



32

Premières rencontres  
du Club Innovation sociale Hlm

Chez Famille & Provence

Aix-en-Provence, le 10 octobre 2019

Chez Grand Delta Habitat

Avignon, le 18 septembre 2020



L'AR Hlm PACA & Corse est née en septembre 1975 de la volonté commune des organismes Hlm exerçant leur activité en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse.

En tant que niveau régional de l'organisation professionnelle Hlm, sa vocation est de représenter le mouvement Hlm régional et d'entretenir une relation permanente avec tous ses partenaires, de contribuer à l'animation technique du secteur professionnel et de valoriser son activité et son image.

L'Association régionale rassemble **38 organismes** (15 Entreprises Sociales pour l'Habitat, 11 Coopératives Hlm, 1 Sacicap et 11 Offices Publics de l'Habitat) auxquels s'ajoutent, en tant que membres associés, 11 Entreprises Publiques Locales (EPL, ex SEM).

Elle est administrée par un conseil de **22 organismes Hlm**, membres titulaires, qui élit en son sein un bureau regroupant douze dirigeant. Son président est **Pascal Friquet**, président des directoires du Logis Familial Varois et du Logis Familial.

Elle est membre de la Fédération nationale des Associations régionales (FNAR), composante de l'Union sociale pour l'habitat (USH).

L'AR Hlm PACA & Corse couvre les territoires de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur

04 - Alpes-de-Haute-Provence  
05 - Hautes-Alpes  
06 - Alpes-Maritimes  
13 - Bouches-du-Rhône  
83 - Var  
84 - Vaucluse

et celui de la Collectivité de Corse.

Les chiffres-clés des organismes de logement social de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse :

> ils gèrent près de 329 000 logements locatifs sociaux\*,

> soit 94 % du parc locatif social des deux régions\*.

> et un logement locatif sur quatre, tous statuts confondus (locatif privé, locatif social, meublés et gratuits)\*\*.

L'immobilier social, c'est aussi :

> une dynamique de production soutenue sur les cinq dernières années, avec 6 000 à 7 500 logements sociaux livrés en moyenne annuelle, très majoritairement situés en zones tendues (A et B1).

Sources :

\* RPLS au 01/01/2019

\*\* RGP 2016

# LES ORGANISMES HLM S'ENGAGENT RÉSOLUMENT DANS L'INNOVATION SOCIALE

La démarche vers des nouvelles formes d'engagement vis-à-vis du volet social de leur mission a été lancée par plusieurs organismes Hlm il y a quelques années déjà. Comment s'engager plus, différemment et de façon plus efficace ? Des actions innovantes ont été menées, qui cherchaient à mettre en oeuvre des processus nouveaux, des approches nouvelles, un regard nouveau.

L'Agora animée par l'Association régionale au Congrès Hlm de Marseille en 2018 a été une « vitrine » de l'innovation Hlm en PACA & Corse, un point de départ pour une démarche régionale plus structurée autour de cette ambition collective. L'innovation sociale (dans la relation avec les locataires, la co-conception des opérations, mais aussi dans le management des équipes et le partenariat) est une priorité d'action pour que le mouvement Hlm continue à démontrer sa capacité à accompagner, voire même anticiper, les évolutions sociales. Après le Congrès de Marseille, les professionnels de nos régions ont tout naturellement interpellé l'Association régionale pour amplifier la dynamique à l'oeuvre.

L'idée d'un "Club" Hlm de l'innovation sociale s'est vite imposée et l'engouement a tout de suite été général. Famille & Provence a immédiatement accepté d'accueillir la première réunion de ce Club en octobre 2019, qui a permis d'en brosser les contours et de fixer une feuille de route pour les prochaines rencontres.

Le confinement général de mars 2020, s'il a obligé à reporter la deuxième rencontre, n'a pas douché l'enthousiasme sur le fond et c'est en septembre 2020 qu'une nouvelle réunion du *Club Hlm Innovation sociale* a pu avoir lieu, accueillie cette fois par Grand Delta Habitat. L'impact de la crise sanitaire, qui a exacerbé le rôle social des organismes, fut bien sûr au menu des travaux.

Le présent Cahier du Saint Georges rend compte de ces deux réunions, fondamentales, pour bâtir une réflexion commune sur l'innovation sociale. A l'heure de sa publication (février 2021), des discussions sont d'ores et déjà engagées pour une troisième rencontre.

---

Les organismes fondateurs du *Club* (Érilia, Famille & Provence, Logirem, Logis Méditerranée, Var Habitat...) ont très vite été rejoints dans la réflexion commune par 13 habitat, 3 F Sud, Grand Delta Habitat, Habitations de Haute-Provence, Habitat Marseille Provence, SFHE, Sogima, Toulon Habitat Méditerranée, Unicil, Un Toit Pour tous, Vilogia...

Anne Chemier, chargée de mission cohésion sociale et territoriale à l'AR Hlm Paca & Corse, coordonne les rencontres du *Club*.



## Club Hlm de l'Innovation sociale PACA & Corse

### Réunion de lancement

Jeudi 10 octobre 2019

Famille & Provence – Dimop / Innovation sociale

130 avenue du Club hippique à Aix en Provence

### Programme

<b>9h00</b>	<i>Café d'accueil</i>
<b>9h45</b>	Introduction de la matinée <i>Pascal GALLARD - AR Hlm PACA &amp; Corse – Directeur</i>
<b>10h00</b>	<b>Etat des lieux &amp; perspectives de l'innovation « durable » au sein du secteur Hlm : vers une intégration des principes de la RSE dans les démarches d'innovation</b> <i>Céline Di Mercurio – Union Sociale pour l'Habitat – Cheffe de mission Innovation sociale et RSE</i>
<b>10h30</b>	<b>Le FSI de la CGLLS</b> , un outil de financement disponible pour tous les organismes Hlm qui s'engagent dans l'Innovation sociale <i>Catherine Hluszko - Union Sociale pour l'Habitat – Cheffe de mission Partenariats et Innovation</i>
<b>11h00</b>	<i>Pause</i>
<b>11h15</b>	<b>Quelle feuille de route pour le Club Hlm de l'Innovation sociale ?</b> Travail en ateliers participatifs
<b>12h45</b>	<i>Fin des échanges de la matinée - Déjeuner pris sur place.</i>
<b>14h00</b>	<b>Comment intégrer l'innovation sociale dans la stratégie de développement d'un bailleur ?</b> Famille & Provence et son Fonds de Dotation : l'ambition d'impliquer les habitants-locataires dans l'amélioration de l'environnement et de l'animation sociale de leur quartier à Encagnane.  <i>Xavier Rouquerol – Famille &amp; Provence – Directeur de l'Innovation sociale</i>
<b>14h30</b>	<b>Visite sur site / Rencontre avec les acteurs du quartier et les habitants</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les jardins partagés (présentation par le CPIE du Pays d'Aix de la démarche menée depuis 2015)</li><li>▪ La plate-forme Easi pour tous : présentation de la démarche en cours avec les habitants et les acteurs locaux : la perspective d'un tiers lieu</li><li>▪ Les projets KAPS avec l'AFEV (Famille &amp; Provence et Pays d'Aix Habitat): bilan des effets des projets et de l'investissement des étudiants dans la vie de quartier</li><li>▪ L'atelier des Compagnons Bâisseurs en partenariat avec Pays d'Aix Habitat</li><li>▪ Le Projet l'Art &amp; Vous mené avec le CSC la Provence : des résidences d'artistes ouvertes aux habitants, et de l'Art en milieu urbain, pour donner une meilleure lisibilité et attractivité au quartier.</li></ul>
<b>16h30</b>	<i>Fin des échanges</i>



# PREMIÈRE RENCONTRE DU CLUB HLM DE L'INNOVATION SOCIALE

## QUELLE FEUILLE DE ROUTE POUR UN CLUB HLM DE L'INNOVATION SOCIALE ?

DANS LES LOCAUX DE FAMILLE & PROVENCE  
AIX-EN,-PROVENCE - LE 10 OCTOBRE 2019

### Xavier Rouquérol : "Il faut remettre le social au centre de toutes nos pratiques"

*Xavier Rouquérol est directeur de l'innovation sociale chez Famille & Provence.*

#### **Pourquoi avoir accueilli le Club Hlm de l'innovation sociale ?**

La question qui se pose à nous est comment faire évoluer nos pratiques en matière d'innovation sociale. Le Club créé par l'AR Hlm Paca & Corse avec des équipes de référents dans quelques organismes est un outil qui nous permet de valoriser ce qui a été fait, d'en évaluer les résultats et de développer un fonctionnement en réseau qui favorise les synergies.

Nous travaillons sur le quartier d'Encagnane à Aix-en-Provence depuis 2012/2013 et quand l'Association régionale nous a parlé de cette idée de Club spécifique « Innovation sociale », nous avons tout de suite pensé que ce quartier pourrait être un bon exemple dans le genre laboratoire d'expérimentation. Nous avons plusieurs actions à présenter, les jardins partagés, l'accompagnement de dynamiques citoyennes, les résidences d'artistes, « easi pour tous ». Et nous avons suffisamment de recul sur ces actions pour qu'elles puissent être intéressantes pour d'autres bailleurs.

Les bailleurs sociaux sont souvent les seuls à rester sur certains territoires. Nous établissons, de fait, des relations de proximité avec les habitants. Comment on améliore ces relations, comment on fait émerger un collectif de ces habitants pour pouvoir échanger avec eux, interagir, partager des projets, c'est une problématique que presque tous les bailleurs se posent.



Michel Couartou

« LES  
CONSÉQUENCES DE  
LA CRISE SANITAIRE  
NOUS ONT DONNÉ  
L'OPPORTUNITÉ DE  
FAIRE ÉVOLUER NOS  
PRATIQUES  
INTERNES POUR  
CONSTRUIRE DE  
NOUVEAUX MÉTIERS  
PLUS EN  
ADÉQUATION AVEC  
LES ATTENTES DE  
NOS HABITANTS. »

XAVIER ROUQUÉROL

### **Famille & Provence a créé une direction spécifique "innovation sociale". Dans quel but ?**

Il y a quelques bailleurs qui ont créé, comme nous, des directions spécifiques à l'innovation sociale. Un des buts de ces directions est d'accompagner une évolution des pratiques auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'organisme. Un état d'esprit où chacun peut amener des propositions pour faire évoluer l'entreprise et développer une culture partagée par tous. Il s'agit bien sûr d'améliorer la qualité de service aux locataires, d'apporter de meilleures réponses à leur maîtrise d'usage, mais aussi, dans le même temps, de donner plus de place à la dimension humaine au sein même de l'organisme.

### **La crise sanitaire a été très perturbante. Quel a été son impact dans votre domaine ?**

La pandémie a évidemment exacerbé les choses. On s'est rendu compte que le principe de l'innovation sociale est une sorte de méthodologie spécifique qu'on peut appliquer à tous les sujets. A partir d'un diagnostic partagé, on élabore ensemble des réponses possibles, on réalise une expérimentation, on l'évalue, on capitalise sur les retours et on développe l'action.

Après le premier confinement, nous avons lancé un questionnaire auprès de nos salariés qui a fait ressortir une volonté forte de renforcer la dimension humaine et sociale de nos missions et d'accompagner les locataires les plus fragiles. Nous avons également mené une enquête auprès de nos locataires, qui a eu un taux de réponse de 21 % contre 10 % habituellement. A la différence des enquêtes qualité de service pour lesquelles nous posons de questions précises, nous demandions de façon ouverte quelles étaient leurs attentes. Des difficultés économiques importantes sont apparues, des troubles psychologiques, mais aussi une grande volonté de solidarité. Tout cela nous a donné l'opportunité de faire évoluer nos pratiques internes pour construire de nouveaux métiers plus en adéquation avec les attentes de nos habitants.

### **Comment analysez-vous l'apport d'un tel Club ?**

Il est très intéressant qu'un sujet comme celui-là soit porté par l'Association régionale parce que c'est un enjeu global à l'échelle d'un territoire, qui ne concerne pas seulement un bailleur. C'est pour cela que les actions aidées par notre Fonds de dotation s'adressent à tous les habitants d'un quartier et pas seulement à nos locataires. Ce type de projets doit être cohérent à cette échelle, et c'est la raison de la présence de la Banque des Territoires à nos côtés dans ce Fonds de dotation.

En ce sens, l'AR Hlm a une vraie mission de diffusion des pratiques et l'apport de Losfor pour des formations spécifiques est également déterminant pour faire évoluer les habitudes chez tous les bailleurs sociaux. Il nous faut remettre le social au centre de toutes nos pratiques. Jusqu'à présent, les salariés sont évalués sur des critères plutôt techniques alors que la finalité de nos métiers est sociale. On l'a trop souvent oublié. Il nous faut faire évoluer nos indicateurs en ce sens.

# I. PERSPECTIVES DE L'INNOVATION "DURABLE" AU SEIN DU SECTEUR HLM

**Céline di Mercurio, cheffe de mission Innovation sociale et RSE à l'USH**, fait un état des lieux de ce qu'on peut appeler l'innovation « durable » au sein du secteur Hlm et s'interroge sur une intégration possible des principes de la RSE dans les démarches d'innovation.

**Une enquête quantitative auprès de 89 organismes de logement social a permis de préciser ce que les bailleurs mettaient derrière ce concept d'innovation durable.**

Le profil des personnes interrogées pour l'enquête est assez diversifié parmi les personnels des organismes : 40 % de directeurs généraux, 34 % dans le service innovation-RSE, 16 % dans le service communication-marketing-RSE, 6 % dans les divers métiers d'un bailleur et 4% dans d'autres fonctions supports. Cette enquête était doublée par six entretiens avec des « experts » : Bernard Blanc (Aquitanis), Jacques Brenot (Norevie), Cédric Van Styvendael (président de Housing Europe), Philippe Vilanoba (directeur d'Eiffage Immobilier NPC), Marianne Delachaume (en charge de l'animation de la 2ème édition Lab Architecture de l'innovation CDC-USH) et Guillaume Ginebre (chef de projet logement chez Action Tank Entreprise et Pauvreté, une association créée en novembre 2010 qui réunit entreprises, pouvoirs publics, associations et monde académique pour favoriser le développement, par des entreprises, de projets économiquement soutenables qui ont un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion, et susceptibles d'être déployés à grande échelle).

Les résultats croisés de l'enquête et des entretiens ont permis de préciser une définition de l'innovation durable telle que la voient les organismes Hlm. C'est une attitude nouvelle et émergente dans le monde du logement social qui vise à satisfaire des besoins non satisfaits (ou très peu) et qui s'inscrit dans des enjeux sociaux, sociétaux et/ou environnementaux prioritaires du monde Hlm. **Elle prend en compte les parties prenantes, à l'image de la RSE, et elle a un impact positif sur ces parties prenantes et/ou sur l'environnement.**

L'enquête permettait également de définir les priorités des organismes dans les dix ans qui viennent. Les trois grandes préoccupations des bailleurs sont, dans l'ordre, la transformation de leurs organisations (46 %), la prise en compte de la transition énergétique et environnementale (45 %) et le vieillissement des occupants de leurs logements (42 %). Un peu plus loin derrière, la





qualité de services (37 %) et l'adaptation de l'offre à la demande et à sa solvabilité (34 %). **Les enjeux comme l'inclusion sociale, la tranquillité résidentielle ou l'emploi obtiennent en revanche des résultats peu significatifs.**

Durant les dix dernières années, plus des deux tiers des personnels de bailleurs sociaux estiment que le niveau de réponse des organismes Hlm a été satisfaisant en ce qui concerne la qualité de service (87 %), l'adaptation de l'offre à la demande et à sa solvabilité (72 %), la précarité énergétique (76 %) et la transition énergétique et environnementale (73 %). Plus de la moitié estiment qu'elle a également été satisfaisante pour ce qui est de l'aménagement du territoire (65 %), la qualité de vie au travail (62 %), le vivre ensemble (62 %), le vieillissement des occupants (61 %) et la tranquillité résidentielle (55 %).

Sont beaucoup moins bien évalués le logement des jeunes (48 %), la transformation de l'organisation et des métiers (43 %), le développement local et l'emploi (41 %), l'inclusion sociale des personnes en situations de handicap (36 %), l'économie circulaire (13 %) et la nature en ville / biodiversité (10 %).

**On s'aperçoit que les enjeux identifiés par les organismes comme étant « traités de façon satisfaisante » dans les dix dernières années restent toujours des priorités pour les dix prochaines :** la qualité de service, l'adaptation de l'offre à la demande et la transition énergétique. En revanche, des enjeux un peu moins bien évalués par le passé (le vieillissement des occupants et la transformation de l'organisation et des métiers) sont en tête des préoccupations pour l'avenir.



Questionnés sur les domaines dans lesquels ils développent des projets innovants, les organismes listent plusieurs thèmes dans lesquels l'innovation est particulièrement présente : la qualité de service (93 %), la transformation digitale (90 %), le vieillissement des occupants (85 %), la transition énergétique et environnementale (80 %) ou la transformation de l'organisme et des métiers (72 %). L'inclusion sociale des personnes, qui n'est pas citée comme une préoccupation majeure pour l'avenir (en 13ème position sur 15 priorités), pointe toutefois en 7ème position (sur 16) en ce qui concerne les thèmes d'innovation.

En revanche, l'économie circulaire, qui n'est pas considérée comme un thème d'avenir, ne mobilise pas non plus de dispositifs innovants.

Les répondants citent **de nombreux objectifs qui amènent les organismes à faire appel à des procédés innovants.** Parmi eux, le maintien et/ou l'accès dans le logement, la pérennité d'un stock de logements abordables, l'amélioration de la réponse aux différents besoins des habitants tout en préservant l'équilibre du mo-



dèle économique de l'organisme, l'engagement des habitants et l'accompagnement des personnes vers plus d'autonomie, ainsi que l'amélioration de la qualité de vie et du pouvoir d'achat des habitants. **La mobilisation des collaborateurs est aussi une préoccupation qui développe l'innovation**, en les motivant sur des projets transverses qui permettent de créer une culture tournée vers le collectif et de favoriser la qualité de vie au travail.

D'une façon générale, l'innovation est perçue comme permettant plus de performance opérationnelle et d'amélioration des processus, mais elle paraît trop souvent technique et orientée davantage sur le patrimoine que sur les habitants.

Pour mesurer la réalité de la fonction « innovation » au sein des bailleurs sociaux, il a été demandé aux personnels interrogés s'ils estimaient que leur organisme était bien organisé pour développer des processus d'innovation durable. La réponse a été oui à 83 % pour l'identification des problématiques locales et la veille active, à 80 % pour l'expérimentation et l'animation/pilotage des processus d'innovation, à 77 % pour la participation régulière des locataires, à 68 % pour la création de projets avec les acteurs économiques locaux et à 55 % pour la création de projets collectifs avec d'autres organismes Hlm.

Les bonnes pratiques les moins mises en œuvre sont le retour d'expérience sur les projets et la mesure des impacts des innovations (52 % pour les deux sujets) et le déploiement à grande échelle des expérimentations d'innovation (48 %).

**Il s'avère tout de même que 46 % des organismes ont une fonction dédiée à l'innovation** (6 % supplémentaires projettent de créer une telle fonction). Parmi ces 52 %, l'innovation est rattachée pour 41 % à la direction générale, pour 22 % à une direction opérationnelle, pour 22 % encore à une direction support et pour 15 % à d'autres directions.

Cette préoccupation d'innovation n'est pas liée à la taille de l'organisme puisque des bailleurs de toutes tailles ont mis en place une fonction spécialisée. Et on s'aperçoit que l'ouverture aux parties prenantes est le plus souvent axée sur les locataires.

Le principal frein identifié à la généralisation d'une innovation durable au sein des organismes est celui des ressources financières (55 %). Viennent ensuite la réglementation (37 %), la culture d'entreprise et la résistance au changement (35 %), la difficulté d'intégration de l'innovation dans les pratiques managériales (28 %), les compétences internes trop peu développées (26 %), le manque de maturité des parties prenantes (24 %) et la faible ambition de la transformation (8%).

**En quoi les démarches RSE et innovation s'alimentent-elles mutuellement ?** Céline di Mercurio montre comment les enjeux





des unes et des autres sont imbriquées. La RSE demande à clarifier les thématiques sociétales et environnementales qui sont par essence prioritaires en matière d'innovation. L'innovation implique la recherche de nouvelles collaborations avec les autres parties prenantes et particulièrement les habitants tandis que la culture de la transparence et de l'ouverture aux parties prenantes est la base même de la RSE.

En conclusion, la cheffe de mission Innovation sociale et RSE de l'USH pointe la façon dont les deux démarches se nourrissent mutuellement au sein des organismes Hlm et notamment sur les questions de qualité de service, de transition énergétique et environnementale ou d'adaptation de l'offre à la demande et à sa solvabilité. D'une manière générale, les bailleurs sociaux suscitent d'une façon progressive, par paliers, des processus d'innovation durable qui portent davantage sur les phases amont (en développant la créativité et le développement d'une « culture de l'innovation ») que sur les phases aval.

En croisant les réponses des personnels à l'enquête avec les propos des experts, Céline di Mercurio met en évidence les principaux facteurs identifiés comme étant des clefs de succès dans les projets d'innovation sociale. En premier lieu, **le fait que ces projets portent sur les priorités de l'entreprise ne peut que leur donner une dynamique de réussite.** Ensuite, le mode d'organisation et la culture des bailleurs sociaux constitue un terreau interne qui facilite la transversalité et la prise de risques.



Ces projets s'accompagnent très souvent, dans le mouvement Hlm, d'une ouverture et d'une volonté de collaboration qui va bien au-delà des parties prenantes « traditionnelles » et qui permettent, avec de nouveaux acteurs, **de revoir fondamentalement les schémas de pensée habituels.** Enfin, et c'est là encore une des caractéristiques fortes des organismes Hlm, la prise en compte du modèle économique et du montage financier dès la phase d'expérimentation assoit considérablement la réussite future des projets.

## II. QUELLE FEUILLE DE ROUTE POUR LE CLUB INNOVATION SOCIALE DE L'AR HLM PACA & CORSE ?

Lors de cette première rencontre du Club, **40 participants représentant 14 bailleurs sociaux**, ont « planché » sur la définition de ce que pourrait être un Club Hlm de l'innovation sociale qui réponde aux besoins des organismes en la matière.

Dans un premier temps, les ateliers ont cherché à définir ce que peut ou doit être l'innovation sociale pour le secteur Hlm, et ils en ont proposé plusieurs définitions. Elle constitue tout d'abord **une réponse à des besoins sociaux évolutifs**, qui sont souvent peu ou mal satisfaits. En accompagnant les locataires, en les rendant acteurs (« vers l'habiter mieux de demain »), elle permet aussi d'agir sur la cohésion territoriale et sociale.

En exigeant, pour pouvoir être mise en œuvre, de trouver de nouveaux moyens, de nouvelles actions, de nouveaux outils, de nouvelles pratiques, **elle améliore considérablement la capacité des organismes à remplir leur mission sociale**, et particulièrement sur les thématiques du vieillissement, du traitement des difficultés financières des habitants ou de la vie en communauté. Elle ouvre un nouveau champ d'action aux bailleurs, hors de leurs missions de base traditionnelles que sont la gestion locative, la construction et l'entretien des bâtiments.

Elle permet de générer un changement profond en matière de pratiques professionnelles, vis-à-vis de l'extérieur bien sûr, mais également en interne. L'implication de toutes les parties prenantes (habitants, acteurs locaux, salariés Hlm, autres bailleurs, collectivités...) permet de développer de nouvelles formes de coopération qui tiennent compte de ce qu'on appelle la « maîtrise d'usage », l'expertise de l'habitant qui se trouve désormais cœur des sujets à traiter. Enfin, la culture de l'expérimentation qui accompagne comme son ombre l'innovation sociale, ouvre d'autant les champs d'action du possible pour les bailleurs.

### QUELS SUJETS RELÈVENT DE L'INNOVATION SOCIALE ?

Elle véhicule plusieurs enjeux. En externe, des enjeux liés aux changements sociétaux, comme le vieillissement de la population, l'isolement, la précarité, la santé, la monoparentalité, la fracture numérique... Elle suscite un accompagnement social plus global, plus renforcé et individualisé des ménages et facilite d'autant la recherche de la cohésion sociale et du bien vivre ensemble.

Elle permet l'établissement de partenariats qui renforcent l'économie collaborative. Et surtout, elle remet en question la conception des ensembles résidentiels et la production de logements en questionnant les modes d'habiter.

*L'INNOVATION SOCIALE PERMET DE GÉNÉRER UN CHANGEMENT PROFOND EN MATIÈRE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES, VIS-À-VIS DE L'EXTÉRIEUR BIEN SÛR, MAIS ÉGALEMENT EN INTERNE.*

**LE CLUB DEVRA RÉFLÉCHIR AUSSI AUX MONTAGES DES PROJETS, RECHERCHER LES RESSOURCES POTENTIELLES, AUSSI BIEN FINANCIÈRES QUE MÉTHODOLOGIQUES.**

Mais elle engendre aussi des répercussions en interne. Elle accentue la transversalité des décisions en obligeant l'ensemble des collaborateurs à adhérer et mettre en place des démarches participatives dans toutes leurs missions. **Elle enclenche un cercle vertueux de la performance** : des locataires qui vivent bien lancent moins de réclamations, entretiennent mieux leur lieu de vie, sont plus stables dans leur logement, etc. Enfin, elle permet le développement de nouvelles pratiques professionnelles, plus collaboratives, en mode projet, avec des diagnostics partagés, y compris avec les habitants.

### **QUELLES POURRAIENT ÊTRE LES MISSIONS ET LES OBJECTIFS D'UN CLUB INNOVATION SOCIALE ANIMÉ PAR L'AR HLM PACA & CORSE ?**

Les ateliers proposent d'**assigner plusieurs missions à ce Club**. L'échange, tout d'abord : **être un lieu de partage qui permette de construire ensemble des méthodes transférables à tous** (diagnostics, partenariats, évaluation...) et qui fasse monter en compétence l'ensemble de ses membres. La réflexion ensuite, en élaborant les conditions pour mettre en évidence les problématiques, notamment sur les enjeux sociétaux, pour chercher les meilleures solutions et proposer des réponses en commun. **Prospective et recherche seraient ses deux piliers fondamentaux.**

Le Club devra réfléchir aussi aux montages des projets, rechercher les ressources potentielles, aussi bien financières que méthodologiques ou d'expertise et définir les indicateurs de mesure et d'évaluation des projets mis en œuvre.

Plusieurs objectifs ont été définis pour les premières réunions du Club. En premier lieu, rendre concrète la notion de partage en mutualisant les compétences et les expertises entre organismes, en travaillant en réseau pour impulser des réponses communes à des appels à projets ou pour être force de proposition sur un territoire.

Ensuite, pour ne pas oublier la dimension interne, **le Club devra s'attacher à donner plus de visibilité à l'innovation sociale**, à la valoriser auprès des organismes, à capitaliser les expériences menées pour partager une culture commune.

### **COMMENT ENVISAGER LE DÉROULEMENT DES RENCONTRES DU CLUB ?**

L'Association régionale aurait un rôle moteur au travers de l'animation et le pilotage des réunions. Les rencontres devront garder l'équilibre entre une partie théorique et une partie pratique. Le lieu sera tournant, chaque rencontre étant accueillie par un bailleur différent qui organisera également des visites sur site.

Le Club pourra se réunir 3 à 4 fois l'an en invitant à chaque fois des intervenants extérieurs. Il devra faire le lien avec la semaine



Hlm de l'Innovation en juin et les Trophées de l'Innovation du Congrès de l'USH. Les rencontres plénières pourront s'accompagner de la constitution de sous-groupes thématiques de travail sur des sujets spécifiques. Enfin, le choix devra être fait de se doter d'une plateforme numérique propre et/ou de se connecter à la plateforme du CGET « Carrefour des innovations sociales » pour assurer une communication continue entre les membres.

### III. COMMENT INTÉGRER L'INNOVATION SOCIALE DANS LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT D'UN BAILLEUR ?

**Xavier Rouquérol, directeur de l'innovation sociale de Famille & Provence**, détaille la politique menée par son organisme en matière d'innovation sociale. Entre 2011 et 2013, la direction de Famille & Provence souhaite faire évoluer de façon positive la relation avec ses locataires. Elle lance son premier projet d'innovation sociale sur Aix-en-Provence. Entre 2014 et 2017, le bailleur s'attelle à la création de son « Fonds de dotation » qui est effectivement créé le 14 avril 2016.

Ce Fonds a pour but de **favoriser le développement de projets d'innovation sociale sur les territoires où Famille & Provence est implantée**, avec notamment un pôle d'innovation sociale sur le quartier d'Encagnane à Aix. A travers lui, le bailleur se donne la capacité de développer un réseau de partenaires opérationnels et financiers qui soutiennent l'émergence de dynamiques citoyennes. De ce fait, cet instrument s'inscrit comme un acteur majeur de l'innovation sociale et du développement du territoire.

En 2018, **Famille & Provence crée la direction Innovation sociale**, animée par Xavier Rouquérol, directeur, et Clémence Silve, chargée de mission. L'objectif de cette nouvelle direction, rattachée dans l'organigramme directement au directeur général au même titre que les autres grandes directions traditionnelles d'un bailleur social, est de donner « des réponses nouvelles à des besoins réels ».

En trois ans, le budget consacré par Famille & Provence à l'innovation sociale (plus de 600 000 euros en 2019) a suivi une croissance de + 275 %, tout en bénéficiant d'un montant d'abattement sur la TFPB qui a été multiplié par 3. **La participation directe de l'organisme aux projets d'innovation sociale qu'il soutient s'élève à 25 % du total.**

En tout, depuis 2017, Famille & Provence et son Fonds de dotation ont mobilisé 1,3 million d'euros à l'échelle du territoire de la métropole Aix-Marseille-

*L'opération "L'art et vous" développée par Famille & Provence dans le quartier d'Encagnane à Aix-en-Provence.*



Famille & Provence



Provence. Ce budget, pour près de 70 % est essentiellement consacré aux deux QPV d'Aix-en-Provence, qui regroupent 20 % du patrimoine du bailleur. Vitrolles (5 %), Berre l'Etang (5 %), Manosque (8 %) et Arles (12 %) se répartissent les 30 % restants. L'ensemble des projets d'innovation sociale portés par Famille & Provence donnent lieu à des abattements sur la TFPB qui représentent 13 % du budget global investi.

Les champs d'intervention de ces projets sont très variés. Les espaces extérieurs et l'environnement se taillent la part du lion (33,60 %), suivis par les thé-

matiques sociétales (28,10%), l'art et la culture (13,50 %), l'accompagnement des dynamiques citoyennes (11,70 %), la qualité de service et la culture d'entreprise (7,60 %) et l'éducation (5,50 %).

Xavier Rouquérol illustre ces chiffres généraux par quelques exemples concrets de réalisations dans le quartier d'Encagnane, à Aix-en-Provence. « **L'art et vous** », un **projet artistique en milieu urbain, redonne du sens et de l'attractivité au quartier** en accueillant, avec l'aide du mécénat de l'entreprise Eiffage sud-est, des résidences d'artistes de la scène street art internationale. Une œuvre du plasticien Paul Couturier a été également inaugurée dans le quartier durant l'installation de « L'art et vous ».

**Une dynamique jardinière a également été développée sur le quartier** avec la présence de trois jardins partagés : Lou Grillet (1 700 m<sup>2</sup>), Cardalino (1 400 m<sup>2</sup>) et Lou Rigaou (80 m<sup>2</sup>). Près de 70 habitants se sont impliqués dans ces projets qui s'inscrivent dans la thématique de l'amélioration du cadre de vie et plus de 3 500 personnes ont été accueillies dans ces jardins depuis 2015.

Depuis 2018, un incubateur d'initiatives citoyennes, « **easi pour tous** » (**Environnement et Animation Sociale Imaginative**) est en action toute l'année pour accompagner des projets citoyens,

organiser des ateliers de formation (notamment cuisine), permettre des rencontres régulières entre voisins, tout cela autour de quelques temps forts marquants. Des collectifs d'habitants se sont constitués autour du local dédié qui est désormais repéré comme un espace ressource où s'adresser dans le quartier. Environ 200 personnes se sont montrées sensibilisées aux actions menées par « easi pour tous ».

Depuis 2018 également, **une douzaine d'étudiants sont en colocation sur le quartier** grâce à un partenariat avec l'Afev, l'association de la fondation étu-

*Des rencontres entre voisins, dans le cadre de l'opération "easi pour tous".*





dante pour la ville, qui intervient dans les quartiers populaires en créant un lien entre des étudiants bénévoles et des enfants et jeunes en difficulté scolaire ou sociale, et qui a créé la Koloc' A Projets Solidaires (Kaps), une colocation à loyer modéré où **les colocataires s'engagent dans une action solidaire de quartier**. Ces étudiants interviennent dans les projets structurants du quartier, ils permettent une meilleure continuité des actions, notamment le soir, les week-ends ou pendant les vacances, et animent des ateliers lectures, des goûters... Trois logements sont mis à leur disposition, un par Famille & Provence et deux par Pays d'Aix Habitat.

**Xavier Rouquérol** fait également mention d'actions menées en interne. **L'état d'esprit « innovation » est diffusé au sein de l'organisme au travers de la démarche « Cibles »** (coopération innovante et bienveillante labellisée dans une entreprise solidaire), une démarche mise en œuvre avec les collaborateurs de Famille & Provence pour anticiper l'évolution de leurs missions. A la suite d'un séminaire d'entreprise organisé en janvier 2019, les collaborateurs volontaires participent à des ateliers animés par Losfor, une société coopérative de formation, pour être partie prenante des évolutions de l'organisme et proposer des solutions concrètes (télétravail, transition numérique, environnement, pratiques interservices). En parallèle, de nouvelles formes de prises de décision sont expérimentées autour de la confiance partagée entre direction et collaborateurs.

**Cet état d'esprit est diffusé également au sein du groupe Habitat en Région, auquel appartient Famille & Provence.**

Le bailleur a signé pendant le Congrès Hlm 2019, avec un autre membre du groupe, Habitations de Haute-Provence, un « partenariat d'intérêt social commun » (Pisco) qui définit une stratégie de développement social sur un territoire commun. En l'occurrence, il s'agit de Manosque où H2P et F&P possèdent un patrimoine dans le même quartier et où ils ont lancé un projet d'innovation sociale baptisé « Arc en ciel ». Les deux organismes s'engagent dans une démarche de coopération sur 3 ans pour accompagner les personnels de leurs deux structures dans l'évolution de leurs missions en renforçant les dimensions sociale et humaine.

Pour finir, Xavier Rouquérol brosse les perspectives que Famille & Provence attend en 2020. **De nouveaux territoires seront concernés par des projets d'innovation sociale** : Arles, Berre l'Étang et Manosque. De nouveaux partenaires pour le Fonds de Dotation devraient arriver dans le courant de l'année et les entreprises mécènes du Fonds seront accompagnées dans leur stratégie RSE. Enfin, les passerelles à l'échelle du groupe Habitat en Région seront multipliées avec capitalisation et mutualisation des savoir-faire acquis.

*Signature d'un "partenariat d'intérêt social commun" (Pisco) entre Famille & Provence et Habitations de Haute-Provence, deux organismes du groupe Habitat en Région.*



Famille & Provence

## IV. VISITES SUR SITE L'APRÈS-MIDI

### DES JARDINS PARTAGÉS AUX PIEDS DES IMMEUBLES

Le « Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement » (CPIE) du Pays d'Aix **pilote la visite de deux jardins dans le quartier d'Encagnane** et propose son accompagnement aux bailleurs pour la création de tels sites. L'association peut prendre en charge l'étude de faisabilité au départ, puis coordonner l'ingénierie du projet, animer la concertation et gérer la co-construction avec les habitants, veiller à la tenue des budgets prédéfinis et enfin former le ou les animateur(s) et gestionnaire(s) qui feront vivre le jardin.

Le CPIE a déjà créé plus de 150 parcelles de jardin, organise plus de 30 ateliers par an dans les jardins et a permis ainsi à plus de 500 personnes de produire sur place leurs propres légumes, évidemment sans pesticides. Il insiste sur la diversité des projets qu'il peut

accompagner : pas seulement des jardins partagés (solidaires, collectifs ou en parcelles individuelles), mais aussi la création de potagers sur les balcons ou les terrasses, la végétalisation de pieds d'immeubles ou de toitures, la formation d'animateur-jardin, ou tout autre projet végétal qu'un bailleur voudrait bien lui soumettre.



CPIE - DR

### KAPS, OU LA COLOCATION SOLIDAIRE

Les participants ont également eu la possibilité d'échanger avec les jeunes co-locataires qui participent à l'expérience Kaps (Koloc' à projet solidaire). Inspirées d'un modèle belge, les Kaps ont été créées par l'Afev pour permettre à des jeunes de vivre en colocation et de s'engager avec les habitants dans les quartiers populaires. De ce fait, **les « kapseurs » sont en complète immersion dans le quartier où ils sont à la fois bénévoles et habitants.** Cette double appartenance facilite leur insertion dans le quartier et démultiplie l'impact de leur action.

Les appartements en colocation comprennent entre 3 et 6 chambres, avec des espaces collectifs. Ils sont meublés et équipés et les baux sont contractés par le bailleur social. D'une façon générale, ils peuvent intervenir dans plusieurs domaines : développement



AFEV - DR



durable et environnement, solidarité, lien intergénérationnel, culture et médias, éducation, enfance et famille, citoyenneté, amélioration du cadre de vie et citoyenneté.

Les « kapseurs » animent des temps de convivialité entre voisins et participent aux dynamiques du quartier, s'impliquent dans l'accompagnement d'enfants ou de jeunes en difficulté et coconstruisent des projets avec les structures du quartier et les habitants. Ils sont des vecteurs essentiels pour les projets de rénovation urbaine en accompagnant les habitants à vivre la transformation du quartier et à en être eux-mêmes les acteurs. **A travers les actions solidaires qu'ils mènent, ils facilitent la prise de parole des habitants** et les aident à s'exprimer sur leurs besoins et leurs usages quotidiens.

## APPROPRIATION DU LOGEMENT PAR LES TRAVAUX

Les Compagnons Bâisseurs Provence expliquent à leur tour comment ils interviennent auprès des bailleurs sociaux de la région via le dispositif de **l'auto-réhabilitation accompagnée (ARA)**. Il s'agit de former et d'aider les locataires à mener la réhabilitation de leur logement en tenant compte des objectifs du bailleur mais surtout en prenant en considération leurs désirs et leurs besoins. Un chantier ARA favorise l'adaptation du logement au mode de vie des occupants, une meilleure appropriation de leur lieu de vie, et permet in fine le maintien dans les lieux. **Il renforce la capacité du locataire à entretenir son logement de manière autonome.** Pour le bailleur, un tel chantier est un outil de développement social et de prévention de l'exclusion.



Compagnons Bâisseurs Provence - DR

Avec Pays d'Aix Habitat, les Compagnons Bâisseurs Provence sont intervenus sur Encagnane, mais aussi sur les quartiers Beisson, Corsy et Jas de Bouffan. Ils y ont mené des accompagnements individuels par logements mais aussi **des animations collectives ouvertes à tous et axées sur le petit bricolage**. Depuis 2017, 25 chantiers ont été menés dans des logements dont les locataires à 60 % étaient déclarés prioritaires et urgents par la commission de médiation « Dalo », primo-arrivants depuis moins de 2 ans, à 50 % des familles monoparentales, et à 49 % bénéficiaires du RSA. Menés en partenariat étroit avec les référents sociaux, on voit bien là que ces chantiers ont une dimension sociale indéniable.



## Club Hlm de l'Innovation sociale PACA & Corse

Vendredi 18 septembre 2020

Grand Delta Habitat - 3 Rue Martin Luther King à AVIGNON

### Programme « adapté »

<b>8h45</b>	<i>Café d'accueil dans la cour extérieure</i>
<b>9h15</b>	Introduction de la matinée par <i>Xavier SORDELET – Grand Delta Habitat – Directeur</i> <i>Pascal GALLARD – AR Hlm PACA &amp; Corse - Directeur</i>
<b>9h45</b>	Temps d'inclusion dans 2 salles distinctes (capacité de 20 personnes))
<b>10h15</b>	<b>« Les impacts de la crise du COVID-19, un levier pour l'innovation sociale ? »</b> <i>Ateliers de coproduction en deux sous-groupes de 20 personnes</i>  Ce que la crise a changé : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ dans ma relation à mon travail</li><li>▪ dans ma relation à mes collègues / à ma structure</li><li>▪ dans ma relation aux locataires (nouveaux besoins / nouvelles pratiques)</li></ul> <i>Animation par Delphine TARIOT – LOSFOR – Directrice associée</i>
<b>11h30</b>	<i>Pause dans la cour extérieure</i>
<b>11h45</b>	<b>Quelques outils à disposition pour financer l'Innovation sociale Hlm</b>  Le Fonds de Soutien pour l'Innovation de la CGLLS et le nouvel appel à projet 10000 logements Hlm accompagnés FNAVDL  <i>Catherine HLUZSKO - Union Sociale pour l'Habitat – Cheffe de mission Partenariats et Innovation et Danièle AMET - AR Hlm PACA &amp; Corse</i>  <i>Maryse SYLVESTRE – Union Sociale pour l'Habitat – Conseillère en Politiques sociales</i>  « Illustration avec le projet d'habitat participatif locatif « les Habeilles » ayant obtenu un financement FSI Innovation en 2018 »  <i>Caroline ARON - Grand Delta Habitat – Responsable du Pôle Maîtrise d'ouvrage Marseille-Var</i>
<b>12h45</b>	<i>Fin des échanges de la matinée - Déjeuner pris dans deux salles distinctes sous forme de plateaux-repas préparés par « Le Village » à Cavailon, association ayant pour objet d'accueillir, héberger, réinsérer socialement et professionnellement des personnes en grande difficulté</i>

**14h00**

**Quelle stratégie de Grand Delta Habitat en matière d'Innovation Sociale ?**

- ✓ **La fidélisation des locataires**
  - ❖ Enquêter à 6 mois et à 3 ans de durée de bail afin d'identifier les doléances éventuelles des locataires et d'améliorer le service rendu
  - ❖ Offrir des avantages supplémentaires aux locataires sur la base de leur ancienneté dans le logement (à 5 / 7 / 9 ans) : avantages commerciaux , travaux.....
- ✓ **La prise en compte des parties prenantes dans les projets**
  - ❖ Co-conception de la maison relais « Le Village » à Cavaillon

**15h00**

**Visite sur site : Alter senior – Résidence Les Cerisiers (35 logements), à Vedène, en partenariat avec le CCAS et la Ville de Vedène**

*Résidences Alter sénior® Label GDH : réservées et adaptées aux séniors autonomes avec des animations collectives*

**NOUVEAUTE : Diversification des métiers au sein de GDH**

- ✓ **Programme d'animation mené en interne sur deux résidences** (un recrutement à venir): animation sociale, de veille, aide aux démarches et accompagnement des personnes âgées, en situation de handicap ou victimes de violences conjugales

*Présentation des 2 nouvelles résidences livrées pour lesquelles ce nouveau dispositif sera élaboré à savoir :*

- *Avenue de la Gare sur ENTRAIGUES (84)*
- *Le RAMADOU sur Orange (84)*

**17h00**

*Fin des échanges sur place à Vedène.*



# Rémi Marti : "Le format Club est idéal pour apprendre les uns des autres"

Rémi Marti est directeur des services locatifs chez Grand Delta Habitat.



GDH - DR

## Pourquoi avoir accueilli la deuxième rencontre du Club ?

Nous sommes le premier bailleur du département et l'innovation a toujours été, historiquement, une composante essentielle de notre activité : innovation technique dans la construction, innovation dans la gestion locative et aujourd'hui innovation sociale. C'est dans notre ADN. Quand l'Association régionale nous a sollicités, nous avons tout de suite dit oui parce que nous avons beaucoup de choses à montrer. Mais nous savons que nous avons aussi beaucoup à apprendre et pour cela le format « Club » est idéal, pour apprendre les uns des autres.

Le FSI, par exemple, le Fonds de soutien à l'innovation, nous ne le sollicitons pas assez. C'est le *Club* qui nous a fait mettre le doigt sur tout ce qu'il peut nous apporter.

## Vous dites que vous avez aussi beaucoup de choses à apprendre ?

La confrontation avec les autres bailleurs est stimulante. Quand nous voyons qu'une action que nous menons les intéresse, ça nous donne envie d'aller encore plus loin. A l'inverse, un autre bailleur peut avoir développé quelque chose plus loin que nous, et ça nous donne envie de faire la même chose.

## La situation sanitaire a eu un impact sur votre démarche ?

On s'est aperçu, pendant la pandémie, que les personnes âgées sont encore plus isolées. Nous avons créé un poste spécifique pour les accompagner sur toutes nos résidences *Alter senior*. Un animateur dédié ne s'occupe que des familles, avec des appels réguliers par téléphone, et gère entre 35 et 40 logements. Nous avons inauguré aussi les échanges par visio avec les locataires. Nous gardons le lien par tous les moyens, même numériques. Le bail dématérialisé est désormais la norme chez nous. Les locataires n'ont plus besoin de se déplacer pour signer.

Mais ces situations créent aussi des problèmes en interne, nos personnels souffrent de solitude, aussi bien lors du confinement qu'ensuite, à cause du télétravail. Nous avons mis en place un suivi personnalisé par le service RH qui nous permet de rester en relation permanente avec nos salariés.

**"L'INNOVATION A  
TOUJOURS ÉTÉ UNE  
COMPOSANTE  
ESSENTIELLE DE  
NOTRE ACTIVITÉ."  
RÉMI MARTI**



# DEUXIÈME RENCONTRE DU CLUB INNOVATION SOCIALE HLM

## LES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE, UN LEVIER POUR L'INNOVATION SOCIALE ?

DANS LES LOCAUX DE GRAND DELTA HABITAT  
AVIGNON - LE 18 SEPTEMBRE 2020

### I. ATELIERS : LES IMPACTS DE LA CRISE

« Les impacts de la crise sanitaire, un levier pour l'innovation sociale ? », c'est sous cet intitulé que les 40 participants répartis en trois ateliers ont planché autour de trois thèmes de changement : ce qui a changé dans ma relation à mon travail, dans ma relation à mes collègues et à mon entreprise, dans ma relation aux locataires (nouveaux besoins, nouvelles pratiques). **Delphine Tariot, directrice associée de Losfor**, a piloté les travaux.

Cette réflexion collective a permis de dégager des pistes d'évolution pour l'organisation interne des bailleurs.

#### UNE PLUS GRANDE AUTONOMIE DES SALARIÉS

Pour ce qui est du travail de chacun, la crise a indéniablement permis **une montée en autonomie des collaborateurs**, une meilleure maîtrise des outils informatiques et la prise de conscience des avantages du télétravail. De nouvelles pratiques se sont installées, avec l'emploi d'outils de communication en ligne (WhatsApp, Yammer, Zoom..), le recours plus fréquent à la formation à distance, l'utilisation d'enquêtes de satisfaction/baromètres lancées par les DRH. Demain, les participants pensent qu'il sera possible de mieux hiérarchiser et prioriser leurs actions, **d'avoir une réflexion RSE plus large pour se préoccuper davantage du bien-être au travail** en profitant de la dématérialisation et des outils de travail mobiles, et même se défaire du « bureau personnel » pour développer le nomadisme.

#### UNE SOLIDARITÉ PLUS FORTE DANS LES ÉQUIPES

Pour ce qui concerne la relation d'équipe et les relations dans l'entreprise, il est clair que la crise a chamboulé totalement l'organisation

des structures : plus d'isolement, moins de relations informelles (« la machine à café »), et, paradoxalement, alors que les échanges se sont intensifiés dans les équipes, moins de transversalité entre services. **Les routines ont été indéniablement remises en cause avec une confiance renforcée du manager à l'égard de ses collaborateurs** et un regard totalement nouveau sur le couple vie familiale/vie professionnelle. Du coup, on a vu des réunions plus structurées dans les visioconférences, mieux préparées, un échange de données et une solidarité plus forte dans les équipes, et une vraie capacité de réactivité et de créativité face à la situation. Demain, les équipes imaginent que l'efficacité des réunions restera un acquis, que l'équilibre distance/présence dans l'entreprise pourra être mieux géré (y compris dans les fiches de poste) tout comme la dualité famille/entreprise pour une plus grande sérénité.

### UNE PRISE EN COMPTE PLUS « HUMAINE » DU LOCATAIRE

Enfin, pour ce qui est de la relation avec les locataires, le confinement a mis en lumière de véritables problèmes, **la détresse et la solitude de certains**, l'augmentation des violences familiales, la grande promiscuité dans la sur-occupation ou l'évident « illettrisme » numérique de certains locataires. En revanche, il a permis que se développent plus de solidarités entre voisins et qu'il y ait une baisse très nette des incivilités avec également **moins d'agressivité vis-à-vis du bailleur**. Mais le déconfinement a ouvert les vannes d'une décompensation avec un rebond des troubles de voisinage, une augmentation des ruptures familiales et donc des besoins de mutation, une demande accrue de mobilité résidentielle et **un refus de plus en plus fréquent des logements sans espaces extérieurs** dans les CALEOL.

De nouvelles pratiques se sont développées au vu des circonstances. La communication avec les locataires s'est faite plus fréquente et plus diversifiée (téléphone, visio, sms, mail, tchat...). Du coup, il y eu plus de proximité avec les locataires isolés ou fragiles. Globalement, des relations empreintes de plus d'humanité. Un rapprochement s'est également opéré avec les relais sur le terrain, les associations de locataires mais aussi les services et centres sociaux, les médiateurs, les partenaires institutionnels. Les bailleurs ont également aidé directement leurs locataires, soit par des prêts d'ordinateurs, soit par des aides financières directes. Demain, **il est clair pour tout le monde que les liens différents qui se sont noués avec les locataires ne vont pas disparaître**. Le numérique devra être un axe prioritaire : en faciliter l'accès, bien sûr, en équipant les plus démunis, en négociant des contrats collectifs d'accès à internet, mais aussi en organisant des formations, des actions de tutorat, des mise à disposition de locaux dédiés. L'anticipation et la prévention deviennent les préoccupations premières pour mieux prendre en compte les populations vieillissantes, souvent isolées, et de façon générale toutes les populations vulnérables (violences, détresses psychiques...).

Ce qui ressort de ces groupes de travail, c'est une nouvelle dimension de l'accompagnement des locataires. Ce qui était jusque-là assumé

par une personne ou un service, est désormais réparti entre plusieurs personnes et plusieurs services. Tout le monde a pris conscience de la dimension humaine de la relation bailleur-locataire. Les réactions dans les groupes de travail montrent que les personnels n'ont pas envie d'oublier ces enseignements et comptent bien profiter de l'expérience pour pérenniser certaines pratiques. **Peut-être faudrait-il mettre en place un observatoire du télétravail ?**

## II. QUELS SONT LES OUTILS À DISPOSITION POUR FINANCER L'INNOVATION SOCIALE DANS LES HLM ?

**Catherine Hluszko, cheffe de mission partenariats et innovation à l'USH**, et **Danièle Amet, chargée de la gestion du FSI à l'AR Hlm Paca & Corse**, détaillent pour les participants le fonctionnement du Fonds de soutien à l'innovation (FSI).

**Le FSI est un fonds qui offre aux organismes une aide financière dans leurs démarches d'innovation** (50 % du fonds), de modernisation (40 %) et de professionnalisation (10 %). Il est géré par la CGLLS.

Les actions éligibles se répartissent en deux grandes catégories, celles qui relèvent d'une démarche d'innovation et celles qui concernent la modernisation. Les premières peuvent se répartir en trois groupes. Ce sont d'abord **les actions qui ont trait au volet logement** de l'activité du bailleur, celui qui concerne les dispositifs d'insertion et d'accompagnement visant à une amélioration de la qualité de service, de l'accueil ou du suivi des locataires. Ensuite, ce sont **les études techniques sur des dispositifs innovants ou expérimentaux** (amiante, accessibilité, développement durable, transition énergétique). Enfin, les montages innovants en matière de gestion patrimoniale ou de gestion de projets d'investissements (maîtrise d'ouvrage).

Pour ces actions relevant directement d'une démarche d'innovation, les dossiers de demande de subvention sont transmis à la fédération de l'organisme demandeur un mois avant la date de l'examen des dossiers, pour vérification des pièces et inscription à l'ordre du jour du Comité des Aides de la CGLLS.

*Présentées par Catherine Hluszko, toutes les thématiques qui peuvent être financées par le FSI.*





La deuxième grande catégorie d'actions aidées concernent **la modernisation**. Il s'agit là d'actions qui ont trait à l'adaptation du patrimoine à son marché (les dépenses de réalisation d'études d'adaptation de l'offre), les démarches d'élaboration ou de développement de la qualité de service (dépenses d'ingénierie ou de prestations externes à condition de viser un effet durable sur les compétences et les pratiques professionnelles de l'organisme), l'adaptation à la réforme des attributions (mise en place des méthodes et suivi des demandes), ou la mise en place et le développement des démarches de RSE lorsqu'elles concernent les activités locatives sociales de l'organisme.

Pour ces actions qui ont trait à la modernisation, les dossiers sont transmis à l'AR Hlm PACA & Corse pour instruction et avis en Comité Paritaire Régional avec la Dreal Paca un mois avant la date de l'examen des dossiers. Ils sont ensuite transmis à la Fédération de l'organisme demandeur pour inscription à l'ordre du jour du Comité des Aides de la CGLLS.

**Les dépenses subventionnables** concernent l'ingénierie et les prestations intellectuelles (étude, recherche, analyse, conseil), l'informatique (acquisitions de licences, de logiciels ou développement informatique à condition que ces dépenses contribuent à l'élaboration du PSP, à la gestion locative, à la gestion financière ou à la gestion partagée de la demande de logements, et dans la limite de 20 000 euros de financement), les salaires (uniquement pour une création de poste en lien avec le projet), la formation (hors accompagnement individuel du type coaching) et la communication (conception, prestation intellectuelle, accompagnement).

Les investissements dans le bâti, les dépenses d'équipements, de déplacement ou de location de salles, les travaux d'impression, les actions relevant de l'ANRU ou celles qui procèdent d'une obligation réglementaire ne sont pas subventionnables.

**Pour être éligible**, un organisme doit être à jour de ses cotisations à la CGLLS, disposer d'un plan stratégique de patrimoine adopté, en cours de réalisation ou en réactualisation, ne pas avoir atteint le seuil de 500 000 € d'aide octroyée par le FSI au cours des trois dernières années glissantes, et ne pas avoir engagé l'action avant la réception du dossier complet auprès de la CGLLS.

La réalisation de l'action et les demandes de paiement ne peuvent excéder trois ans. Une exception peut être faite pour les projets d'innovation dont le délai peut être prolongé d'un an renouvelable une fois. Le paiement de la subvention peut être réalisée en une fois (à la fin de la mission) ou une fois par an pour les actions pluriannuelles.

La composition du dossier est très précise et **l'AR Hlm Paca & Corse peut aider le bailleur dans toutes ses démarches vis-à-vis du FSI**. Outre un courrier de demande de l'organisme signé par le président ou le directeur général, il devra comporter une attestation mentionnant que l'organisme est à jour de ses cotisations Plan Stratégique du Patrimoine et CGLLS, une note synthétique de deux pages présentant le projet et ses objectifs, une proposition de service du prestataire, un plan de financement détaillé faisant apparaître le coût

global du projet, le montant de la subvention, les actions pour lesquelles la subvention est demandée et les autres concours financiers (fonds propres ou aides extérieures), le bilan des financements FSI obtenus au cours des trois dernières années, un projet de convention avec la CGLLS prérempli dans le cas d'une aide supérieure à 23 000 €, une fiche de poste, CV, montant du salaire brut chargé (pour les projets de recrutement) et enfin un RIB.

### III. LE NOUVEAU PROGRAMME FNAVDL

**Maryse Sylvestre, conseillère en politiques sociales à l'USH,** présente ensuite le nouveau programme du Fonds national d'accompagnement vers et dans le logement (FNAVDL). Le programme 10 000 logements Hlm accompagnés a été initié en 2014 par l'USH et l'Etat et s'est développé sous la forme de quatre appels à projets de 2014 à 2018. Il venait soutenir des initiatives portées par les organismes Hlm qui favorisaient, grâce à un accompagnement social et une gestion locative adaptée, l'accès et le maintien dans le logement de personnes en grande difficulté. Il visait également à aider les actions menées par les organismes Hlm pour des personnes souffrant de troubles de santé mentale, des victimes de violences conjugales, des jeunes en difficultés, des sortants de prison ou des personnes à la rue.

Une évaluation menée en 2019 identifie plusieurs impacts positifs dans ces projets, que ce soit sur les parcours des ménages (accès et maintien), sur l'organisation et les pratiques des bailleurs ou sur les partenariats et les dispositifs territoriaux. Cette étude pointe l'importance de trouver un cadre pérenne de financement et de pilotage à ces actions.

**Pourquoi lancer un nouveau programme ?** Pour l'USH, il y a là un enjeu et une volonté de pérenniser et de simplifier le programme initial « Hlm accompagnés ». Pour l'Etat, ce nouveau programme est l'occasion de remettre à plat le dispositif AVDL. De fait, cette réforme du FNAVDL constitue une des mesures de l'acte II du plan logement d'abord, piloté par la DHUP en concertation avec la DGCS, la DIHAL, l'USH et les services déconcentrés.

Les objectifs de ce nouveau programme tendent donc à **favoriser l'accès et le maintien dans le logement de ménages en grande difficulté, grâce à un accompagnement social adapté et un renforcement de la gestion sociale.** Il est basé sur quelques grands principes : un élargissement du FNAVDL à des projets portés par les organismes Hlm, une enveloppe unique avec une fusion des trois volets jusqu'ici différents DALO/non DALO/Hlm accompagnés et avec un objectif de financement d'un tiers d'actions portées ou co-portées par les organismes Hlm, la



DR

promotion du travail en commun entre associations du secteur social et bailleurs sociaux, le soutien à de nouveaux projets, mais aussi la pérennisation de démarches déjà engagées qui ont apporté une valeur ajoutée sur les territoires, la préservation d'une certaine souplesse pour les acteurs locaux et **l'intégration des bailleurs sociaux à la gouvernance du FNAVDL** (USH à l'échelle nationale et AR Hlm à l'échelle régionale).

Sur le plan opérationnel, un cahier des charges national a été rédigé après une concertation étroite entre l'Etat et l'USH, avec des adaptations possibles au niveau local. **Le dispositif sera articulé autour d'un pilotage régional associant les AR Hlm.** Les instructions seront faites au niveau départemental par les services déconcentrés de l'Etat (DDCS), avec validation au niveau régional, en lien avec les AR Hlm pour ce qui concerne les projets portés par les bailleurs. Enfin, il a été décidé de maintenir une logique d'appels à projets qui pourront être lancés soit au niveau régional, soit au niveau départemental. Un dispositif transitoire est envisagé pour 2020.

Les dépenses subventionnables par le FNAVDL nouvelle formule sont celles qui concernent l'accompagnement personnalisé, la gestion locative adaptée de logements destinés à des personnes en grande difficulté, et celles qui sont liées aux différentes phases de gestion de l'action (construction de l'action, animation et pilotage). Le FNAVDL ne finance pas la gestion locative sociale classique des bailleurs sociaux. **Les porteurs de projet devront signer une convention d'objectifs annuelle ou pluriannuelle avec l'Etat.** Ces conventions seront conclues pour une durée initiale de 24 mois maximum et pour une durée totale de 4 ans maximum.

Maryse Sylvestre explique que **ce nouveau Fonds FNAVDL est une véritable opportunité pour les organismes Hlm.** En effet, il permet d'apporter des réponses nouvelles ou renforcées pour des ménages rencontrant de nombreuses difficultés. Ses modalités ouvrent la possibilité pour les bailleurs de prendre l'initiative de projets sociaux, d'identifier des problématiques en accès au logement ou en maintien et de renforcer ou de requestionner leur politique sociale. Il leur offre l'opportunité de bâtir une démarche et une méthode de travail nouvelles avec les partenaires associatifs. **Il replace les bailleurs au cœur des politiques du logement d'abord** en leur donnant les moyens d'être une force de propositions, d'être à l'origine de projets. Enfin, il peut également être vécu dans l'immédiat comme un appui pour la gestion des éventuelles difficultés liées à la crise sanitaire.



## IV. UN PROJET D'HABITAT PARTICIPATIF PAR GRAND DELTA HABITAT

**Caroline Aron, responsable du pôle maîtrise d'ouvrage Marseille-Var chez Grand Delta Habitat (GDH)**, illustre le propos de Catherine Hluszko avec la présentation d'**un projet d'habitat participatif locatif, Les Habeilles**, réalisé dans le QPV Saint-Mauront à Marseille et qui a obtenu un financement du FSI Innovation en 2018.

En 2011, l'EPF Paca lance un appel à projet innovant sur une parcelle foncière rue Jullien au cœur du quartier de Saint Mauront. L'enjeu de la démarche est d'offrir aux ménages marseillais l'accès possible à un logement, dans des conditions financières adaptées, en encourageant l'autoproduction d'une part, et en favorisant la création de lien social d'autre part, à l'échelle du projet et à celle du quartier. Dès le 29 décembre 2011, une association est créée, baptisée « Habitat groupé Jullien 12 », qui constitue le premier socle de futurs habitants volontaires pour la conduite de ce projet d'habitat participatif. Le collectif obtient le permis de construire en 2014, permis qui est transféré à GDH en 2019, l'organisme apportant son expertise pour la réalisation finale du projet. Cette même année, le ministère du Logement accorde la dérogation pour la production de logements sociaux en QPV et l'organisme obtient l'agrément de l'Etat pour la construction de 4 PLUS et 8 PLAI. Les travaux démarrent en 2020.

Pour Caroline Aron, **le concept même d'habitat participatif est l'illustration parfaite d'une démarche innovante** dans le logement social, car il représente une notion de vivre ensemble autrement en permettant l'émergence de projets individuels dans un ensemble collectif et en valorisant la co-conception. Il repositionne l'habitant au cœur de son projet d'habitat, impliqué sur l'ensemble des phases de conception et de gestion du projet, acteur de son cadre de vie et concerné par la vie de son quartier. De nouveaux modes d'habiter sont expérimentés sur ce projet : des espaces partagés dans la résidence, un local associatif d'activités en pied d'immeuble ouvert aux habitants du quartier, des parties communes en gestion collective...

En plus du soutien du FSI, **le projet des Habeilles a obtenu le soutien du Fonds d'innovation pour l'habitat (FIH)** de la métropole Aix-Marseille-Provence. Toutes les caractéristiques mentionnées plus haut ont pesé dans la décision des



GDH - DR

jurys aussi bien que celle du montage financier bâti par l'organisme, une confrontation pertinente des règles de financement et d'attribution des Hlm avec un habitat participatif. Il est possible que ce montage puisse ouvrir la voie à une évolution législative en la matière.

**Le FSI a financé la moitié de la prestation d'ingénierie sociale et solidaire de l'association Regain, AMO de l'opération,** qui est intervenu dans la phase conception pour favoriser la co-conception et la responsabilité de chacun, dans la phase chantier avec l'appui au renforcement du groupe pendant le suivi et avec la préparation anticipée sur la gestion future du bâtiment, et dans la phase livraison avec la mise au point d'une capitalisation de l'expérience pour aboutir à la création d'une charge organisationnelle du groupe qui permettra de régir son fonctionnement futur.

L'ensemble du projet des Habelles a été soutenu par la Ville de Marseille, la Métropole Aix-Marseille-Provence, le Département des Bouches-du-Rhône, la Région Sud, la Fondation Abbé Pierre et la Banque des Territoires.

## V. QUELLE STRATÉGIE POUR GRAND DELTA HABITAT EN MATIÈRE D'INNOVATION SOCIALE ?

**Rémi Marti, directeur des services locatifs de GDH,** détaille cette stratégie pour l'assistance.

### FIDÉLISATION DES LOCATAIRES

Le premier enjeu aura été celui-ci : fidéliser les locataires. A 6 mois et à 3 ans de bail, une enquête a été menée auprès des locataires pour identifier leurs doléances éventuelles et améliorer le service rendu par l'organisme. Avec 79 % des locataires satisfaits, la stratégie a été de renforcer la fidélisation de ces locataires. Le programme « 5-7-9 » a été lancé en juillet 2019 pour mettre

à l'honneur les locataires fidèles dont la durée du bail a atteint 5, 7 ou 9 ans. Une carte Delt'avantages leur donne droit à de nombreux privilèges. **Il s'agit de créer un sentiment d'appartenance autour du sens du service** de la coopérative Grand Delta Habitat. Ce lien coopératif, au-delà de l'activité de bailleur, a pour finalité de conserver la relation privilégiée que l'organisme veut entretenir avec ses locataires.





Selon la durée de leur bail, les ménages pourront bénéficier de travaux gratuits dans leur logement, comme par exemple remise en peinture, changement de sol, des sanitaires, aménagement de placards... Lorsque des logements sont proposés à la vente, les locataires sont informés un mois avant la commercialisation et ils bénéficient de frais de notaire réduits pour l'achat d'un bien. Des avantages sont aussi proposés auprès de différents partenaires qui portent des offres de prix spécialement destinées aux locataires de Grand Delta Habitat.

A proximité de leur lieu de vie, ceux-ci peuvent trouver ces offres dans des domaines très variés : assurance, électro-ménager, parfumerie, alimentaire, parc d'attraction... Une plateforme en ligne présente toutes les offres auprès de multiples enseignes.

### UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

Autre préoccupation de GDH, la prise en compte des parties prenantes dans les projets se concrétise, entre autres, dans **la co-conception de la Maison-relais « La Rivale » à Cavailon**, portée par l'association « Le Village » qui accueille depuis 1993 des personnes en difficulté pour leur permettre de dépasser leur situation de précarité et parvenir à une autonomie de vie. Elle développe, en parallèle à un hébergement de ces personnes, une activité d'insertion par l'économie autour d'ateliers de construction, de fabrication d'éco-matériaux ou de maraîchage.

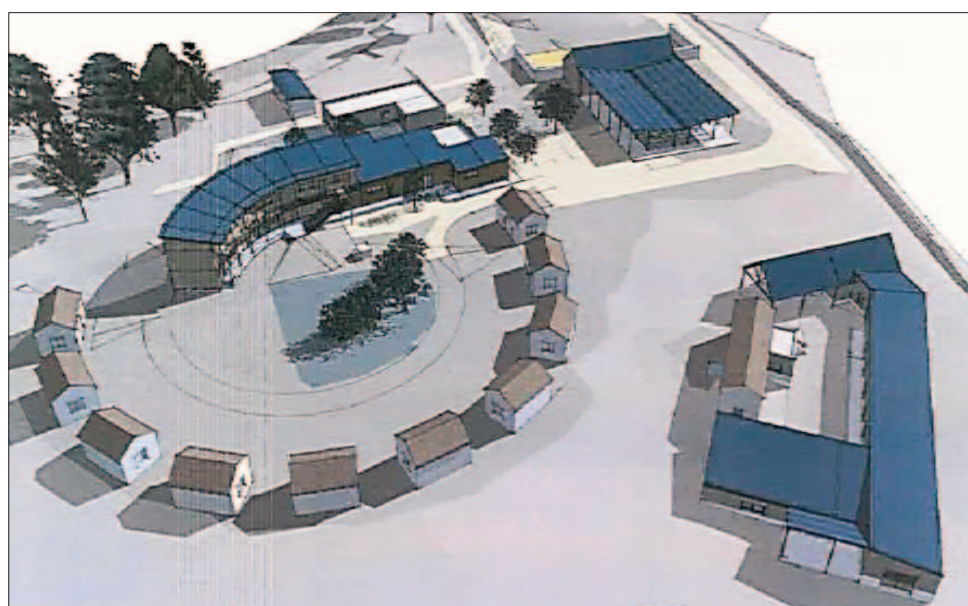
Le projet de la Maison-relais « La Rivale » est installé sur un terrain donné par la commune en bail emphytéotique de 50 ans. « Le Village » y héberge des résidents et y développe une activité de maraîchage et de briqueterie dans des locaux réalisés par Grand Delta Habitat (construction de 14 logements collectifs, acquisition-amélioration de 10 logements existants, création de bureaux pour l'association et de locaux communs pour les résidents).

L'association paie un loyer à Grand Delta Habitat pour l'ensemble des locaux, dont la livraison s'est effectuée en septembre 2018.



GDH - DR

*Le plan masse du projet de Maison-relais "La Rivale".*



GDH - DR



## ALTER SENIOR, OU COMMENT RELEVER LE DÉFI DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Le vieillissement général de la population se traduit dans le parc social par une distorsion dans la typologie des ménages occupants.

Selon l'Insee, en 1984, 24 % des locataires de logements Hlm avaient moins de 30 ans, ils sont 8 % en 2013. A l'inverse, 20 % des ménages en 1984 avaient entre 50 et 64 ans alors qu'ils sont 30 % en 2013. Même évolution pour les plus de 65 ans (15 % contre 22 %). En 30 ans, l'évolution a fait qu'en 2013 plus de la moitié des occupants du parc Hlm a plus de 50 ans. Et la tendance ne s'est pas infléchie depuis.

Face au défi posé par ce vieillissement, **GDH a développé le concept *Alter senior* qui se décline en 3 produits différents** : l'adaptation du parc existant dans le diffus,

la création de résidences intergénérationnelles et la réalisation de résidences 100 % senior. Pour ces constructions, l'organisme a pu trouver de nouveaux partenariats, en relation avec le défi relevé : la Carsat, la caisse de retraite Agirc-Arrco et les collectivités territoriales au cas par cas. Le décret « Habitat inclusif » de juin 2019 et l'appel à projets ARS/Conférence des financeurs de l'habitat inclusif complètent le dispositif d'aides potentielles.

***Alter senior* propose un cahier des charges dédié.** Dans les résidences intergénérationnelle, 5 % du parc de logements est adapté aux personnes à mobilité réduite, des places de parking senior sont identifiées comme telles et une salle commune de convivialité est à disposition des locataires. Pour ce qui est des résidences senior, elles sont toutes situées dans un centre-bourg de plus de 3 000 habitants, sont entourées de commerces et de services qui favorisent la vie à domicile, possèdent une desserte proche en transports en commun et sont constituées a minima de 20 logements (70 % de T2 et 30 % de T1). Les surfaces habitables y vont de 45 à 65 m<sup>2</sup> par logement

avec une salle commune associée à un projet de vie sociale.

L'équipement du logement *Alter senior* est lui aussi inscrit dans un cahier des charges pour **offrir aux occupants un cadre de vie sécurisant** (déplacements, autonomie, ergonomie...). Plusieurs équipements spécifiques sont prévus : prises et interrupteurs en hauteur, douche extra-plate, renfort des cloisons pour installer des barres d'appui, portes coulissantes, balcon accessible sans dénivelée, volets roulants motorisés...



La résidence Alter senior  
"Les Cerisiers" à Vedène (84)

La salle commune  
des "Cerisiers"



Plusieurs sites accueillent déjà des résidences *Alter senior*, l'Hibiscus à Montoux (84), La Roselière (photo 2) à Istres (13), le Colorama (photos 3 et 4) à Nîmes (30) ou Les Cerisiers (photos page précédente) à Vedène (84), 35 logements en partenariat avec le CCAS et la Ville de Vedène, qui a fait l'objet d'une visite par les participants au Club Innovation sociale.

Les logements ont été financés en PLUS et la salle de convivialité est animée par le CCAS. Tous les logements comportent une terrasse et un jardin. Les T2 ont une surface moyenne de 44 m<sup>2</sup> et les T3 de 56 m<sup>2</sup> avec des loyers qui s'échelonnent entre 280 et 475 euros par mois.

Pour cette résidence, **GDH a bénéficié d'un partenariat très étroit avec la ville de Vedène et son CCAS**. Une relocalisation partielle du contingent préfectoral a été négociée avec les DDT et DDCS. Deux logements ont fait l'objet d'une collaboration avec l'association HandiToit Provence. Les personnes retraitées seules ont été privilégiées sur cette résidence, principalement des femmes (39 personnes logées pour 35 ménages). Ces locataires sont pour la grande majorité autonomes physiquement mais fragilisées par un veuvage. La moyenne d'âge est de 74 ans.

Une personne du CCAS est mise à disposition dans un espace commun convivial de 86 m<sup>2</sup>, avec bureau et sanitaires où des animations sont régulièrement organisées.

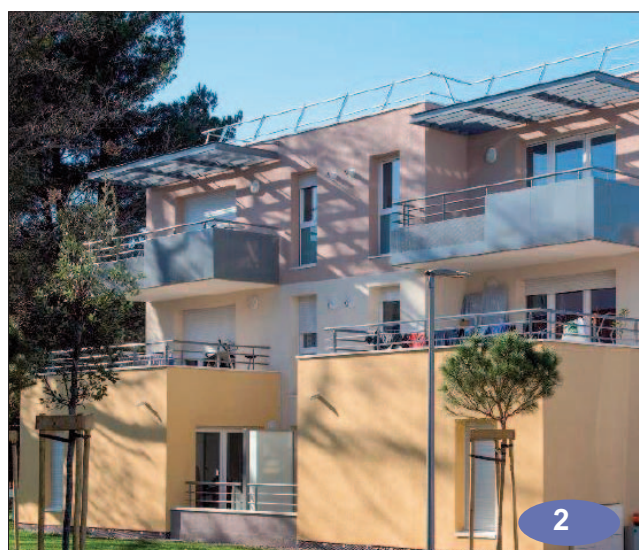
Des projets *Alter senior* sont lancés à Entraigues (84), avec une résidence intergénérationnelle « Julien Laurpète » de 78 logements PLUS/PLAI dont 35 adaptés selon le cahier des charges *Alter senior* et à Orange (84) avec une résidence « Le Ramadou » (photo 1) 100 % *Alter senior*, de 35 logements. Sur ces 2 projets, GDH prévoit la création d'un nouveau métier au sein de la coopérative, un chargé d'animation et de lien social senior dont la mission sera de veiller au quotidien au bien-être individuel et collectif des locataires logeant dans ces résidences intergénérationnelles ou adaptées. Ce recrutement a fait l'objet d'une demande de financement au titre du FSI Modernisation en 2020.

**Le texte du présent Cahier du Saint Georges a été réalisé par Michel Couartou.**

**Les photos ont été fournies par les différents intervenants.**



GDH - DR



GDH - DR



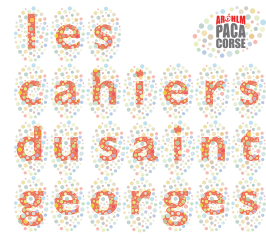
GDH - DR



GDH - DR



Les "Cahiers du Saint Georges" constituent une collection, éditée par l'AR Hlm PACA & Corse, de comptes rendus de différentes réunions organisées depuis 2010 sous l'égide de l'Association régionale ou en partenariat avec elle. Ils ont vocation à constituer une base documentaire des idées, réflexions et propositions qui sont exprimées par les différents intervenants de nos débats.



## Sont déjà parus à ce jour

- **n°1 : RSE pour les organismes de logement social** Aix-en-Provence le 17 décembre 2010
- **n°2 : Aménager, construire, réhabiliter durable : les acteurs de la filière au pied du mur** - Les Arcs (83) le 23 mars 2010
- **n°3 : Rencontre avec la Communauté urbaine Nice Côte d'Azur** - "Réseau régional des acteurs de l'habitat" RRAH - Nice le 8 décembre 2011
- **n°4 : Etats Généraux du Logement de Marseille Provence Métropole** - Marseille le 7 octobre 2011
- **n°5 : Rencontre avec la Communauté du Pays d'Aubagne et de l'Etoile** - RRAH - Aubagne le 25 mai 2012
- **n°6 : Etats Généraux du Logement de Marseille Provence Métropole** - Marseille le 17 septembre 2012
- **n°7 : Rencontre avec le Conseil général du Var** - RRAH - Toulon le 26 novembre 2012
- **n°8 : Séminaire AR Hlm PACA & Corse - Caisse des dépôts** - Pertuis (84) le 8 novembre 2013
- **n°9 : Rencontre avec Arles-Crau-Carmargue-Montagnette** - RRAH - Arles le 28 avril 2013
- **n°10 : Séminaire AR Hlm PACA & Corse - Caisse des dépôts** - Fuveau (13) le 30 octobre 2014
- **n°11 : Séminaire AR Hlm PACA & Corse - Conseil régional PACA** - Aix-en-Provence le 30 septembre 2014
- **n°12 : Rencontre avec la communauté Durance Luberon Verdon** - RRAH - Manosque le 6 novembre 2013
- **n°13 : Nouveaux contrats de ville, GUP, abattement TFPB** - Aix-en-Provence le 26 mai 2015
- **n°14 : Rencontre avec la communauté d'agglomération de Sophia-Antipolis** - RRAH - Antibes le 20 février 2015
- **n°15 : Etats Généraux du Logement de Marseille Provence Métropole** - Marseille le 5 novembre 2013
- **n°16 : Hlm : des métiers d'avenir en PACA** - Marseille, Préfecture de Région le 16 juin 2015
- **n°17 : Séminaire AR Hlm PACA & Corse - Caisse des dépôts** - Stade Vélodrome, le 20 novembre 2015
- **n°18 : Le nouveau cadre de fonctionnement de la Commission d'Attribution des Logements** Dans le cadre de l'Atelier des Métiers - Aix-en-Provence 17 mars 2016
- **n°19 : Séminaire AR Hlm PACA & Corse - Chambre régionale de l'Economie sociale et solidaire** Séminaire de réflexion - Aix-en-Provence 9 juin 2016
- **n°20 : Politique régionale d'aide à l'amélioration du parc locatif social** - Saint Maximin 30 juin 2016
- **n°21 : Rencontre avec le Conseil départemental de Vaucluse** - RRAH - Avignon le 16 septembre 2016
- **n°22 : Présentation du cadre d'intervention régional en faveur du logement** - Aix-en-Provence le 2 février 2017
- **n°23 : «Oui au logement social»** Rencontre avec Jean-Louis Dumont, Marie-Noëlle Lienemann et Alain Cacheux - Aix-en-Provence le 16 mars 2017
- **n°24 : 40<sup>ème</sup> anniversaire de l'AR Hlm PACA & Corse** Soirée des partenaires - Villa Méditerranée le 12 avril 2017
- **n°25 : Séminaire AR Hlm PACA & Corse - Caisse des dépôts** - Le Puy Sainte Réparate le 17 novembre 2017
- **n°26 : Rencontre annuelle AR Hlm PACA & Corse - Caisses d'Épargne** - Grasse le 6 février 2018
- **n°27 : Rencontre avec le Pays de Grasse** - RRAH - Grasse le 31 mai 2018
- **n°28 : Atelier GLS Réforme de la demande et des attributions : accompagner les engagements des bailleurs sociaux** - Aix-Les Milles le 27 mars 2018
- **n°29 : Atelier Accession** - Dans un contexte de tensions, quelle place et quels outils pour l'accession sociale - Châteauneuf le Rouge le 25 juin 2019
- **n°30 : Rencontre annuelle avec la Banque des Territoires** - Flayosc le 12 septembre 2019
- **n°31 : Rencontre annuelle AR Hlm PACA & Corse - Caisses d'Épargne** - Aix-en-Provence le 22 novembre 2019

---

### ASSOCIATION RÉGIONALE DES ORGANISMES HLM DES RÉGIONS PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR ET CORSE

Le Saint-Georges • 97 avenue de la Corse • 13007 MARSEILLE • Tél. +33 (0)4 91 13 73 26 • Fax. +33 (0)4 91 52 12 01  
site internet : [www.arhlmpacacorse.com](http://www.arhlmpacacorse.com) • adresse mail : [bienvenue@arhlmpacacorse.com](mailto:bienvenue@arhlmpacacorse.com)  
Association Loi 1901 • Siret 326 843 018 00028 • APE 9599Z • Membre de la FNAR