



Apprendre à oser®

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

—
INITIATIVE

Habitat et Humanisme



Fleur d'Harcourt – Décembre 2010
Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2010-2011

Habitat et Humanisme

Cette fiche a été réalisée dans le cadre du cours « Grands défis planétaires » donné par Denis Bourgeois, David Khoudour-Castéras et Thanh Nghiem au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de 3^{ème} année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

Résumé : Fondé en 1985 à Lyon par un promoteur immobilier, Habitat et Humanisme s'est développé et imposé en France comme un acteur majeur du logement social, conciliant les ressources de structures privée pour prendre le relais de l'action publique, et sachant, pour cela, se transformer plusieurs fois.

Mots clés : Logement social, Association.

Habitat et Humanisme

This review was presented in the « Global challenges » course of Denis Bourgeois, David Khoudour-Castéras and Thanh Nghiem. This course is part of the “Alternative Management” specialization of the third-year HEC Paris business school program.

Abstract: Created in 1985 in Lyon by a real estate promoter, Habitat et Humanisme developed itself in many French departments and it is now a major actor in social housing. It was able to associate private resources so as to take over from public mission, changing structures when necessary.

Key words: Social housing, Association.

Sommaire

1. Données élémentaires : p. 3
2. Histoire : p. 4
3. Missions et valeurs : p. 6
4. Analyse de l'auteur de la fiche : p. 7

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

1. Données élémentaires

Créée à Lyon en 1985 par Bernard Devert, ancien professionnel de l'immobilier devenu prêtre, Habitat et Humanisme est aujourd'hui une fédération de cinquante associations réparties sur soixante-quatre départements, dans lesquelles deux mille trois cent bénévoles et deux cent salariés sont impliqués. Depuis 1985, douze mille familles ont été relogées grâce à près de cinq mille logements, gérés sous différents statuts. Près de vingt mille personnes lui apportent un soutien financier sous une forme ou une autre. Elle a été reconnue fédération d'intérêt public en 2007.

2. Naissance d'une pieuvre

Association lyonnaise devenue un acteur majeur du logement social à l'échelle nationale, Habitat et Humanisme a été fondée par un promoteur immobilier qui est devenu prêtre par la suite.

De l'association à la fédération : un jeu d'échelles

Partant à l'origine du respect de la personne, avec l'idée que le logement est souvent la base d'une réinsertion, l'association s'occupait de loger des personnes sans logement en s'attachant dès l'origine à les accompagner dans cette démarche. Reconnue pour son professionnalisme et son efficacité, l'association s'est transformée en fédération afin de se rapprocher de nombreuses associations locales actives sur ce sujet. Cette stratégie de développement permet de rassembler les acteurs existant et de mettre en commun leurs forces, avec le double avantage de bénéficier de l'expertise et de la connaissance du terrain au niveau local, d'une part, et d'économies d'échelle, d'un gain de notoriété et d'un lobbying plus efficace d'autre part. Relativement original dans le système français, ce développement montre la reconnaissance de la primauté de l'ancrage local, de la proximité, dans la présence associative, ainsi que de la recherche d'une efficacité au niveau national. La légitimité de la fédération s'est en effet trouvée accrue par sa capacité à se constituer en un seul interlocuteur pour les pouvoirs publics. En outre, la présence de la structure à toutes les échelles lui permet de saturer, en quelque sorte, le marché, et de récolter des subventions à tous les niveaux.

Evolution des missions

Pour mener à bien sa mission, l'organisation a su se structurer au point de devenir une organisation protéiforme. Outre la fédération, elle comporte depuis 2009 une fondation et travaille en liens étroits avec l'association La Pierre Angulaire, qui gère une quarantaine de maisons de retraite et de soins en France. Ainsi, si elle se limite au territoire français, elle s'est adaptée aux problématiques les plus cruciales, en l'occurrence la dépendance de personnes ne pouvant pas vivre seules.

Une gestion souple

Afin d'acquérir un patrimoine immobilier, Habitat et Humanisme a fondé une société foncière se finançant par des recapitalisations annuelles. Cette structure acquiert ou fait

construire, par des montages financiers impliquant également les acteurs publics, des logements qu'elle propose ensuite aux familles. Elle se voit également confier la gestion de logements achetés par des structures locales, comme la municipalité, ou appartenant à des propriétaires privés qui bénéficient en retour de déductions fiscales : son action est donc soutenue par l'État. Enfin, elle passe des conventions avec des bailleurs sociaux, lui permettant de sous-louer les logements aux familles sélectionnées. Mille huit cent soixante-six logements appartiennent en propre à la foncière, auxquels s'ajoutent deux mille huit cent logements appartenant à des propriétaires privés ou publics et gérés par la structure.

3. La réinsertion par le logement

Habitat et Humanisme s'efforce de traiter le problème du logement dans ses trois dimensions :

- En donnant l'accès à un foyer aux personnes qui n'ont plus de logement, seules ou en famille ;
- En choisissant des logements situés au cœur des agglomérations afin de ranimer la mixité sociale ;
- En proposant aux personnes logées un accompagnement afin d'améliorer la réinsertion.

La conjonction de ces trois missions est révélatrice de la démarche à l'œuvre dans ce programme. Si le cœur de l'association est la réinsertion de personnes à l'échelle individuelle, elle ne néglige pas les enjeux de long-terme, ni le traitement du problème dans sa globalité, comme en témoigne l'attention portée à l'emplacement des logements. Tout en considérant l'accès à un logement dur comme une étape indispensable de la réinsertion, elle ne s'est pas spécialisée dans les montages financiers et a toujours conservé une activité d'accompagnement qui lui permet d'impliquer des bénévoles qui travaillent par ailleurs, et d'assurer un encadrement serré des personnes prises en charge. Enfin, elle n'a pas négligé de s'insérer dans l'immobilier considéré comme un marché, en se donnant les moyens structurels et en attirant les compétences adéquates pour réaliser des opérations importantes. La seule limite que se fixe l'association est celle de demeurer dans le cadre de ses compétences et de ne pas accueillir dans son dispositif de personnes pour lesquelles cette aide au logement ne sera vraisemblablement pas suffisante pour un nouveau départ : il s'agit à la fois de ne pas encombrer le dispositif et de ne pas présumer de son savoir-faire, en reconnaissant que certaines situations relèvent d'un autre type d'accompagnement. Et il est aussi remarquable que ce développement ait eu lieu sans connotation religieuse, en dépit du parcours personnel de son fondateur, et sans que la structure ne cesse de s'associer étroitement avec les acteurs publics à tous les niveaux.

L'organisation est notamment devenue l'un des pionniers de l'épargne solidaire en France. Des défiscalisations aux labels comme Finansol, tous les outils existant et développés depuis sa création sont examinés afin d'être mis au service des différentes missions de l'association.

4. Analyse de l'auteur de la fiche

Cette structure est exemplaire parce qu'elle a su triompher d'enjeux importants dans le monde de l'économie sociale et solidaire. La notion d'acteur local a été fort bien exploitée par une modification de structure qui permet une grande souplesse et un développement original par fédération d'associations, permettant de rassembler une expertise de proximité, enjeu crucial pour la plupart des activités prises en charge par le monde associatif. Cette stratégie de développement est en outre une façon d'anticiper une éventuelle crise de croissance. Elle a également pris soin de collaborer étroitement avec des associations locales traitant de problématiques corrélées, maillage qui renforce sa légitimité, la solidité de la structure et bénéficie à la qualité de l'accompagnement. En parallèle, elle a « survécu » à un tournant dans le parcours et le profil de son fondateur, ordonné prêtre catholique, sans répercussion confessionnelle dans son activité. Elle s'est également imposée comme un interlocuteur privilégié de l'Etat, qui s'appuie à plusieurs niveaux sur les compétences de ses membres, qu'il s'agisse du fondateur, nommé haut-commissaire au logement social, de ses antennes, avec lesquelles les bailleurs sociaux ont signé des conventions, ou encore de son administration, partenaire de montages financiers pour réaliser des opérations immobilières. Une autre ambiguïté qui caractérise ce milieu apparaît alors : il semble que cette structure privée a pris le relais de l'action publique, légitimée en cela par son efficacité. Peut-être un modèle original de collaboration entre l'Etat et des structures plus légères émerge-t-il avec Habitat et Humanisme. La portée de son action est, enfin, particulièrement visible dans le domaine de l'épargne solidaire, où elle revendique un rôle pionnier, qui fournit un modèle de financement permettant d'impliquer un nombre important de particuliers. C'est un outil repris par d'autres structures, essaimant ainsi dans d'autres champs que celui de son activité proprement dite.