les plans et sert régulièrement d'exemple en tant que dispositif favorable à la création de liens entre les habitants.

Trois aspects sont avancés pour souligner la réussite du projet. Tout d'abord, sa relative durabilité. Ce qui fait la spécificité du Jardin de la Passion, contrairement à d'autres actions et dispositifs, est en effet sa stabilité dans le temps. Il est pour cette raison, pensé comme une véritable référence pour le bailleur. Lancé il y a 8 ans, le jardin de la passion a fonctionné sans discontinuer, grâce à la présence d'un partenaire et de jardiniers investis. Lorsque l'école humanitaire Bio Force, qui était le premier partenaire, s'est désengagée, le bailleur s'est mobilisé afin de trouver un nouveau partenaire qui pourrait porter le projet. Plusieurs réunions de concertation et d'échange ont été organisées avec les partenaires possibles, à l'issue desquelles le centre social a pris le relais de Bio Force.

Le projet est également pensé comme une réussite parce qu'il contribue à l'amélioration de la vie sociale dans le quartier. L'ancien directeur d'agence de la Darnaise explique que des contacts sont établis ponctuellement entre les jardiniers et les personnes passant aux abords du jardin, tandis que la gestionnaire de vie sociale de l'antenne Darnaise mentionne que certaines personnes rapportent

---

<sup>3</sup> Concernant les effets et résultats du projet, ce travail constitue un premier regard qui mériterait un approfondissement. Ce texte s'appuie sur les entretiens et observations réalisés dans le cadre d'un stage, par Kellie Poisson, auprès des professionnels de GLH concernés par le projet, ainsi que d'une observation dans le jardin de la passion, assortie d'échanges informels avec les jardiniers.

des graines de leurs voyages. Au-delà des temps de permanence animés par le Centre Social, des soirées sont organisées sur le jardin et sont logiquement ouvertes à tous les habitants afin de faciliter les rencontres.

Le troisième argument en faveur d'un bilan positif concerne les effets produits en termes de régulation sociale. D'après les acteurs de GLH, le jardin de la passion a joué un rôle de pacification de l'espace résidentiel et a rendu possible des usages « conformes » plutôt qu'hétérodoxes de l'espace public. La présence de jardiniers en pieds de tour, là où initialement dominaient les rodéos et le trafic de stupéfiants permet aux autres personnes d'oser sortir de leur tour et participe d'une appropriation des espaces par les habitants. Cela n'a pas été sans heurts aux débuts puisque le jardin subissait régulièrement des dégradations et des actes de vandalisme, la réappropriation du territoire au détriment des trafics ayant inévitablement produit des tensions. Petit à petit cependant, la situation s'est apaisée. Au moment de l'enquête, les jardiniers ne font plus l'expérience de ces dégradations.

Selon les salariés de GLH rencontrés, le jardin a su trouver sa place au cœur de la résidence et bénéficie d'une certaine légitimité auprès des autres habitants. Nous pourrions dire, pour jouer avec les mots, qu'il fait en quelque sorte partie du nouveau « paysage » de la Darnaise. D'après l'aménageur à la direction du patrimoine et du cadre de vie, le jardin partagé est un dispositif à promouvoir et à développer, non pas de manière systématique, mais dès que l'occasion se présente. A ses yeux, le bilan est très positif et ne comporte « *que des avantages* ».

La vision du porteur de projet : le centre social

L'entretien avec la personne chargée de l'animation au centre social Roger Vailland va dans le même sens. Selon elle, le jardin partagé est un dispositif satisfaisant et ce sur deux plans. D'une part elle estime, comme les bailleurs, que le jardin participe à la création de lien social. Cependant l'animatrice mobilise un autre argument qui croise l'objectif de régulation des usages, déjà évoqué par le bailleur et la vocation de valorisation paysagère, qu'elle souligne davantage que ce dernier. D'après l'animatrice du Jardin de la Passion, le jardin a « *une vocation d'embellissement dans un quartier où tout n'est pas toujours beau* » en référence notamment aux différentes incivilités récurrentes, et particulièrement au trafic de drogue qui se déroule à proximité immédiate du jardin. Par ailleurs, les liens entre les jardiniers et les habitants s'opèrent, certes de manière ponctuelle, mais sont bel et bien présents. Ces relations prennent la forme d'échanges ponctuels, de compliments sur le jardin (que les habitants des tours 63 et 65 peuvent voir de chez eux), de cueillette d'herbes aromatiques qui constituent selon l'animatrice des « *moments d'échange et de curiosité* ». Le Centre Social conçoit le jardin comme un lieu de paix dont le principal vecteur de lien est la nature.

Du côté des jardiniers

**Jardinier à la retraite** : C'est de la détente ; on apprend plein de choses, j'connais pas moi le jardin ; tout ça, les plantes qui poussent, voilà moi j'allais au marché, j'achète mes légumes mais...voilà et puis les astuces pour qu'elles poussent bien...et puis on rencontre des gens, on discute, c'est sympathique, c'est convivial voilà.

Dans l'article de Perrine Vandenbroucke et alii sur les jardins collectifs, les auteurs soulignent des possibles conflits d'interprétation et d'appropriation entre initiateurs des jardins partagés et habitants (Vandenbroucke et al., 2017). Mais dans l'enquête, les premières informations recueillies ne conduisent pas à ces conclusions. Les jardiniers rencontrés ont en effet une vision très positive du jardin et de ce qu'il peut leur apporter. Le jardin de la passion – que les jardiniers présents lors de

l'enquête fréquentent depuis 1 ans pour la plus récemment arrivée et depuis près de 8 ans pour le plus ancien – comporte divers avantages qui sont convoqués à des degrés variables selon les jardiniers. Pour tous, le jardin est tout d'abord présenté comme un lieu de convivialité. « *J'ai rencontré des gens extraordinaires, motivés, sérieux, ouverts d'esprit* » relate un jardinier à la retraite, présent depuis près de 8 ans dans le jardin. C'est un lieu où l'on se rencontre, où l'on échange en jardinant, où l'on prévoit des moments de pause, ou sont organisés parfois des moments festifs autour d'une boisson et d'une collation. Certains jardiniers font référence aux autres comme de personnes à qui l'on peut parler, voire se confier sans avoir le sentiment d'être jugé. Le jardin est un lieu où l'on peut aborder avec autrui ses problèmes personnels sans crainte :

**Une jardinière:** On est tranquilles, on est bien, on discute de certaines choses ; on est à l'aise. Des fois on parle d'un problème, on essaye de voir ce qu'on peut faire : aider les autres et s'faire aider soi-même...

Plus largement, cet espace est pensé comme un lieu de solidarité, tant dans les échanges verbaux que dans le partage des produits du jardinage. Les hiérarchies sociales semblent y être comme neutralisées, contrairement à d'autres espaces de loisirs situés dans d'autres quartiers, comme l'indique une des jardinières. L'animatrice est également évoquée comme une personne vers laquelle on peut se tourner, qui conseille, sans diriger : « *L'ambiance : c'est convivial. Y a pas de gens qui donnent des ordres, on est là pour apprendre, ça se passe bien* » raconte une jardinière présente depuis 2018, retraitée, qui compare le jardin de la passion avec un autre jardin où les relations étaient plus complexes et qu'elle a quitté pour cette raison.

La plupart des jardiniers présents le jour de l'observation (N=9), voient également le jardin comme un espace-temps favorisant le ressourcement, le bien être, la détente. « *Ici c'est un jardin de bénévoles. Ici y a un équilibre, une harmonie, une bonne entente* » dit une des jardinières, présente dans le jardin depuis un an. Le contact avec la terre, les plantes, sont pensés comme un moyen d'occuper son temps de façon agréable, notamment par les personnes qui sont à la retraite : « *je viens pour changer mes idées, pour m'occuper aussi. Je suis à la retraite. (...) Pour apprendre, pour partager aussi* ». Enfin, comme dans cet extrait, quelques enquêtés évoquent la dynamique d'apprentissage et la découverte du jardinage, qui les stimule dans la fréquentation du jardin. Ce sont surtout des personnes qui n'étaient pas familières du jardinage qui convoquent ce type d'argument, moins mobilisé par les personnes qui viennent au jardin pour retrouver des gestes et des pratiques, des sensations qui leur étaient coutumières depuis leur enfance. Notons enfin qu'au cours des échanges informels qui ont eu lieu dans le jardin, l'unique homme présent, retraité, ancien ouvrier, a été le seul à convoquer le champ lexical du travail pour parler du jardin partagé. Dans son cas, le plaisir du travail bien fait (« *quelque chose de valable, qui tient la route* », « *on fait notre boulot* ») et du résultat obtenu sont importants :

**Jardinier à la retraite :** J'ai réussi des choses et je suis content, je suis fier de ce que j'ai fait... j'ai ramené des plantes de la Drôme ...et ça a bien marché...et quand on voit ça, on est motivé.

On retrouve chez cet homme la logique de l'honneur dont parlait Florence Weber à propos des jardiniers (Weber, 1998). Le jardinage est une pratique d'appropriation de l'espace et des choses. Cette activité ne se limite pas à une pratique productive maraîchère mais relève d'enjeux symboliques forts, de bien-être, de réalisation de soi, et pour certains, de valorisation de son quartier. Il est d'ailleurs notable que la récolte est toujours présentée comme secondaire dans la motivation à jardiner. Lorsqu'elle est abordée, c'est pour insister sur le sens du partage que favorise l'activité de co-jardinage.

Les femmes rencontrées, n'évoquent de leur côté pas vraiment cette dimension du travail bien fait pour lequel il convient de mettre de l'« *huile de coude* » : elles insistent plutôt sur la convivialité, et certaines présentent le jardinage comme un « *passé-temps* ». Néanmoins, pour saisir des différences plus nettes, selon qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, ou bien selon leur parcours biographique et leurs positions sociales, il conviendrait d'approfondir le travail d'exploration amorcé ici.

*Le jardin de la passion : une utopie réalisée ?*

Les perceptions croisées des différents acteurs (bailleur, partenaire, habitants) présentées ci-dessus, donnent à voir une image sans la moindre ombre à ce tableau champêtre d'un coin de nature/verdure dans le grand ensemble. Le jardin partagé semblerait alors avoir des vertus susceptibles de régler les problèmes d'usage et de défaut de vie sociale, généralement pointés dans les quartiers estampillés politique de la ville. Sans remettre en cause les atouts et avantages que recèle ce lieu, il paraît pourtant important d'aller au-delà de cette première vision du jardin de la passion et d'explorer les limites ou les nuances face à cette image quelque peu enchantée du jardin partagé comme parfaite réussite. Tout d'abord, ce type d'initiative, micro-localisée, ne peut avoir que des effets limités sur la construction et la transformation des relations sociales dans le quartier. Elle n'a d'ailleurs pas vocation à produire des changements de grande ampleur et son ambition micro-contextuelle est largement assumée par les bailleurs. Le nombre de jardiniers est d'ailleurs peu important (9 le jour de l'observation étaient sur place, et sur le site internet du *passé-jardin* le nombre de participants officiels est actuellement égal à 6 personnes). Seuls quelques jardiniers, peu nombreux, présents régulièrement sur le site, peuvent véritablement bénéficier de ce surplus de convivialité produit par l'activité de jardinage et la rencontre avec d'autres jardiniers. Les jardiniers ont certes tous insisté sur la convivialité, le respect, la tolérance entre eux, mais les échanges interpersonnels se limitent strictement au cadre du jardinage et, une fois passée la porte du jardin, chacun retourne à sa vie et ses activités. Les relations nouées dans ce lieu ne sont pas associées à des rencontres ou des invitations en dehors du jardin, qui auraient résulté de cette activité. Les rencontres qui peuvent avoir lieu en dehors du jardin ne concernent semble-t-il que les personnes qui se croisaient déjà en dehors du temps de jardinage, du fait d'autres activités communes (la marche nordique notamment). La convivialité est donc circonscrite à cet espace-temps que constitue le jardin de la passion et le jardinage, deux fois par semaine. D'autre part, si ces derniers échangent, pendant leur activité de jardinage, avec des habitants du quartier et notamment des tours, ces échanges sont présentés comme très ponctuels. Certes, le jardin est au pied des tours et n'est encerclé que d'un léger grillage, la porte du jardin est ouverte lorsque les jardiniers sont sur place, mais cela ne semble pas suffire à favoriser la porosité et les échanges soutenus entre habitants et jardiniers, voire les passages du statut d'« habitant de la tour » à celui de « jardinier ». Cette apparente étanchéité est sans doute, pour partie, le produit des logiques de recrutement des jardiniers. A notre connaissance, si tous sont des Minguettes, aucun d'entre eux ne réside dans une des deux tours adjacentes au jardin. Les jardiniers ne deviennent vraisemblablement pas jardiniers parce qu'ils passent devant le jardin et échangent avec ceux qui sont sur place, ni parce qu'ils connaissent un autre habitant de la tour devenu jardinier. Il est d'ailleurs notable que certains habitants, selon les dires des jardiniers, penseraient que ces jardins sont « privés ». Ainsi, malgré la proximité du jardin de la passion, les habitants des tours, semblent rester à distance des acteurs qui investissent ce jardin. Certains jardiniers disent d'ailleurs qu'ils ne sont pour nombre d'entre eux pas intéressés par le jardin : « *les gens ils s'intéressent pas, ils passent, on les appelle, venez, mais non, peut-être ils osent pas venir...* ».

Comment donc s'opère le recrutement des jardiniers ? Le centre social, en la personne de l'animatrice du jardin joue un rôle prépondérant dans cette dynamique de recrutement. En effet, des flyers sont présents au centre social et expliquent le mode de fonctionnement du jardin. Surtout, plusieurs jardinières ont indiqué avoir connu le jardin en pratiquant de la marche nordique au centre social, activité prise en charge par l'animatrice. Ce mode de recrutement, sur une base informelle mais encadrée institutionnellement, explique sans doute à la fois que les jardiniers sont principalement des femmes mais produit aussi des effets sur l'âge des jardiniers, voire sur leurs caractéristiques sociales. Cette pratique de la marche nordique constitue par ailleurs un potentiel indicateur de l'intérêt qu'elles peuvent a priori avoir pour le contact avec la nature et donc potentiellement pour le jardinage, favorisant leur investissement. Ces éléments peuvent à la fois constituer des atouts (disponibilité temporelle des plus âgés, intérêt déjà présent pour la nature...) mais aussi des limites. En effet, les jardiniers sont relativement âgés et peu nombreux, il s'agit de personnes qui, pour certaines d'entre elles, sont déjà engagées par ailleurs dans la pratique d'activités associatives dans ou hors du quartier, ce qui donne à penser que cette activité bénéfique peut-être avant tout à des publics déjà pour partie convertis aux vertus du jardin et qui adhèrent aux valeurs sociales véhiculées par ce type de pratique (solidarité, engagement associatif, partage, ouverture d'esprit, intérêt pour la nature voire l'écologie...). Si l'enjeu est d'agir sur les pratiques habitantes, l'action semble jouer son rôle, mais de façon circonscrite à certains habitants, ou de façon indirecte en régulant les usages. Par ailleurs, la dynamique de recrutement, qui repose principalement sur l'animatrice, tend à la fois à conforter le bon fonctionnement du jardin (puisque une relation de confiance se noue en amont entre l'animatrice et les futurs jardiniers), mais à en conditionner la pérennisation sur le maintien de l'engagement du centre social en la personne de l'animatrice.

Le second volet sur lequel le jardin partagé avait vocation à agir, concerne la régulation des usages. De ce point de vue, le jardin a en effet facilité le remplacement d'usages délictueux par des usages vertueux et pacifiques (la pratique du jardinage et les échanges autour). Il convient cependant d'ajouter que ces usages, comme le savent bien les bailleurs, n'ont pas pour autant disparu, ils se sont simplement déplacés. La création du jardin partagé, comme dans d'autres initiatives du même type, a donc permis de déplacer aux marges ce type d'usages, pour favoriser dans cet espace central et visible situé entre les deux tours des appropriations plus conformes et non déviantes, par des habitants qui, certes ne sont pas nécessairement les habitants des tours, mais qui sont cependant bien des habitants du quartier, et qui donnent autre chose à voir, quelque chose de « *plus beau* » que le trafic de drogues, pour reprendre l'idée de l'animatrice du centre social.

Enfin, le troisième volet d'action concerne le projet plus général de transformation des abords extérieurs, de résidentialisation et de végétalisation des lieux. De ce point de vue, il semble que le projet soit une réussite complète, tant aux yeux des jardiniers que des habitants des tours, si l'on en croit certains discours restitués par les jardiniers.

Le jardin de la passion constitue une expérience d'aménagement extérieur visant la régulation des usages et l'appropriation des espaces par les habitants : ce dispositif fonctionne de manière efficiente bien que mesurée. Si les discours sont très positifs, il convient en effet de les rapporter à des éléments permettant d'objectiver le fonctionnement et la réussite de ce projet (nombre de jardiniers, caractéristiques de ces derniers...). Les informations dont nous disposons ne permettent pas d'aller plus loin dans l'évaluation du dispositif et de ses effets. Il faudrait pour cela réaliser des entretiens

approfondis avec les jardiniers<sup>4</sup>. Par ailleurs, il serait pertinent de réaliser une enquête prenant en compte le regard des habitants des tours, qui n'ont pas été rencontrés dans le cadre de cette enquête. Enfin, il convient de souligner qu'un des jardiniers a évoqué, de manière allusive, le problème que semble poser à certains habitants la mixité de l'activité de jardinage. Il semblerait également que les tenues des femmes qui jardinent pourraient être perçues comme offensantes aux yeux de certains habitants. Ce sont des énoncés à demi-mots, qui donnent à penser que la coexistence mixte et la visibilité aux yeux de tous des femmes jardinant constitue un problème et devient potentiellement un lieu de confrontation entre conception laïque des espaces publics et conceptions religieuses des pratiques. Cet aspect mériterait d'être exploré et approfondi pour comprendre ce qui se joue et la façon dont est perçu le jardin ainsi que ses (im)possibles appropriations par les habitants. Sur ce point, le recrutement d'habitants ne résidant pas dans les tours et moins directement exposés au regard et jugement d'autrui, peut d'ailleurs constituer un avantage pour le jardin et sa pérennisation. Il est intéressant de noter tout le paradoxe auquel peut se retrouver confronté le bailleur : en voulant réguler les usages déviants, il propose l'investissement dans des pratiques de jardinage qui en retour, sont potentiellement pensées comme « déviantes » du point de vue des normes religieuses. Or, la pratique religieuse occupe une place non négligeable pour une partie des habitants des grands ensembles, en particulier chez les plus jeunes (cf II.2.D) et favorise des conceptions et discours régulateurs des usages de l'espace public, selon d'autres normes que celles impulsées par le bailleur et les pouvoirs publics. Ceci montre combien toute mise en œuvre d'un dispositif apparemment des plus consensuels dans l'espace public, engage des questions et appropriations qui ne sont jamais neutres, en raison des conceptions, socialement construites et diversifiées du vivre ensemble.

Terminons cette étude de cas en soulignant combien les jardins partagés sont aujourd'hui des outils privilégiés de la politique de la ville, et en particulier lorsqu'il s'agit des quartiers d'habitat social et de leur réhabilitation/ requalification. A Marseille, par exemple, plus des deux tiers des jardins partagés sont localisés dans des quartiers d'habitat social (Vandenbroucke et al., 2017). Il serait intéressant d'en faire l'inventaire pour comparer la dynamique de la métropole lyonnaise. Toujours est-il qu'aujourd'hui, en Auvergne-Rhône-Alpes, on dénombre 436 jardins collectifs, dont 228 sont des jardins partagés et parmi eux, on compte 43 jardins partagés en pied d'immeuble. Sur la métropole, il existe environ 128 jardins partagés. Ces chiffres témoignent d'un développement important de ce type de dispositif, dont se sont notamment saisis les bailleurs sociaux. Cette dynamique est, comme le notent Vandenbroucke et alii (2017), le produit d'une initiative lancée par des acteurs principalement publics et parapublics et auxquels sont régulièrement associés des partenaires associatifs. Ce sont bien des dispositifs institutionnels qui visent à impulser des changements de pratiques et de perceptions dans et de l'espace urbain, par la présence de « coins de nature » dans la ville, mis à disposition des habitants. Ces pratiques sont rarement impulsées par les habitants eux-mêmes et, si ces dispositifs peuvent être appropriés, voire pris en charge partiellement par les usagers, comme c'est le cas du jardin de la passion, ils restent organisés, structurés et financés par les pouvoirs publics et procèdent d'une impulsion politique en direction des populations dont les effets, les modalités et les conditions de possibilité d'appropriations restent largement à explorer.

---

<sup>4</sup> Ces échanges informels, en présence des autres jardiniers et de l'animatrice, dans un contexte d'activité de jardinage ne favorisent pas la posture réflexive que permet une situation d'entretien en face à face. De ce fait la mise en mots est plus succincte. La présence des autres, incite par ailleurs à développer un discours positif de valorisation de la convivialité et du partage.

La maison du projet dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement de Lyon

A Lyon, une étude de cas a été effectuée en avril et mai 2019 par Margaux Mudimana, stagiaire au Centre Max Weber, en lien avec Grand Lyon Habitat, sur la maison du projet située dans le quartier des États-Unis, dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Lyon. Ce travail a été constitué d'un travail d'observation et d'entretiens auprès d'acteurs institutionnels participant à la conception ou à la mise en place de la maison du projet, ainsi qu'avec quelques habitants du quartier. Cette étude de cas s'appuie sur les matériaux recueillis ainsi que sur le rapport de stage réalisé par Margaux Mudimana. Cette maison du projet, bien que ne faisant pas partie initialement des terrains de l'enquête, a cependant, suite aux échanges avec le bailleur, semblé intéressante à prendre comme objet d'étude en ce qu'elle constitue un projet multiforme qui croise divers enjeux et regroupe des actions liées à la réhabilitation, à la régulation des usages ou encore au soutien à la vie sociale.

#### *Une Maison du projet dans un lieu symbolique*

La Maison du projet est un projet initié par Grand Lyon Habitat, situé au cœur de la cité Tony Garnier, construite par l'architecte entre 1921 et 1934<sup>5</sup>. La cité, composée de logements sociaux en grande partie gérés par GLH<sup>6</sup>, a fait l'objet d'une revalorisation lors de la création du musée Urbain Tony Garnier (1992) et de ses grandes fresques. Des visites guidées sont d'ailleurs réalisées à l'initiative de l'association du musée, et se déclinent en une présentation des fresques accompagnée de la visite d'un appartement témoin des années 1930. Une partie des habitants a conscience de la valeur architecturale et urbanistique de la cité. Outre un lieu de vie, la cité Tony Garnier est aussi un lieu patrimonial qui procure une valeur symbolique au fait de résider dans ce quartier. Une habitante, rencontrée en entretien, dit à propos de la cité : « *C'est un musée à ciel ouvert et je trouve que quand même, résider dans un quartier qui est considéré comme un musée, je trouve que vraiment on est privilégiés ! Je trouve que c'est un privilège.* »<sup>7</sup>. Ainsi la localisation de la Maison du projet s'inscrit dans un quartier populaire, mais dont la spécificité est d'être doté d'une forte cohérence architecturale et d'être valorisé en tant que véritable lieu d'histoire et de patrimoine urbain. La cité Tony Garnier fait d'ailleurs partie des édifices classés « Patrimoine du XX<sup>e</sup> siècle<sup>8</sup> » du ministère de la culture et de la communication. C'est un lieu symbolique qui a donc été choisi pour l'implantation de la Maison du projet.

---

<sup>5</sup> A la suite d'un appel de la ville de Lyon Tony Garnier propose un projet qui sera validé en 1920. La construction débute en 1921 mais sera interrompue faute de crédits entre 1926 et 1930 pour n'être achevés qu'en 1934. ([rhone-alpes.culture.gouv.fr/label](http://rhone-alpes.culture.gouv.fr/label))

<sup>6</sup> D'autres bailleurs tels Alliade Habitat, SACVL sont également présents.

<sup>7</sup> Ces propos sont cependant assortis de conceptions plus critiques concernant la qualité de l'habitat, qui, parce qu'il a vieilli, ne dispose pas nécessairement aux yeux des habitants des normes de confort et énergétiques attendues aujourd'hui, ce dont le bailleur a parfaitement conscience : « On est, déjà, sur un secteur très vieillissant, avec du bâti qui vieillit mal et pour lequel on a beaucoup de réclamations ». Une habitante déplore par ailleurs le manque de vie sociale, de dynamique, qu'elle associe au vieillissement des habitants. Cette perception est pour partie le fait d'habitants relativement âgés, qui, de manière classique tendent à idéaliser la vie de quartier sur le mode du « c'était mieux avant » qu'ils ont connue lorsqu'ils étaient plus jeunes.

<sup>8</sup> Label créé en 2001 « en vue d'identifier et de signaler à l'attention du public (...) les édifices et ensembles urbains qui sont autant de témoins matériels de l'évolution technique, économique, sociale, politique et culturelle de notre société ». ([rhone-alpes.culture.gouv.fr/label](http://rhone-alpes.culture.gouv.fr/label))



*La Maison du projet : un projet qui rassemble un faisceau de projets et dynamiques*

Pour comprendre ce qu'est la Maison du projet, outre son lieu d'implantation, il importe aussi de resituer le contexte dans lequel elle s'inscrit et comment elle s'articule à tout un ensemble de projets initiés notamment par Grand Lyon Habitat. Le quartier fait en effet l'objet de diverses actions et projets, de la part de GLH ou d'autres bailleurs. Ceux-ci relèvent de divers registres, qui vont de l'amélioration des logements à celles des espaces extérieurs, en passant par des projets visant à agir de manière plus active sur les solidarités entre génération et le vivre ensemble. Trois grands projets sont initiés dans le quartier au moment de l'enquête.

**Le premier concerne la réhabilitation de la cité Tony Garnier :** la cité comporte 46 bâtiments (1567 logements répartis en douze îlots). Une première tranche de travaux concerne 275 logements et s'applique notamment à améliorer l'isolation et la performance énergétique en remplaçant les systèmes de chauffage (il s'agirait de passer du niveau F au niveau B), et vise également à refaire les salles d'eau. Le but est de réhabiliter et d'uniformiser la qualité des logements (certains habitants ayant fait des travaux à leur propre initiative dans les salles de bains par exemple).

**Le second projet concerne l'aménagement de jardins participatifs en permaculture dans la résidence Eugène André Cazeneuve.** Il s'agit d'un projet de « requalification des espaces extérieurs », nommé 8<sup>e</sup> Cèdre, auquel est associé un partenaire (« Place au terreau »). Selon les dires de la chargée de développement, l'enjeu est à la fois de créer du lien social et de revaloriser la résidence. Il s'agit également d'amener les habitants à s'approprier les espaces extérieurs de manière active, positive et collective plutôt que privative, dans la perspective d'une « reconquête »<sup>9</sup> de leur territoire, d'initier des dynamiques d'appropriation pensées comme vertueuses (jardin partagé, permaculture) pour contrer des appropriations hétérodoxes voire déviantes de l'espace public. Ce projet donne à voir, comme d'autres, la tension entre vision sociale et vision sécuritaire dans laquelle sont pris les bailleurs et qu'ils expriment eux-mêmes :

Chargée de développement : C'est une vision qui bataille toujours avec une approche un peu plus sécuritaire du territoire, où on va dire, pour éviter justement ces problèmes de vivre ensemble, on va plutôt fermer les espaces pour qu'il y ait moins de trafic, pour qu'il ait moins de circulation en fait, et du coup une meilleure tranquillité, voilà. Et je pense qu'il y a un peu ces deux visions là au sein même des institutions, au sein même des partenaires etc., et qu'on navigue tout le temps un peu entre ces deux visions pour permettre aux gens de vivre ensemble.

Parfois, ils tentent de combiner ces deux options, comme c'est le cas ici. D'autres fois, il s'agit, selon les actions et dispositifs, soit de privilégier l'un soit de favoriser l'autre, en contexte<sup>10</sup>.

**Le troisième projet est celui d'une résidence intergénérationnelle de 27 logements, la résidence Perla Rosa** dont l'objectif est de favoriser le vivre ensemble et la solidarité entre générations, dans un quartier vieillissant. L'idée du projet, en cours de réalisation, est que les jeunes ou les familles payeront un loyer moindre et s'engageront en contrepartie à animer la résidence et à donner de leur temps

---

<sup>9</sup> Terme employé par le directeur de l'agence.

<sup>10</sup> A titre d'exemple, le dispositif prévention tranquillité présenté dans la partie précédente, constitue plutôt le versant sécuritaire de l'intervention des bailleurs concernant le bon voisinage, tandis que le dispositif ALTM constitue plutôt le versant social, centré sur la médiation et l'écoute.

pour les autres habitants<sup>11</sup>. Dans le même esprit, Alliade Habitat a également développé un programme proposant des logements en colocation, intitulé « So-coloc », dont la location engage à s'investir dans la vie associative du quartier en contrepartie d'un loyer faible<sup>12</sup>.

Alors que le premier projet s'inscrit dans la droite ligne des responsabilités traditionnelles d'un bailleur (l'entretien et la réhabilitation du bâti, articulé à une conception contemporaine de la nécessaire maîtrise énergétique), l'enjeu des deux autres projets porte principalement sur le vivre ensemble. Il s'agit par ailleurs d'associer les individus, d'amener les habitants par des dispositifs plus ou moins incitatifs, à s'engager dans la vie de leur résidence ou de leur quartier, dans des pratiques à vocation solidaire, sociale et/ ou écologique.

#### *Le projet de la Maison du projet*

Qu'en est-il de la Maison du projet ? Quel est le lien entre la Maison du projet et l'ensemble des projets et actions mises en œuvre dans le quartier ? Comment s'origine-t-il, quels en sont les objectifs et comment la Maison du projet fonctionne-t-elle ? Comment ces objectifs sont-ils présentés par les principaux acteurs du projet et comment sont-ils perçus par les habitants rencontrés dans l'enquête ?

La Maison du projet, créée et ouverte fin 2018, se présente comme un « lieu créé par Grand Lyon Habitat pour informer et échanger sur les projets en cours et à venir sur le boulevard des États-Unis »<sup>13</sup>. Cette maison est donc principalement pensée comme un espace d'information et de centralisation des différentes initiatives du bailleur<sup>14</sup>, concernant le boulevard des États-Unis, à destination des habitants. Le programme d'animations de cet espace proposait ainsi en octobre 2020, et ce, chaque semaine, des « permanences sur la réhabilitation Tony Garnier ». Sur un total de 14 permanences ou animations organisées dans le mois à la Maison du projet, 4 concernaient la réhabilitation Tony Garnier.

À ce projet officiellement affiché, s'adjoint cependant un autre objectif : ce lieu a également vocation à constituer un espace-temps de rencontre et d'échanges entre habitants (et éventuellement entre le bailleur et les locataires). Le site de la mairie de Lyon 8<sup>ème</sup> signale d'ailleurs que la Maison du projet a pour objectif :

---

<sup>11</sup> La résidence, située rue Ludovic Arrachart, est présentée sur le site de Grand Lyon Habitat de la façon suivante : « Le principe de cette **résidence intergénérationnelle** : accueillir plusieurs générations, dont des **personnes âgées**, pour lutter contre l'isolement social. GrandLyon Habitat offre à des jeunes la possibilité de vivre en colocation dans des logements abordables, en contrepartie de leur implication pour **animer le vivre ensemble** quelques heures par mois. Le pilotage de cette animation sera assuré par l'agence de proximité États-Unis, qui gère ce secteur. » <https://www.grandlyonhabitat.fr/organisme/patrimoine/Nos-projets-et-realizations/Perla-Rosa?page=1>

<sup>12</sup> « En échange d'un loyer imbattable, tu participes à un projet utile pour ton quartier à raison de 2 h par semaine en moyenne : animations et projets intergénérationnels, jardins partagés. » Deux résidences sont concernées, dont l'une, la résidence Berty se trouve à Lyon 8<sup>e</sup> dans le quartier des États-Unis. site [socoloc.com](http://socoloc.com)

<sup>13</sup> Présentation de la Maison du projet sur le site de la mairie du 8<sup>e</sup> arrondissement et sur la page Facebook de la Maison du projet.

<sup>14</sup> Il est également présenté comme tel dans un article du progrès datant du 29 juin 2018 : « Situé au cœur de la cité Tony-Garnier, ce nouvel espace permettra d'accueillir tous les acteurs du quartier des États-Unis pour les informer des projets du bailleur social » (<https://www.leprogres.fr/rhone-69-edition-lyon-metropole/2018/06/29/la-maison-du-projet-lieu-de-dialogue-et-de-concertation-ouvrira-en-septembre>).

- de participer à des animations sur le cadre de vie, l'environnement, la mémoire des habitants et le patrimoine
- de comprendre et agir sur votre quartier lors de temps de partage conviviaux pour apprendre à faire soi-même et favoriser le lien social, intergénérationnel et l'insertion.

C'est à ce titre que diverses animations sont prévues chaque semaine dans ce lieu. Les animations, comme les permanences, sont organisées et prises en charge par un salarié de la structure partenaire de GLH, l'atelier Pop Corn<sup>15</sup>, qui est lui-même susceptible de solliciter des intervenants. L'atelier Pop Corn, responsable des activités, promeut la participation citoyenne des habitants par le biais de l'« assistance à maîtrise d'usage » (AMU), qui passe par la reconnaissance de l'usage des habitants comme relevant d'une expertise. L'atelier se présente comme ayant pour objectif l'accompagnement à la « fabrique du territoire (et de territoires durables) ». C'est à ce titre qu'il a été mandaté par GLH pour intervenir principalement auprès des habitants du quartier, à raison de 24 heures par semaine dont deux permanences ouvertes au public le mercredi après-midi et le samedi matin. En effet, si la Maison du projet est ouverte à tous, c'est en particulier aux habitants concernés par la réhabilitation de la cité Tony Garnier et locataires du bailleur, que ces activités et animations s'adressent préférentiellement. Les actions proposées par l'animateur de l'atelier Pop Corn sont très largement « participatives » et ont toutes vocation à favoriser le lien social entre habitants. Au moment de l'enquête, une animation « zéro déchet » était proposée aux habitants. En octobre et novembre 2020, avant le 2<sup>e</sup> confinement, diverses activités ont été programmées chaque semaine, dans la Maison du projet ou dans le quartier<sup>16</sup>. Elles se concentraient principalement sur des actions autour de l'écologie et l'apprentissage de la maîtrise des énergies (ateliers « éco-geste », « jardin de rue », « fais le toi-même »<sup>17</sup>, « sensibilisation au tri et encombrants »), ainsi que, sur la mémoire, le patrimoine, (exposition « souvenirs du confinement, soirée « souvenirs des États »), et les activités à destination des familles, enfants et adolescents (« la maison aux enfants », jeu de société « réécrire la ville »). Certaines de ces activités étaient par ailleurs à la croisée des ces différents objectifs. C'est le cas de l'atelier « marionnettes récup' en famille » qui proposait une activité ludique et créative en famille, tout en sensibilisant à la maîtrise des ressources.

Ces animations relèvent d'une dynamique qui consiste à initier des lieux et des moments de rencontre et d'échanges entre habitants. Le bailleur cherche ainsi à favoriser la participation citoyenne des habitants en les sensibilisant aux enjeux écologiques. Dans le même temps, il incite ces derniers à la maîtrise des dépenses, qui relève d'une préoccupation traditionnelle des bailleurs en matière de bonne gestion locative. Mandaté par le bailleur, Pop Corn engage des actions où écologie et économie font « bon ménage ». Plus largement, les objectifs et enjeux des différents projets croisent rénovation

---

<sup>15</sup> « Vous êtes élu.e, collectivité territoriale, aménageur, bailleur, promoteur, architecte, bureau d'études... et **participez à la fabrique du territoire ?** L'atelier Pop Corn vous propose de nouvelles clés de réussite en tissant des liens et en développant des outils d'accompagnement participatifs, pédagogiques, interactifs permettant de rapprocher habitant-e-s, usager-e-s et futurs usager-e-s de vos projets. **Notre singularité ?** Savoir travailler avec tous les publics, de 3 à 99 ans. Au moment de l'enquête, cet atelier comptait quatre membres, dont trois cofondatrices et l'animateur de la Maison du projet. »

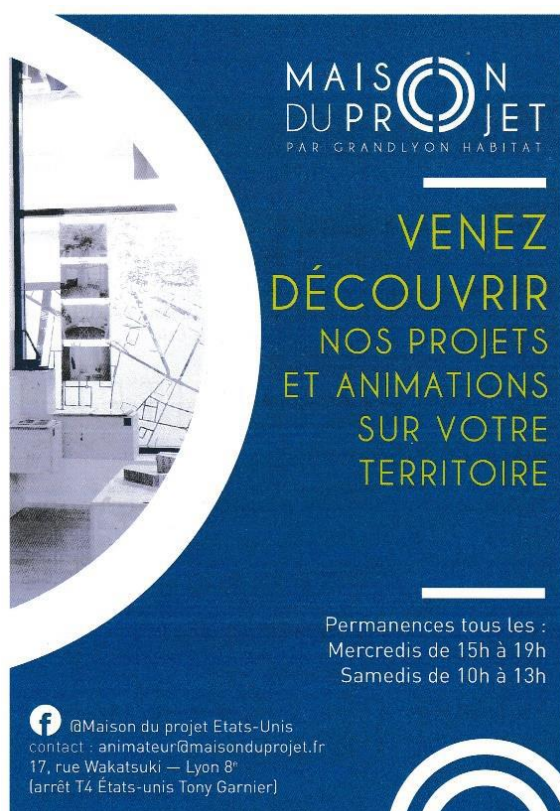
<sup>16</sup> Signalons que le 8<sup>e</sup> Cèdre, « espace solidaire d'agriculture urbaine », situé dans la cité Tony Garnier aux pieds de la résidence Cazeneuve, dont nous avons parlé précédemment, initié par Place au terreau et le bailleur GLH, fait partie du programme de la Maison du projet et propose dans celle-ci de la « vente directe à la micro-ferme » ainsi que des activités écologiques et d'agriculture urbaine.

<sup>17</sup> Dans ces ateliers il s'agit par exemple d'apprendre à faire soi-même du liquide vaisselle ou des emballages de protection des aliments réutilisables en cire d'abeille.

du bâti et amélioration de la vie sociale des habitants en visant la tranquillité de la vie dans le quartier et le « bien vivre ensemble ».

La Maison du projet vue par les acteurs du projet

Les objectifs affichés de la Maison du projet par le bailleur, tels que présentés sur les sites (mairie du 8<sup>e</sup>, Facebook), sont pluriels. Ce lieu est tout d'abord présenté comme un espace de publicisation des actions du bailleur. Le second feuillet du flyer de présentation indique qu'il s'agit d'un « lieu d'information et d'animation de tous les projets », où l'animateur du lieu assure des permanences pour répondre aux questions des habitants concernant les projets de GLH. L'existence d'animations gratuites et d'expositions, est ensuite précisée en bas de la seconde page du flyer.



MAISON  
DU PROJET  
PAR GRANDLYON HABITAT

MODERNISER ET HABITER  
LE BOULEVARD  
DES ÉTATS-UNIS

La Maison du Projet est un lieu d'information et d'animation de tous les projets d'aménagement, de réhabilitation, de résidentialisation et d'amélioration de la qualité de vie résidentielle développés par GRANDLYON HABITAT sur le boulevard des États-Unis.

VENEZ VISITER !

La Maison du Projet installée, au 17 rue Wakatsuki à Lyon 8<sup>e</sup>, organise des permanences tous les **mercredis de 15h à 19h** et les **samedis de 10h à 13h**.

L'occasion de rencontrer [redacted] animateur des lieux, présent pour répondre aux questions posées sur les projets de GrandLyon Habitat et ses partenaires, sur le quartier des États-Unis (réhabilitations, constructions, événements locaux...).

La Maison du Projet accueille également des expositions et des animations gratuites, ouvertes au public.

VENEZ DÉCOUVRIR  
LE PROGRAMME !

Comment les acteurs de GLH voient-ils cette Maison du projet ? Quelle vocation lui reconnaissent-ils principalement ?

Les acteurs de Grand Lyon Habitat, s'ils ont certainement conscience de la pluralité des objectifs, tendent, en fonction de leur position dans l'organigramme à présenter le rôle de la Maison du projet de manière différenciée. Leur vision de celle-ci est donc tout sauf homogène et uniforme et est étroitement associée au rôle qui leur est imparti. Ainsi, la chargée de prévention et vie sociale qui tiendra des permanences à la Maison du projet voit plutôt les actions menées dans une perspective d'accompagnement social. Il s'agit pour elle de se saisir du lieu pour entrer en relation avec les habitants afin de les « accompagner », de les éduquer aux bons usages et aux bons gestes. L'objectif

est de permettre aux habitants d'avoir « *des usages qualifiés de ces espaces communs* ». La logique est bien celle d'un accompagnement social dont elle postule qu'il constituera le rôle principal de l'animateur :

**Chargée de prévention et vie sociale :** Et puis, lui (l'animateur du lieu), il peut proposer encore d'autres activités qui vont permettre d'accompagner les usages. Donc par exemple, comme on va travailler sur tout le système thermique, là, c'est l'opportunité de se dire qu'on peut travailler avec les habitants sur leur consommation d'électricité, d'eau etc. sur tous ces gestes-là.

De son côté, l'animateur insiste plutôt sur sa volonté de contribuer au vivre ensemble, en créant des espaces temps de convivialité au sein de la Maison du projet ou dans le quartier.

**Animateur de la maison du Projet :** On organise des petit-déjeuner : on donne un thème le thème, pour le coup, c'était le thème « zéro déchet », mais le but c'était pas d'informer à fond sur le zéro déchet : le but, c'était de faire un moment convivial, où les gens puissent se retrouver et parler entre eux... Parce qu'on a de moins en moins de temps comme ça, nous vivons très vite, les gens sont très occupés, ils ont moins le temps.

Lorsqu'il fait référence à l'animation « zéro-déchet », le sens de cette animation réside plutôt dans la possibilité de favoriser un moment d'échange. L'enjeu n'est pas du tout de transformer ou de réformer les comportements :

**Animateur de la maison du Projet :** Non non non ! Déjà, on ne change aucun comportement. On fait que de l'information là-dessus. Il n'y a absolument pas de discours pédant ou de pédagogie élèves-professeur, c'est pas du tout le but. Vous avez vu comment c'était organisé : il n'y avait pas de... il n'y a aucun cours qui est donné, pour le coup c'est vraiment une forte volonté, c'est de ne pas s'inscrire là-dedans, surtout pas. On n'est pas là pour donner des cours, donner des leçons, non, on est là pour informer et si ça intéresse les gens ok, ils peuvent participer.

En somme, informer plutôt que transformer, et même « *faire un moment convivial* » plutôt qu'informer, puisque l'information est un prétexte à l'animation. En tant que prestataire de services il perçoit sa fonction sous un registre différent, à partir de la vocation à « faire territoire » préconisée par la structure dont il est partie prenante.

Enfin, le directeur de l'agence rappelle que la Maison du projet a été initiée par la direction générale de GLH et que l'objectif est bien d'informer publiquement les habitants sur les actions du bailleur dans le quartier : « *c'est très politique (...) c'est une demande très forte de la direction générale d'avoir un lieu de visite qui présente nos différents projets. C'est très symbolique, c'est une vitrine en fait* ».

La présentation de la Maison du projet se décline en trois points de vue différents : celui qui consiste à réformer les habitudes, celui qui vise à animer le quartier et celui qui souhaite rendre visible une politique sociale et résidentielle. Ces trois points de vue ont sans doute tous leur raison d'être. Les objectifs pluriels de la Maison du projet, en tant que lieu complexe parce que polysémique, sont logiquement mobilisés et appropriés différemment par les acteurs du projet. Si les professionnels ne perçoivent pas de manière unifiée cet espace et ses enjeux, il serait alors intéressant de chercher à savoir comment les habitants eux-mêmes décryptent la vocation de ce lieu.

La Maison du projet vue par les habitants

Les perceptions et les regards apparaissent également très différenciés selon la proximité ou la distance plus ou moins grande qu'ils ont, d'une part à l'égard des différents « projets » et objectifs, et

plus largement selon la perception qu'ils ont du rôle du bailleur dans le quartier. Les éléments dont nous disposons dans l'enquête sont trop limités pour que nous puissions réaliser une analyse des points de vue des habitants sur la maison du projet mais ils donnent cependant un premier aperçu de ces perceptions différenciées. Elles font apparaître un clivage entre des personnes intéressées par la Maison du projet et qui la perçoivent de manière plutôt positive, bien qu'elles regrettent le faible nombre d'animations proposées à ses débuts, et d'autres qui sont plus critiques.

La Maison du projet est vue par les premières, qui ne sont sans doute pas les plus démunies en ressources sociales et culturelles, comme une opportunité pour s'investir dans des actions et initiatives qui font sens pour elles : l'une d'elles projette d'ailleurs d'y monter une exposition. Pour cette dernière, retraitée et membre de plusieurs associations, la Maison du projet constitue une opportunité nouvelle de s'engager dans l'action solidaire et collective, dans un contexte où la section de la CNL dont elle est membre active est relativement moribonde : elle explique par exemple que personne ne vient les voir dans le local de la section. Cette habitante est donc déjà venue à plusieurs reprises à la Maison du projet.

D'autres, sont plus distants à l'égard du lieu, tel cet homme, responsable d'une association, qui perçoit celui-ci comme « une façade » dont l'objectif principal est de « *donner une bonne image du bailleur* ». Il critique l'argent dépensé (« *C'est beaucoup d'argent* ») tout en souhaitant que davantage d'argent soit alloué à des actions menées avec les habitants et en direction de ces derniers :

**Habitant :** Il y en a très peu (des animations). Alors souvent, c'est des fois des animations qu'il peut y avoir avec des écoles à côté mais bon, c'est pareil, vous savez, c'est les moyens, l'animateur il y est pour rien, c'est un gars qui est payé pour 2 jours par semaine à peu près, voilà, on le paye il fait avec ce qu'on lui donne comme moyens, c'est tout. ».

Cet habitant aurait par ailleurs préféré que la Maison du projet se rapproche d'une maison des associations. Un autre homme, déclare lors d'un échange informel, qu'étant mécontent du bailleur il n'ira pas à « leurs fêtes. Les différents acteurs, professionnels ou habitants, perçoivent donc différemment la Maison du projet. Ces perceptions donnent à penser que l'un des objectifs consiste tout autant à transformer le regard que les habitants ont sur leur bailleur qu'à réformer les habitudes et usages des habitants. Il s'agirait ainsi d'amener les habitants à ne plus voir le bailleur et ses représentants comme les récipiendaires de réclamations et récriminations, mais bien de favoriser une vision positive du rôle du bailleur comme animateur de la vie sociale du quartier et comme participant de manière active à la « résidentialisation » de celui-ci. Au moment où l'enquête a été réalisée, la Maison du projet étant très récente, cette visée était logiquement loin d'être atteinte, ce d'autant que le bailleur était semble-t-il confronté au regard critique de certains habitants, portant notamment sur le coût de création de cette « maison ». Il est encore trop tôt pour statuer sur les effets de ce projet tant en matière de vie sociale dans le quartier que du point de vue des relations du bailleur avec les locataires. Le point de vue sur la Maison du projet, alors encore peu connue et fréquentée par les habitants, semble en tout cas contrasté parmi les quelques personnes rencontrées qui la connaissent : certains peuvent y trouver une source de valorisation de soi, par la participation active, d'autres, sont distants du lieu et de ses objectifs, perçus comme non adéquats par rapport aux besoins des habitants du quartier.

## La Pépinière Mathis dans le quartier Riquet

En région parisienne, une étude de cas a été réalisée au mois d'avril et mai 2019 par Solveig Mattei, stagiaire à l'INED, sur les actions mises en place ou soutenues par les bailleurs pour réguler ou soutenir les relations de voisinage dans le quartier Riquet. Ce travail a pris la forme d'entretiens réalisés auprès d'acteurs institutionnels du quartier et de l'observation d'activités se déroulant dans une structure associative implantée de longue date dans le secteur du nom de Projets 19. Plus précisément, ce sont les activités de la « Pépinière Mathis », structure intégrée dans Projets 19 et destinée à accompagner l'éclosion de projets associatifs et de projets d'habitants dans le quartier, qui a été prise pour objet. Ces matériaux et le rapport de stage remis en septembre 2019 par Solveig Mattei constituent la base des éléments que nous présentons ci-dessous.

Les caractéristiques du quartier Riquet (appelé « Orgues de Flandres » par la plupart de nos interlocuteurs dans le quartier) ont été décrites dans le chapitre consacré aux quartiers populaires de ville centre : constitué principalement de tours de grande hauteur, il compte une part importante de logements sociaux mais deux tours en copropriété privée sont aussi incluses dans le périmètre de l'enquête. Deux bailleurs sociaux sont implantés dans le secteur : l'Immobilière 3F qui gère la plus grande partie des logements, notamment des immeubles de grande hauteur désignés sous le nom de « Orgues des Flandres », et Elogie-Siemp, qui gère une grande résidence d'environ 200 logements composée de plusieurs bâtiments de 10 à 14 étages donnant sur les rues Archereau et Mathis.

Le secteur de l'enquête est en grande partie situé dans le QPV Stalingrad-Riquet, et s'apprêtait au moment de l'enquête à faire l'objet d'un projet NPNRU destiné à mettre en œuvre la réhabilitation de certains bâtiments, à opérer un réaménagement d'espaces extérieurs sur le secteur des Orgues, et à requalifier les abords du secteur. Toutefois, plusieurs réhabilitations de bâtiments du quartier avaient dès avant le NPNRU eu lieu dans le secteur : c'est le cas de l'ensemble résidentiel géré par Elogie-Siemp, qui a fait l'objet d'une rénovation thermique, de même que de deux tours gérées par Immobilière 3F.

### *Un secteur prioritaire?*

S'agit-il pour autant d'un secteur considéré comme « prioritaire » en terme d'intervention sociale si on le compare avec d'autres secteurs populaires et comportant une part importante de logements sociaux du 19<sup>ème</sup> arrondissement parisien? Le regard que portent sur le quartier nos interlocuteurs chez Paris Habitat, Immobilière 3F et Elogie-Siemp n'est pas exactement le même, pour des raisons liées à leur expérience et pratique professionnelle. Leurs propos permettent de mieux cerner les nuances de la géographie prioritaire du secteur Stalingrad-Riquet et permet de resituer le secteur de l'enquête dans le contexte plus large du 19<sup>ème</sup> arrondissement parisien.

Ainsi, le chargé de développement local de Paris Habitat rencontré, qui n'intervient pas directement sur le secteur Riquet mais sur des secteurs adjacents où Paris Habitat possède du patrimoine, décrit le périmètre de l'enquête comme un secteur relativement épargné par les problèmes qui caractérisent ce qu'il appelle le secteur « Stalingrad-Riquet », qu'il s'agisse de phénomènes anciens (consommation et trafic de stupéfiants) ou plus récents (campements de migrants, rixes entre groupes jeunes du 18<sup>ème</sup> et du 19<sup>ème</sup> arrondissement autour du jardin d'Éole qui se situe à la frontière de ces deux quartiers). Les actions menées par le bailleur Paris Habitat en coordination avec la Ville de Paris se concentrent par ailleurs plutôt sur les secteurs du 19<sup>ème</sup> arrondissement les plus proches des portes et du boulevard

périphérique (secteur Michelet-Alphonse Karr), secteurs très paupérisés où sont aussi implantées un grand nombre de structures associatives ou de structures dédiées à la politique de la ville (par exemple la régie de quartier du 19<sup>ème</sup> arrondissement). Le secteur Stalingrad-Riquet devrait, selon lui, faire l'objet d'investissements plus importants dans les prochaines années, en raison de ce déséquilibre territorial.

Si l'ensemble du secteur Stalingrad-Riquet est un sujet de préoccupation pour le chargé de développement local de Paris Habitat, les résidences gérées par Paris Habitat dans les secteurs adjacents au quartier de l'enquête tranchent toutefois avec cet environnement, et expliquent un investissement moins fort du bailleur dans les actions de régulation ou d'activation de la vie sociale à proximité du périmètre de l'enquête.

« Là ce sont des résidences des années 60, il y a des espaces verts, c'est plus calme, tranquille...Vous avez des populations âgées, qui sont là depuis que l'immeuble a été construit, dont certaines qui recherchent de la tranquillité, et puis qui se disent « ho-lala ça a bien changé autour de moi depuis 40 ans, c'est plus les mêmes populations... mais j'ai peu de velléité de projet collectif »

Les associations et structures mentionnées par le chargé de développement local de Paris Habitat comme des relais pour mettre en place des actions vis-à-vis des habitants dans le secteur Stalingrad-Riquet sont d'ailleurs implantées plus à proximité du secteur Stalingrad et du jardin d'Éole, comme l'association d'habitants Vivre ensemble Maroc Tanger, hébergée dans des locaux possédés par la Régie Immobilière de la Ville de Paris et Paris Habitat, ou encore Artemisa Formation, qui porte des chantiers d'insertion dans les domaines de la peinture et de la décoration. Paris Habitat est toutefois impliqué, quoi que dans une moindre mesure que l'Immobilière 3F, dans les activités de Projets 19 que nous décrivons ensuite.

Le regard que portent les professionnels du logement social exerçant chez des bailleurs qui gèrent du patrimoine situé dans le périmètre de l'enquête est un peu différent. Du côté de l'Immobilière 3F, le secteur des Orgues de Flandre constitue un lieu d'intervention important pour le service dédié à la gestion sociale urbaine. En effet, I3F dispose d'un patrimoine bien moins important que Paris Habitat dans Paris intra-muros, et son patrimoine parisien en QPV est quasi-exclusivement localisé dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement, pour une grande part dans ou à proximité du périmètre de l'enquête. Les salariés de I3F rencontrés ont donc une connaissance fine des caractéristiques du peuplement du secteur Orgues des Flandres et de ses alentours. Ils insistent sur les très forts contrastes sociaux entre les résidences du quartier, ainsi que sur le caractère très hétérogène du QPV dans lequel il est inclus : l'une des caractéristiques de celui-ci serait finalement de n'avoir « aucune unité » du point de vue du peuplement. Ainsi, les résidences 3F des Orgues des Flandres incluses dans le périmètre de l'enquête sont pour une grande part constituées de logement intermédiaire, avec des loyers plus élevés que d'autres immeubles sociaux des alentours : « *Ici c'est pas la goutte d'Or ou la Chapelle ou Saint Blaise* », précise ainsi un responsable habitat I3F rencontré au début de l'enquête. Finalement, aux yeux de nos interlocuteurs à 3F, ce qui caractérise le quartier est d'abord la coexistence de populations diverses tant sur le plan social, générationnel que des origines migratoires.

Pour nos interlocuteurs à Elogie-Siemp, c'est l'hétérogénéité du peuplement au sein même de l'ensemble résidentiel qu'il gère dans le quartier qui pose question. La coexistence entre « anciens » et « nouveaux » habitants ayant accédé au logement social dans des conditions différentes aurait ainsi contribué à l'émergence de conflits collectifs, dans un contexte où les usages déviants des parties



communes sont fréquents. C'est ainsi que la responsable de la direction territoriale Nord de Elogie-Siemp décrit ces évolutions.

« C'est une résidence à l'origine (...) ce qu'on appelait une résidence « 1% », donc plutôt une résidence qui accueillait des salariés, des cadres moyens (...) c'était ça à l'origine le peuplement. Et puis au fur et à mesure des évolutions, on a conventionné le programme, et puis ensuite la ville de Paris qui est réservataire a conçu autrement les désignations et les attributions de logement. A une période où les gens finalement qui étaient entrés dans les années 60 ont commencé à partir pour une raison ou pour une autre, donc un renouvellement de population. C'est le truc classique, une confrontation des modes de vie, de ceux qui veulent être avant tout tranquilles et ceux qui font du bruit, les enfants, les vieux, tout cela on connaît assez par cœur ».

Ces évolutions ont formé alors un ensemble résidentiel « pas facile à gérer », caractérisé par des fortes tensions entre locataires autour de conflits d'usage somme toute classiques, mais qui mobilisent beaucoup les personnels de l'agence située à proximité de cet ensemble et semblent difficiles à atténuer malgré plusieurs tentatives visant à y remédier.

*L'action directe des bailleurs : un travail centré sur l'accompagnement des réhabilitations et la régulation des usages déviants des espaces communs*

Dans le quartier Riquet, plusieurs des registres d'action évoqués dans la deuxième partie de ce chapitre sont mobilisés par les bailleurs rencontrés. Du point de vue de la sécurité, les immeubles d'Elogie-Siemp et ceux de 3F font partie du patrimoine qui fait l'objet de rondes du GPIS, et ce dispositif est piloté de façon partenariale entre les bailleurs, nos interlocuteurs participant régulièrement à des réunions de coordination à ce sujet. Des actions visant à l'insertion professionnelle (chantiers d'insertion) ou des animations éducatives ou culturelles visant à susciter des usages positifs de l'espace sont mentionnées, généralement portées des acteurs associatifs implantés dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement : animations sur la propreté ou précarité énergétique portées par la régie de quartier, projet culturel de photographies en lien avec les travaux de réhabilitation pris en charge par une association locale du nom de Clichés urbains par exemple.

Les actions directement portées par l'Immobilière 3F dans le secteur Riquet sont pour la plupart liées aux réhabilitations passées, en cours, ou à venir dans plusieurs immeubles du quartier. C'est à l'occasion d'une réhabilitation importante d'un groupe d'immeuble situé dans l'ensemble résidentiel adjacent au périmètre de l'enquête (la résidence Jumeau) qu'a été par exemple créé en cœur de résidence un jardin partagé, accompagné par une structure associative sollicitée par le bailleur. Des actions d'accompagnement visant spécifiquement les publics âgés ainsi que des animations devaient également être mises en place dans le cadre d'une réhabilitation à venir d'une résidence gérée par I3F. Enfin, I3F a recouru pendant deux ans à l'intervention des équipes de médiation du PIMMS de Paris (interventions de sensibilisation en pied d'immeuble, porte-à-porte) pour tenter de juguler des usages déviants particulièrement problématiques dans des immeubles de grande hauteur (jet d'objet par les fenêtres), et s'interrogeait sur la poursuite de cette intervention au moment où nous les avons rencontrés.

Du côté d'Elogie-Siemp, la directrice territoriale et le responsable d'agence en charge du secteur Riquet ont largement mis l'accent sur les problèmes d'usages déviants des parties communes dans l'ensemble résidentiel qu'ils possèdent sur le quartier, en particulier des jets d'ordure ou d'objets dans un espace vert situé à l'arrière de cet ensemble résidentiel. Ces usages déviants, accompagnés de problèmes

d'hygiène dans les parties communes et de sécurité dans les parkings souterrains de l'immeuble, sont l'objet principal du mécontentement exprimé par l'amicale des locataires de l'immeuble, qui sollicite beaucoup l'agence locale sur le sujet. Plusieurs tentatives ont ainsi été faites pour juguler ces problèmes : mission confiée pendant un temps à la régie de quartier concernant l'entretien des espaces communs, remise en état des parties communes à l'occasion de la rénovation thermique de l'immeuble, mobilisation de l'association « Voisins Malins » appuyée sur des « habitants ressources » pour accompagner la réhabilitation et réaliser un travail de sensibilisation sur les règles collectives, et finalement, condamnation pure et simple du deuxième sous-sol du parking en raison des trafics qui s'y tenaient. Devant le faible succès de ces différentes tentatives et le constat que les interventions de la régie de quartier ou d'associations n'avait d'effet que durant le temps de leur mission et s'estompait rapidement une fois celle-ci achevée, nos interlocuteurs ont fait le choix de renforcer la présence humaine sur les résidences par deux moyens complémentaires. Ainsi l'ensemble résidentiel a finalement été confié à trois gardiens assurant des tâches d'entretien en remplacement de la société prestataire extérieure qui avait ces missions. Cela a permis de garantir une présence plus continue d'agents de proximité sur le site. Nos interlocuteurs évoquent en outre une « dernière tentative » en cours de montage au moment de l'enquête visant à réguler les usages déviants du site : suite à un appel à projet de la Ville de Paris concernant des projets d'agriculture urbaine (Parisculteurs), Elogie-Siemp a ainsi proposé le deuxième sous-sol condamné et le jardin situé à l'arrière de l'ensemble pour y installer des projets d'agriculture urbaine, et cette proposition a été retenue. A compter de la mi-2019 devaient donc être progressivement installées deux activités d'agriculture urbaine, l'une, Cycloponics, prenant la forme d'une ferme souterraine consacrée à la culture d'endives et de champignons dans le sous-sol condamné, l'autre, mise en place par l'association Vergers Urbains, d'activités d'agriculture urbaine dans le jardin extérieur. Ces activités devaient en outre être associées à la mise en place d'activités de jardinage destinées aux habitants, et, potentiellement, à la création d'emplois d'insertion dont pourraient bénéficier des locataires. Ces projets n'étaient pas encore réalisés au moment de l'enquête. Nos interlocuteurs espéraient toutefois que, comme cela avait pu être observé dans d'autres sites problématiques du parc social parisien, l'installation d'activités et une présence humaine continue dans les espaces faisant jusqu'alors objet de dégradations pourrait constituer une solution aux problèmes de gestion récurrents rencontrés dans cet ensemble résidentiel.

**Directrice territoriale, Elogie Siemp :** « En occupant le terrain, parce que c'est quand même un aspect positif qu'on peut constater par ailleurs, quand on occupe positivement l'espace, ça fait régresser les comportements un peu déviants. [...] Ces deux projets ils avaient une composante participative, on avait mis dans le cahier des charges que nous on favoriserait une participation des locataires, une forte implication des locataires. (...) on s'est dit on verra bien si on arrive à déclencher une dynamique avec les habitants ou pas. »

Les actions évoquées jusqu'alors sont celles qui mobilisent le plus directement les personnels des agences ou du DSU des bailleurs concernés. Elles concernent principalement l'accompagnement à des réhabilitations et des actions visant à réguler des troubles d'usages des espaces collectifs. Toutefois, dans le secteur concerné, une action relevant du développement social est aussi déployée par le principal bailleur du secteur, I3F dans le but de faire émerger des activités associatives répondant aux besoins des habitants du territoire. Dans le cas d'espèce, il ne s'agit pas d'un travail directement opéré par les personnels d'I3F, mais d'une mission confiée à une structure associative d'accompagnement à l'émergence de projets dont I3F est à l'origine.

*Des actions appuyées sur des intermédiaires : la Pépinière Mathis, faire émerger des associations à destination des habitants du quartier?*

La Pépinière Mathis est une structure créée en 2003 sous l'impulsion d'I3F. Dès l'origine, l'objectif qui lui est assigné est d'accompagner l'émergence d'activités associatives « répondant aux besoins des territoires et des locataires » selon les termes utilisés par l'actuelle responsable de la structure. Lors de sa création, la Pépinière 3F s'installe dans des locaux appartenant au bailleur et situés dans le périmètre de l'enquête, donnant sur la rue Mathis. Elle les partage avec une autre structure associative, Projets 19, créée en 1997 dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement et qui développe des activités de soutien et de formation destinées à favoriser l'insertion économique des habitants des quartiers relevant de la politique de la ville, en les accompagnant dans la création d'activités génératrices d'emploi (commerciales mais aussi associatives) ou vers le retour à l'emploi. Projets 19 n'est pas une structure créée par I3F, mais est toutefois accueillie depuis 2003 dans ses locaux. Contrairement à la pépinière Mathis qui vise une action locale ciblées sur les territoires en QPV du 19<sup>ème</sup> arrondissement, Projets 19 a des activités qui s'étendent géographiquement au-delà des frontières de l'arrondissement et est une structure de bien plus grande taille : alors que la Pépinière ne compte qu'une salariée à temps plein, Projets 19 emploie 17 personnes.

Après plusieurs années de coexistence dans les mêmes locaux, la Pépinière Mathis est absorbée par Projets 19 à l'été 2017 : elle garde toutefois son activité spécifique (notamment la dimension locale de son action), et à cette occasion I3F entre au conseil d'administration de la structure fusionnée. Cette fusion a été soutenue par Immobilière 3F : il s'agissait de relancer la structure après une période de déclin de l'activité. Après la fusion, la Pépinière dispose d'une nouvelle responsable exerçant à temps plein et bénéficie aussi de la mise à disposition de moyens humains et matériels de Projets 19. La Pépinière reste co-financée par 3F, par le biais d'une mise à disposition gratuite du local de 350 mètres carrés où elle est hébergée, et bénéficie en outre de subventions de la Ville de Paris, de la Direction Départementale à la Cohésion des territoires et du Commissariat général à l'égalité des territoires. Elle s'autofinance partiellement en louant ponctuellement des salles à d'autres associations du quartier, pour des actions de formation ou pour la tenue d'assemblées générales de copropriétés.

En quoi consiste alors précisément l'activité de la Pépinière ? Il s'agit d'accueillir des structures associatives en cours de création et de les accompagner de diverses manières, en premier lieu en leur permettant d'utiliser les locaux de la Pépinière (bureaux, salles de réunion, matériel informatique) pour des activités administratives voire pour faire de l'accueil de public sous la forme d'ateliers. Il s'agit aussi d'opérer un suivi du développement de ces associations, et de leur apporter un soutien dans leurs démarches. L'accompagnement de la Pépinière n'a en effet pas vocation à durer : la structure est définie par les acteurs rencontrés comme un sas, une étape transitoire vers une institutionnalisation des associations accompagnées, et notamment l'installation dans des locaux propres en dehors de la Pépinière, même si toutes les associations accompagnées ne franchissent pas cette étape. A cet effet, une convention annuelle d'objectif est signée entre l'association et la Pépinière, un entretien de bilan annuel a lieu en présence d'un membre du conseil d'administration de la structure, et des « brunchs » réguliers sont organisés, permettant aux porteurs des différentes associations de se rencontrer et d'échanger sur leurs expériences. Au cours de ces brunchs sont abordées différentes thématiques importantes pour la pérennisation des structures associatives, comme par exemple les modalités permettant l'accueil de jeunes en service civique au sein des associations ou les démarches à réaliser pour obtenir l'attribution d'un poste d'adulte-relais (un type de contrat aidé destinés aux habitants

des QPV pour assurer des missions de médiation). Enfin, un accompagnement aux réponses à appels à projet « politique de la ville » avait été mis en place à l'automne 2018, complété par l'ouverture d'ateliers de formations (par exemple à la comptabilité) proposés par Projets 19 et destinés aux porteurs de projet.

Si I3F est un soutien majeur pour la structure, Projets 19 et la Pépinière entretiennent aussi des liens avec d'autres bailleurs du quartier, en particulier Paris Habitat. Ce bailleur cofinance par exemple (de même que la Ville de Paris) un dispositif porté par Projets 19 destiné à apporter des petits financements à des initiatives habitantes (animations de quartier, fêtes de quartier, repas partagés), appelé le « Fonds de Participation des Habitants ». Il accueille aussi dans les locaux dont il dispose dans le quartier plusieurs structures associatives ayant émergé grâce à l'accompagnement de la Pépinière : c'est par exemple de cas d'une association dédiée à la réparation de vélos, Retour Vert Le Futur, encore accompagnée par la Pépinière mais qui déploie désormais ses activités dans un local appartenant à Paris Habitat. Le bailleur fait d'ailleurs appel à cette structure associative pour intervenir sur ses résidences et auprès de ses locataires.

**Chargé de développement local, Paris Habitat :** « On les a fait intervenir dans un certain nombre de résidences pour faire apprendre aux jeunes et aux moins jeunes à réparer leurs vélos. Et on les sollicite aussi quand on a un gardien qui nous dit : « j'en ai marre, j'ai mon local vélo, ou mes grilles, qui sont encombrées de vélos, ça fait 3 ans, le vélo est crevé, je sais même que de toute façon le locataire est parti (...) » donc plutôt que d'appeler la fourrière ou la police, on fait appel à retour vert le futur qui vient avec ses grosses pinces, (...) et qui ensuite réalimente son stock de pièces détachées. Et là le gardien est content, c'est débarrassé, c'est pas débarrassé n'importe comment, nous on est content parce qu'on met pas ça dans un incinérateur, et retour vert le futur est content parce qu'il a un dérailleur de plus.

La Pépinière permet donc de nourrir l'offre associative locale sur laquelle les bailleurs s'appuient pour leurs interventions vis-à-vis de leurs locataires. D'autres associations passées par la Pépinière et qui l'ont quittée sont aujourd'hui implantées à proximité du secteur Riquet dans des locaux appartenant à l'un ou l'autre de ces bailleurs, et certaines sont sollicitées par I3F ou Paris Habitat pour mettre en place des actions en direction des habitants. C'est le cas de Clichés urbains, association à visée culturelle mettant en place des ateliers photographiques avec des jeunes habitants du quartier. Portée par la Pépinière depuis 2009, elle continue à être suivie « hors les murs » : elle a d'abord été hébergée dans un local de Paris Habitat avant de s'installer dans un autre local appartenant à I3F. Elle est en outre intervenue à plusieurs reprises sur sollicitation de ces bailleurs afin de mettre en place des ateliers photos auprès de leurs locataires dans le cadre d'activités de développement social.



Affiche de l'exposition *Flandre en photos*, été 2019, Association *Clichés Urbains*

D'autres associations s'adressant à des publics jeunes, proposant du soutien à la recherche d'emploi pour les associations du quartier, ou encore des cours de français pour des migrants, antérieurement accompagnées par la Pépinière, sont désormais hébergées dans des locaux de I3F, de Paris Habitat ou de la Régie Immobilière de la Ville de Paris. Pour ces associations, le soutien des bailleurs sociaux du territoire (qui peuvent leur proposer des locaux à des prix très inférieurs à ceux du marché) est crucial au-delà de la phase de création. Comme le confirme le directeur de projet 19 : « *en ce qui concerne la question du local, en dehors des bailleurs sociaux, point de salut. Vues les associations qu'on accompagne, vu le modèle, personne ne peut aller se loger dans le privé* ».

Mais cette relation est à double sens : la présence de ces associations est aussi utile aux bailleurs, dans les secteurs relevant de la politique de la ville, pour constituer des relais de leurs actions DSU. Ainsi l'un des « partenaires privilégiés » des actions de développement local de Paris Habitat dans le QPV Stalingrad-Riquet est-elle une structure issue de la Pépinière, « Vivre ensemble Maroc Tanger », issue initialement d'un collectif d'habitants d'une résidence de la RIVP et qui propose des actions à la fois éducatives, d'animation et d'insertion sociale. A la suite de son accompagnement par la Pépinière, elle a obtenu le financement d'un poste « d'adulte relais » et le soutien de la CAF (sous la forme d'un agrément « Espace de vie sociale »), et constitue selon notre interlocuteur un relais précieux pour le bailleur grâce à son implantation locale.

**Chargé de développement local, Paris Habitat :** « On a un partenariat privilégié au niveau associatif sur le secteur, qui s'appelle VEMT, avec qui on travaille, c'est l'un des rares acteurs à bien travailler cette question, c'est la question de l'employabilité des habitants. On les soutient pour la 2ème année consécutive, on les connaît depuis longtemps, là on les soutient pour une activité de coaching, entraînement, appui, assistance à des habitants qui ont un entretien d'embauche, qui cherchent du boulot. Un salarié de l'association, appuyé par une RH professionnelle, une dame du quartier d'ailleurs qui a ouvert son cabinet de RH, reçoivent le public (...). Je les voyais encore là, en début de semaine, on les finance à hauteur de 25 à 30 % du montant global de ce projet. [...] Ils sont toujours dans l'action, ce qu'ils font c'est très très chouette, ils ne sont pas à la recherche de public, parce qu'ils sont très implantés localement, et ils ont l'honnêteté de dire qu'ils préfèrent travailler avec un public restreint.

Néanmoins toutes les associations accompagnées par la pépinière ne perdurent pas, et celles qui perdurent ne restent pas toutes implantées dans le quartier. C'est d'ailleurs une question qui a été soulevée à plusieurs reprises par nos interlocuteurs : la Pépinière fait-elle émerger des projets associatifs prioritairement destinés aux habitants du quartier ? C'est notamment une interrogation que nous avait soumise, en janvier 2019, quelques mois après l'arrivée de 8 nouvelles associations dans la structure, la chargée de mission DSU de I3F :

**Chargée de mission DSU, I3F :** L'an dernier la Pépinière a lancé un appel à projet pour sélectionner un ensemble d'associations qui voudraient s'implanter dans le quartier, il y a une liste d'associations qui ont été sélectionnées (...) J'ai posé la question parce que j'avais participé au jury mais après j'ai été en congé, je ne savais pas qui avait été sélectionné et si les associations sélectionnées étaient vraiment dédiées aux habitants du quartier. Il y a une nouvelle directrice qui est arrivée entre temps à la Pépinière et qui m'a donné la liste des associations sélectionnées, mais je ne suis pas certaine qu'elles aient des activités complètement dédiées aux habitants, alors que c'est ce qu'on cherchait. Normalement on est plutôt dans des actions qui sont locales, mais ça reste à vérifier.

Cette question a ainsi été au cœur du comité de pilotage de la structure observé en mai 2019, réunissant des membres de Projets 19 et les différents financeurs de la structure – la chargée de mission DSU de 3F, une représentante de la Direction régionale de la cohésion sociale et une représentante de la mairie de Paris. Le fait que les associations sélectionnées devaient impérativement avoir un impact sur le quartier, entendu comme le 19<sup>ème</sup> arrondissement et plus précisément les secteurs classés en QPV de l'arrondissement, a été réaffirmé à plusieurs reprises lors de cette réunion. C'est à ce titre que les responsables de Projets 19 et de la Pépinière ont écarté, lors du jury de sélection visant à faire entrer des nouveaux projets dans la structure, certaines candidatures d'associations culturelles, « venant chercher du foncier pas cher pour répéter et proposer des cours », mais dont les projets n'avaient pas de lien évident avec le territoire ou avec les politiques de la ville (8 associations sur les 15 candidates ayant finalement été retenues). Les documents récapitulatifs transmis par la Pépinière lors de ce COPIL mentionnent d'ailleurs, pour la plupart des associations accompagnées, l'ancrage local de ces structures, qu'il prenne la forme d'interventions dans des écoles ou collèges des environs, d'interventions visant des secteurs classés en QPV du 19<sup>ème</sup> arrondissement, la mise en place d'ateliers ou de cours dans les centres sociaux de l'arrondissement, ou d'actions dont les principaux bénéficiaires sont définis comme étant des résidents des QPV.

Ainsi, la plupart des structures accompagnées peuvent justifier d'un lien avec le territoire et visent prioritairement un public vivant dans les quartiers populaires relevant de la politique de la ville dans le nord-est parisien (voir annexe 1 et 2). Il ne s'agit par contre pas forcément d'associations dont le rayon d'action est concentré dans l'environnement immédiat de la Pépinière, ni même dans le secteur Riquet-Stalingrad, ni d'associations s'adressant prioritairement aux habitants du parc social de I3F situé immédiatement à proximité des locaux de Projets 19. Ici, la dimension territoriale de leur action est avant tout conçue à l'échelle de l'arrondissement, et reliée à l'impératif d'agir en direction de publics vivant dans des quartiers relevant de la politique de la ville. En outre, il s'agit rarement d'associations dont l'objet est de créer des liens sociaux entre habitants ou de susciter ou soutenir une vie sociale à l'échelle micro-locale. Seules quelques une des activités portées par les associations actuellement suivies par la Pépinière visent ainsi des problématiques très localisées ou des secteurs plus circonscrits du 19<sup>ème</sup> arrondissement : c'est le cas par exemple de Actions Ré-elles, collectif de mères qui s'est créé suite à des rixes entre jeunes du 19<sup>ème</sup> et du 18<sup>ème</sup> arrondissement et dont les interventions sont au départ centrées sur le collège Méliès, située au cœur du QPV Stalingrad-Riquet ;

c'est aussi le cas de Conseil Médiation Formation, projet porté par un habitant de l'avenue des Flandres, vivant dans le quartier depuis 1974, dont l'association propose des séances « d'aide à la parentalité » et qui explique, lors du « brunch des associations », chercher à mettre en contact les parents et les jeunes en difficulté avec « les vieux assis sur les bancs avenue de Flandres ». Mais ce type de projet semblait constituer l'exception plutôt que la règle au sein de la Pépinière au moment de l'enquête.

Dans le secteur Riquet, l'action directe des bailleurs se concentre plutôt sur des questions de troubles d'usages dans les espaces collectifs, et sur l'accompagnement aux opérations de réhabilitation. Le bailleur 3F, le plus implanté dans le secteur étudié, agit toutefois pour soutenir le développement de l'offre associative des QPV du 19<sup>ème</sup> arrondissement par le biais de la Pépinière Mathis. La mise à disposition de locaux à des tarifs inférieurs aux prix du marché par les bailleurs sociaux du secteur, qu'il s'agisse d'I3F, de Paris Habitat ou de la RIVP, est par ailleurs décrite, dans le contexte parisien, comme une condition à l'émergence d'activités associatives nouvelles. Ce faisant, les bailleurs nourrissent ainsi le vivier des associations qu'ils peuvent mobiliser pour mettre en place des initiatives en direction de leurs locataires dans le cadre des projets relevant du développement social urbain. Plusieurs des associations ayant émergé avec l'accompagnement de la Pépinière sont aujourd'hui installées dans le secteur Stalingrad-Riquet et cette structure semble bien contribuer à dynamiser l'offre associative locale. L'examen de son activité, au moment de l'enquête, n'était toutefois pas tant la création d'associations de quartier ayant une action à l'échelle micro-locale que la structuration voire la professionnalisation d'associations tournées plus largement vers les publics vivant dans les quartiers relevant de la politique de la ville à l'échelle du nord-est parisien. Les associations dont l'objet est l'activation de la vie sociale locale ou la création de liens entre habitants du quartier étaient en effet minoritaires parmi les structures alors soutenues par la Pépinière.

**RÉCAPITULATIF DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNÉES PAR LA PÉPINIÈRE MATHIS (EXTRAIT DU BILAN POUR L'ANNÉE 2018)**

Tableau des associations hébergées à La Pépinière Mathis en 2018

<b>ASSO et porteur de projet</b>	<b>Domaine d'intervention</b>	<b>Bénéficiaires</b>	<b>Ancrage local (Paris 19eme)</b>	<b>Date entrée Pépinière</b>
<b>Les Mini pousses</b> Pierre-Emmanuel Massoni	<b>Santé Prévention Handicap</b>	Familles, enfants, professionnels de la petite enfance	Ateliers hebdomadaire à La Pépinière Mathis	2014
<b>Labomatique</b> Anne-Sophie Defêchereux	<b>Culturel Socio culturel</b>	Jeunes collégiens, jeunes adultes, adultes et personnes âgées du quartier Chaufourniers.	TV participative dans la cité des Chaufourniers « TV cité rouge » Atelier d'éducation aux media au collège Henri Bergson Atelier vidéo au centre de formation Saint Honoré	2014
<b>Retour vert le futur</b> Arnaud Poullard	<b>Lien social Environnement Qualité de vie</b>	Enfants, adultes, familles de l'est parisien	Ateliers de rue au Centre social CAF Tanger Permanence au 156 rue d'Aubervilliers	2017
<b>Les ateliers de Belacqua</b> Yves Comélieu	<b>Théâtre Handicap</b>	Personnes valides et handicapées	Intervention à l'ESAT Anne-Marie Rallion Ateliers mixtes hebdomadaires à La Pépinière Mathis et une fois par mois au Centquatre.	2017
<b>Beauté Kamite</b> Audrey Amissi	<b>Santé Prévention face aux dangers de la dépigmentation de la peau</b>	Utilisateurs potentiels des produits blanchissants des 18ème et 19ème arrondissements	Non renseigné	2018
<b>Causons</b> Hélène Ramajo	<b>Culturel Education Insertion socio-professionnelle</b>	Migrants, réfugiés et habitants du 18ème et 19ème arrondissement.	Cours hebdomadaire de persan et arabe à La Pépinière Mathis et à la Maison de la place des fêtes	2018
<b>Cyber écrivain public</b> France Gorgi	<b>Accompagnement administratif Accès aux droits Insertion professionnelle</b>	Personnes âgées et immigrés du 19ème et de l'est parisien, jeune décrocheurs issus des quartiers défavorisés	Permanences hebdomadaires à La Pépinière Mathis et à la Maison de la place des fêtes	2018
<b>Cie Dassyne</b> Sophia Kaghat-Danane	<b>Education Insertion professionnelle Théâtre</b>	Primo-arrivants, personnes en situation d'illettrisme et personnes allophones de Paris 19ème et du 93.	Ateliers d'alphabétisation et d'apprentissage du français hebdomadaires au Centre social et culturel Danube et Emmaüs Défi + action culturelle au Centquatre	2018



<b>Ticket d'entrée</b> Rachel Hinawi / Sophie Migairou	<b>Culturel Socioculturel Intégration</b>	Adultes et familles issus des quartiers prioritaires du 19 <sup>ème</sup> : Danube, Marseillaise, Solidarité, Algérie.	Parcours et sorties culturelles pour les habitants des quartiers politique de la ville Danube, Marseillaise, Solidarité, Algérie	2018
---	---	--	--	------

#### Les associations « Hors les murs »

<b>ASSO et porteur de projet</b>	<b>Domaine d'intervention</b>	<b>Bénéficiaires</b>	<b>Ancrage local (Paris 19<sup>ème</sup>)</b>	<b>Date entrée Pépinière</b>
<b>Fecodev</b> Brice Monnou	<b>Co-développement</b>	Femmes du quartier	Non renseigné	2006
<b>Clichés Urbains</b> Marich Devise	<b>Culturel Socioculturel</b>	Enfants / adolescents du quartier	Non renseigné	2009
<b>CMF</b> Mamadou Diarra	<b>Conseil Médiation Formation</b>	Familles migrantes en situation de précarité, professionnels dans les institutions	Médiation pour les personnes migrantes en situation de précarité habitant dans le 19 <sup>ème</sup>	2018
<b>Le cinquième élément</b> Ana Maria Munoz-Shiver	<b>Art-thérapie</b>	Personnes en situation de handicap et personnes autistes du 19 <sup>ème</sup> arrondissement.	Atelier d'art-thérapie hebdomadaire pour les enfants en situation de handicap ou autistes à La Pépinière Mathis	2018
<b>Actions Ré elle</b> Sandrine Valorus	<b>Cohésion sociale Insertion</b>	Jeune et familles des quartiers prioritaires du 19 <sup>ème</sup> , collégiens	Actions auprès des collégiens du 19 <sup>ème</sup> , notamment du collège Méliès	2018

**Avec 8 intégrations, La Pépinière Mathis porte à 9 le nombre d'associations hébergées et à 5 le nombre d'associations accompagnées « Hors les murs » sur l'année 2018.**

Toutes les associations hébergées ou accompagnées « hors les murs » à La Pépinière Mathis ont pour dénominateur commun d'avoir un impact sur les quartiers Politique de la Ville du 19<sup>ème</sup> arrondissement, et de répondre aux problématiques et besoins du contrat de Ville 2015-2020.

## Conclusion

Nous avons cherché à proposer un tour d'horizon des actions que mettent en place, au sein des organismes HLM, les équipes en charge d'actions qui visent à réguler les relations sociales dans et autour des résidences ou à susciter du lien social. Celles et ceux qui sont en charge de ces questions occupent des postes variés au sein de ces organisations, et les actions décrites impliquent aussi bien des responsables de services rattachés au siège que des chargés de mission en charge de plusieurs thématiques (sécurité, tranquillité, développement social) et des responsables d'agence et personnels de proximité. Si nos interlocuteurs sont largement convaincus de l'intérêt des actions et dispositifs qu'ils mettent en place, lorsqu'ils ont les moyens de le faire, ils doivent cependant chercher à convaincre à la fois les équipes dirigeantes, l'ensemble du personnel, et les acteurs politiques du bien-fondé de ces actions. Ils sont donc, de fait, amenés à produire des outils d'évaluation, à construire des discours argumentés mettant en perspective le sens que peut avoir une action, au-delà même de celle-ci, bref, chercher à prouver que les dispositifs méritent d'être financés et mis en œuvre.

Les entretiens réalisés montrent combien la définition de ce type d'actions procède d'injonctions contradictoires : d'un côté, les bailleurs sont sollicités pour intervenir sur des champs et domaines de plus en plus diversifiés touchant aux politiques sociales, mais aussi aux questions de sécurité ou aux questions sanitaires, de l'autre, en contexte de restriction budgétaires et de rationalisation de l'activité, ils sont sommés de devoir quantifier, évaluer, diagnostiquer, justifier le sens de leur activité, qui pourtant par essence, ne peut être résumée en une simple activité comptable. Cela oblige nos interlocuteurs à devoir s'interroger sur toutes les activités mises en œuvre, et chercher à argumenter jusqu'au « sens de la fête » dont la question se pose, de savoir si elle est essentielle (Fournier, 2021). Il s'agit alors de savoir si elle est essentielle en soi seulement, ou bien parce qu'elle va contribuer, dans une logique pragmatique, à recruter des locataires référents, ou encore à favoriser le lien social et donc le bien vivre ensemble. Cela est d'autant plus important que ce qui est également en jeu ici est bien une question d'image du métier et du travail, dans un domaine où une ingénierie s'est progressivement construite depuis les années 1990 montrant que les professionnels chargés de la vie sociale ne se réduisent pas à de simples « animateurs » : ce qui est à l'œuvre derrière la question de la visibilité et de la communication autour des actions engagées, est, outre la construction d'une légitimité de ces dispositifs, celle d'une reconnaissance sociale véritable des porteurs de ces questions, au sein des organismes et plus largement, du côté des politiques publiques.

Or, toute la complexité est de faire de véritable bilans des actions engagées tant elles sont complexes et qu'elles impliquent différentes composantes qui font qu'on ne peut, une fois l'analyse menée, les percevoir d'une manière homogène et uniformément comme une « réussite » ou un « échec », ce que les études de cas ont montré. Les études de cas présentées sont centrées sur des lieux susceptibles de favoriser l'émergence d'une vie sociale locale et de faire émerger des collectifs d'habitants, ce qui correspond à l'un des huit registres d'actions des bailleurs repérés durant les entretiens. Elles montrent que, lorsqu'ils investissent ce registre, le rôle que jouent les bailleurs consiste d'abord à mettre à disposition des lieux, ce qui est une condition absolument nécessaire de l'émergence d'activités portées par des habitants ou d'associations de quartier. Mais cette condition n'est bien souvent pas suffisante, et les bailleurs, dans les lieux observés, doivent aller plus loin en mettant en place des formes de soutien et d'accompagnement destinées à aider les initiatives des habitants à se structurer et à perdurer dans le temps, voire à susciter ces initiatives d'habitants. Dans certaines localisations comme Paris intra-muros, caractérisées par un certain foisonnement associatif, mettre à

disposition des lieux et moyens peut suffire à stimuler la vie associative, mais celle-ci n'est alors pas forcément tournée vers les objectifs que poursuivent les bailleurs, c'est à dire le développement social local, comme le montre le cas de Riquet. Même dans des contextes favorables, accompagner et orienter les structures qui se montent est nécessaire pour créer un terreau associatif susceptible ensuite de servir ensuite de relais aux bailleurs auprès des habitants dans les quartiers relevant de la politique de la ville. C'est encore plus vrai dans des contextes où la vie associative locale est plus ténue ou a connu durant les dernières décennies par des formes de déclin. Ce type d'actions, lorsqu'elles sont entreprises par les bailleurs dans les espaces résidentiels les plus paupérisés, prennent alors la forme d'efforts de longue haleine, dont les résultats ne sont jamais perceptibles à très court terme et restent toujours fragiles.

## Références citées

DEMOULIN J., 2016, *La gestion du logement social : l'impératif participatif*, Thèse de doctorat, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 274 p.

DEMOULIN J., LECLERCQ B., 2018, « Promouvoir la "citoyenneté" dans les quartiers populaires : les professionnels du développement social urbain à l'épreuve des enfants et des jeunes », *Lien social et Politiques*, 80, p. 171-189.

FOURNIER L.S., 2021, « La fête est-elle non-essentielle ? », *La Vie des idées*.

GOSELIN C., MALOCHET V., 2017, « « Jusqu'où ne pas aller trop loin ? » Les bailleurs sociaux face aux enjeux de sécurité », *Espaces et sociétés*, 171, p. 127-143.

LECLERCQ B., 2017, « Devenir des intermédiaires ordinaires. L'ajustement des locataires à l'injonction participative des organismes HLM », *Terrains & travaux*, 30, 1, p. 121-142.

LECLERCQ B., 2020, « La participation des locataires : un instrument de dépolitisation ? », *Métropolitiques*.

MALOCHET V., 2017, « Policer le parc social. Le Groupement parisien inter-bailleurs de surveillance (GPIS) », p. 7.

VANDENBROUCKE P., CANAVESE M., DACHEUX-AUZIÈRE B., GRENET M., MOUHOT L., BERTHIER N., MELIN G., POUVESLE C., RÉMY É., CONSALÈS J.-N., 2017, « Derrière l'utopie du jardin collectif, la complexité d'un projet social, technique et politique », *Géographie et cultures*, 103, p. 19-37.

VOLDMAN D., 2019, « Éduquer les locataires. Un mandat historique du logement social », *Métropolitiques*.

WEBER F., 1998, *L'honneur des jardiniers: les potagers dans la France du XXe siècle*, Paris, France, Belin, 287 p.