

**DOSSIER  
DE PRESSE**

# **La Fabrique du Vivre Ensemble Service et habitat**

**De l'immobilier social à l'immobilier  
de service : la plus-value des OPH**

**#service #habitat  
#VivreEnsemble**

**RESTITUTION DE LA JOURNÉE ANNUELLE  
DE CONFÉRENCES DE LA SAC HASSO**

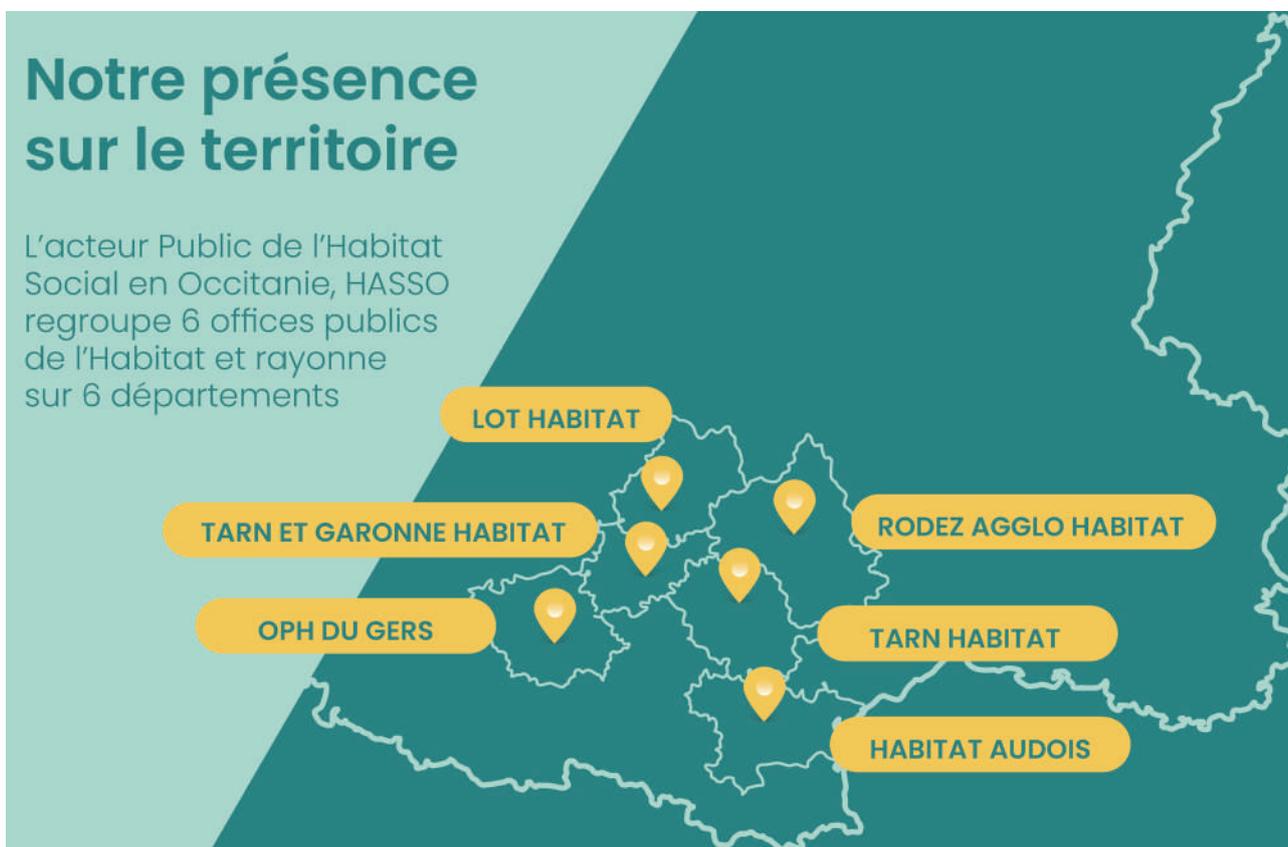
**Vendredi 23 mai 2025**  
GRUISSAN (11)



# LA SAC HASSO

## Notre présence sur le territoire

L'acteur Public de l'Habitat Social en Occitanie, HASSO regroupe 6 offices publics de l'Habitat et rayonne sur 6 départements



Experts dans leur domaine, les membres d'HASSO mettent en œuvre tout leur savoir-faire pour contribuer au développement de leur territoire.

Avec une réelle volonté de travailler ensemble, six organismes publics de l'habitat ont fait le choix de s'associer afin de mutualiser leurs forces dans le but d'améliorer le service rendu aux locataires.



**31 300**  
logements et foyers



**59 000**  
personnes logées



**438**  
communes



**137 millions d'euros**  
de travaux



**640**  
salariés



**146 millions d'euros**  
de chiffre d'affaires

# Valeurs et engagements

Hasso vise à répondre à la loi Elan en garantissant des services de qualité à ses locataires. Hasso s'engage sur des valeurs communes fortes. La raison d'être de la société est de réunir les organismes Hlm présents dans le Sud-Ouest de la France en partageant des valeurs communes.



## Nos métiers

### Permettre à tous d'accéder à un logement de qualité est notre priorité

À travers une offre de plus de 30 000 logements locatifs sociaux et de l'ambition d'un parcours résidentiel choisi allant jusqu'à l'accession sociale, nous avons vocation à répondre aux besoins de nos locataires avec une offre d'hébergement variée et qualitative.

Notre engagement porte également sur une qualité de service reconnue qui se traduit par un accompagnement personnalisé au plus près de nos locataires.

Enfin, nous sommes investis dans l'aménagement et le développement de l'offre immobilière dans nos territoires, par la construction de logements, de locaux commerciaux, de nouveaux quartiers, voire en reconstruisant la ville sur elle-même ou en intervenant finement dans les bourgs et villages.

Les membres d'HASSO sont conscients et acteurs des enjeux de notre société : attentes sociétales, évolutions démographiques, préservation de l'environnement, enjeux climatiques et énergétiques, maîtrise économique. Pour relever ces défis et dans un contexte de crise du logement, les offices qui composent HASSO mobilisent moyens et partenaires pour investir en dix ans, au total, près d'un milliard d'euros.

Ces investissements, aussi orientés « énergie et climat », vont impacter favorablement le budget logement des plus de 30 000 familles de nos territoires et les entreprises qui nous accompagnent dans cette dynamique.

## L'ESSENTIEL DE LA JOURNÉE

Le rôle historiquement dévolu aux bailleurs sociaux a très fortement évolué lors des trois dernières décennies, matérialisant le passage du logement social à l'habitat social.

Leur contribution à la société a de ce fait elle aussi évoluée. Les services et l'habitat qu'ils mobilisent constituent un outil précieux au service du vivre ensemble. Telle est probablement l'une des plus-values fondamentales des offices publics d'habitat aujourd'hui.

Charlotte Limousin, déléguée générale de DELPHIS, l'a montré à travers une méthodologie AcTerr permettant d'objectiver les dimensions économiques, sociales et environnementales des bailleurs sociaux.

Le regard de Thierry Oblet, enseignant-chercheur à l'université de Bordeaux, resituait ces évolutions dans le temps. S'appuyant sur un regard historique entre moral et social, il positionnait toutes ces questions dans les enjeux anciens et contemporains du « faire société ».

La première table ronde « Les services du faire ensemble » soulignait à quel point les offices Hlm ont basculé vers une individualisation des accompagnements pour répondre avant tout aux besoins des personnes qu'elles accueillent, suivant une évolution très forte de la structure démographique et sociale. Elle montrait encore à quel point les approches partenariales s'étaient développées dans le monde Hlm.

La deuxième table ronde « L'habitat du vivre ensemble » a permis d'aborder le logement comme un outil au service d'un accompagnement plus large, et une contribution à la résorption de la pauvreté, au logement pour chacun, aux enjeux de mixité sociale...

La synthèse réalisée par Marie-Christine Jaillet portait un regard très circonstancié sur les évolutions des services proposés par les offices publics de l'habitat. Elle les replaçait dans des enjeux d'humanité jusqu'à un questionnement fort intéressant de la notion même de « vivre ensemble » et des utilisations qui en sont faites.

# OUVERTURE DE LA JOURNÉE



Marie-Christine Bourrel affirmait combien il était un plaisir pour elle et Habitat Audois d'accueillir cette journée annuelle de conférence de la SAC HASSO dans une des communes les plus iconiques de l'Aude.

*« L'aventure HASSO se construit patiemment avec le souci permanent de l'efficacité du service rendu à nos locataires »*

**Marie-Christine BOURREL**  
Présidente d'Habitat Audois

“

*L'engagement au service de l'habitat solidaire est important pour le vivre ensemble. Le contexte est difficile ; je suis ici pour écouter, vous entendre, reprendre rendez-vous. D'autres offices publics regardent le travail particulier de la SAC HASSO avec la Région.*

*La Région n'est pas ici dans une compétence obligatoire. Nous sommes une des trois seules régions à travailler pour le logement social. Nous souhaitons bien sûr continuer notre action auprès des communes de moins de 5 000 habitants, auprès des bailleurs travaillant avec l'Agence nationale pour la rénovation urbaine, et sur la transition écologique avec les fonds Feder. La région Occitanie souhaite poursuivre son effort, travailler avec vous, trouver les conditions les plus efficaces pour réhabiliter et construire du logement.*

**Pierre LACAZE**  
Vice-président du Conseil régional d'Occitanie

“

*La contrainte de la loi Elan a été transformée par les offices de la SAC HASSO en une opportunité pour chercher de l'efficacité pour nos locataires grâce à notre identité commune.*

*La substitution de la notion de logement par celle de l'habitat passe par un bouquet de services. Chaque projet est original. Chaque territoire amène des sujets originaux en fonction de ses spécificités. La mutualisation des expériences et l'échange des connaissances permettent de repartir avec des idées que l'on peut mettre en place sur le terrain.*

**Bernard KSAZ**  
Président d'HASSO et président Office public de l'Habitat du Gers





## OUVERTURE DE LA CONFÉRENCE



**Charlotte LIMOUSIN**

Déléguée générale DELPHIS AcTerr

***Il s'agit de montrer la pluralité des apports des bailleurs sociaux sur leurs territoires. Cette étude amène des preuves, des objectivations de ce que réalisent les offices.***

Charlotte Limousin a présenté les résultats d'une étude menée par DELPHIS sur les offices de la SAC HASSO grâce à l'analyse de nombreuses données de l'année 2023, en comparaison avec leurs territoires d'intervention.

La méthodologie développée permet de mesurer et de rendre compte de la valeur d'un organisme de logements sociaux dans un territoire donné en abordant sa dimension économique, sa dimension sociale et sa dimension environnementale, montrant ainsi toute la valeur apportée à leurs locataires et à leurs territoires.

### Répondre aux besoins en logement

HASSO représente 48 % de parc social de son territoire répartis en 75 % des logements collectifs et 25 % de logements individuels. 1 logement sur 4 construit dans les 20 dernières années est un logement d'un office d'HASSO.

47 % des logements mis en service en 2023 dans les six départements de la SAC HASSO l'ont été par un office membre d'HASSO.

### Permettre l'accès au logement et participer à la mixité et à la cohésion sociales

Les offices de la SAC HASSO logeaient plus de 53 000 personnes en 2023, dont 25 % de familles monoparentales (contre 9 % dans le territoire), 26 % de personnes de 65 ans et plus, et 45 % de personnes seules.

Les offices de la SAC HASSO ont attribué 3 363 logements en 2023, soit 57 % des attributions de logements sociaux du territoire.

38 % des attributions des offices d'HASSO bénéficiaient à des ménages qui n'avaient pas leur propre logement, soit environ 1 000 ménages. 32 % des nouvelles attributions concernaient des familles monoparentales.

### Améliorer les conditions de vie et le pouvoir d'achat des habitants

L'attribution d'un logement abordable avec un loyer modéré est un engagement très fort du monde Hlm. Dans les logements des offices de la SAC Hasso, pour une même surface dans le parc collectif, la différence de loyer annuelle s'élève à un mois de loyer. Pour les logements

individuels, la différence est encore plus notoire : 3 mois de loyers. Hors du parc social, les ménages logés par les offices de la SAC HASSO ne pourraient pas accéder à des logements équivalents, sauf à s'éloigner ou à bénéficier de surfaces plus petites.

Un bailleur social est un bailleur professionnel, avec des expertises déployées au quotidien au service des habitants. Près de 85 % des locataires satisfaits du service rendu : logement, cadre de vie... Ce chiffre n'existe pas pour le parc privé puisque bon nombre de propriétaires ne sont pas en mesure de fournir des services équivalents.

L'accompagnement des habitants et des parcours de vie est très difficile à chiffrer. En 2023, 264 personnes ont bénéficié d'une adaptation du logement (handicap, âge...) par un office de la SAC HASSO.

Autre enjeu auquel sont de plus en plus confrontés les bailleurs sociaux : la précarité. 1 ménage sur 8 en impayé de plus d'un mois.

Dans les offices de la SAC HASSO, 84 ETP ont des missions autour de l'accompagnement social et de la gestion des dettes d'impayés. 3 500 plans d'apurement ont été élaborés pour accompagner les ménages en situation de dette pour les aider à la résorption, jusqu'à 1 085 mesures d'accompagnement économique de solvabilisation.

### **Participer au développement économique et au maintien de l'emploi local**

En 2023, 43 % en 2023 du parc des offices de la SAC HASSO était classé en étiquette énergétique A, B ou C. Le chiffre a grimpé depuis.

En somme, 1 logement sur 2 est en A, B ou C, contre 33 % dans le parc locatif local.

23 millions d'euros étaient consacrés par les offices de la SAC HASSO à des travaux d'amélioration de la performance énergétique.

### **Lutter contre le changement climatique et la précarité énergétique**

En 2023, 2 323 entreprises prestataires et fournisseurs ont travaillé avec les offices de la SAC HASSO. 133 millions d'euros ont ainsi été investis dans le patrimoine des offices.

Avec plus de 500 marchés attribués, dont 331 à des très petites, petites et moyennes entreprises, la contribution des offices au dynamisme de l'activité économique locale est majeure.

Les offices de la SAC HASSO emploient directement plus de 600 ETP, ce qui permet d'estimer leur impact à 2 046 emplois directs et induits.

Les offices de la SAC HASSO permettent en outre l'accomplissement de 70 000 heures d'insertion pour soutenir l'insertion par l'emploi des personnes au-delà des habitants de la SAC HASSO.





## OUVERTURE DE LA CONFÉRENCE



**Thierry OBLET**

*Enseignant-chercheur à l'Université de Bordeaux*

***Dans l'Histoire, quand le logement revêt une dimension politique, on lui reconnaît aussitôt des valeurs morales intrinsèques.***

**Resituant les débats actuels sur le vivre ensemble dans une perspective historique et sociologique, Thierry Oblet a captivé l'auditoire par ses propos sur l'évolution de la conception du logement social, le passage du logement social à l'habitat social ou les phénomènes de « panique morale » qu'il observe dans certaines institutions.**

**« Pourquoi des professionnels du logement social se disent-ils qu'ils doivent faire autre chose que de fournir un logement ? »**

Les représentants des instances politiques parlent souvent de la « crise du lien social ». Elle serait due à plusieurs facteurs, au premier rang desquels le départ des classes moyennes du logement social. Ces classes bénéficiaient d'une certaine mobilité résidentielle en phase avec leur progression professionnelle. À ce moment-là, la contribution des bailleurs sociaux au « faire société » consistait à loger confortablement un capital humain, de l'ouvrier spécialisé jusqu'à l'ingénieur.

Les personnes venant remplacer les classes moyennes parties étaient plus pauvres que celles qu'elles remplaçaient. Elles ne vivaient plus véritablement de leur travail et les institutions craignaient que la classe laborieuse se transformât en classe dangereuse, que les quartiers populaires qui vivaient de leur travail devinssent des « misérables ». Déjà le rôle du logement social ne serait plus de « loger des salariés de l'industrie » mais de « loger les plus pauvres » avec tous les problèmes induits. La contribution des bailleurs sociaux au « faire société » consiste alors à travailler avec d'autres institutions, dans des approches plus globales.

Naît par la suite un frémissement communautaire, principalement désignant les jeunes d'origine maghrébine qui connaissaient davantage de difficultés que les autres dans les recherches d'emplois. Les habitants étaient incités à créer des liens entre eux, mais quand ils les tissaient, leur était reproché de créer du lien communautaire. Le « faire société » pour les bailleurs sociaux interrogeait alors les attributions et les critères de la mixité sociale.

### **Du lien social au lien moral...**

Le logement dit social ne serait-il pas finalement du logement moral ?

Entendons ici la morale comme les règles de la vie bonne en société.

Mais entendons LE moral comme un renvoi au psychisme. La psychiatrie moderne s'est fait connaître avec les méthodes de traitement moral. Ce traitement moral s'est ensuite transformé

en un traitement par la morale, jusqu'à des traitements par douche froide. Il faut bien prendre conscience que dans l'Histoire, quand le logement revêt une dimension politique, on lui reconnaît aussitôt ses valeurs morales intrinsèques. Par exemple, les valeurs hygiénistes ont permis le développement du logement social dans une perspective d'éviter que les ouvriers aillent au bistrot. Il semblait établi que taudis = insalubrité = délinquance. Et de ce fait que grâce à l'action du logement social, 99 % des personnes délinquantes étaient « récupérables ».

### « Panique morale » vs communauté de responsabilité

Le lien avec la gestion de l'insécurité urbaine était manifeste. En réagissant rapidement à la moindre incivilité, les bailleurs sociaux pensaient appliquer la fameuse « théorie de la vitre cassée » pour enrayer la spirale de la dégradation. Ce faisant, Ils oubliant les dynamiques sociales qui ont conduit à la dégradation même. L'enjeu est de voir que les gens s'abandonnent eux-mêmes et le moyen le plus efficace de lutte contre la dégradation consiste alors à faire naître une communauté de responsabilité.

L'orientation des bailleurs sociaux vers les résidentialisations traduit cette préoccupation. Elle revient à estimer que le bailleur doit davantage qu'un logement aux habitants. La résidence est un peu plus que le simple logement : elle est un petit bout de communauté.

Avec la rénovation urbaine, la gestion de proximité menée par les offices Hlm est guidée par la volonté que les nouveaux sites ne ressemblent pas aux anciens. Reste à pouvoir impliquer davantage les habitants pour qu'ils soient acteurs de leur rénovation urbaine, en leur donnant un rôle et une responsabilité.

Selon une sorte de théorème de Jean-Claude Driant, quand la société va bien, les Hlm ne vont pas bien et quand la société va mal, les Hlm vont bien. Je crains qu'aujourd'hui les deux aillent finalement mal et que face à cette double crise, ne surviennent dans certains ministères des phénomènes de « panique morale ». Elle se traduit par exemple par une rengaine selon laquelle il ne serait plus possible que des Français passent toute leur vie dans le logement social. Elle est sous-tendue par le fait d'accorder de fortes valeurs morales à la propriété. Il est pourtant aisé de constater que les pires situations urbaines relèvent de copropriétés...

La valeur inclusive de la ville européenne par rapport à la ville américaine tient au fait de la gouvernance des villes européennes qui a permis de démarchandiser de nombreuses aménités urbaines, dont le logement. Cela permet relativement un accès à tous au logement.

Je convoquerais pour terminer Raymond Aron qui estimait qu'il n'avait pas le tempérament de ses idées en vous disant qu'« en tant que bailleur social, il faudra avoir le moral des contributions sociales que vous mettez en oeuvre. »

\*\*\*\*\*



Dans la discussion avec la salle, Thierry Oblet a précisé l'évocation de la morale et du moral, montrant l'ambiguïté entre la morale et cette sensibilité au moral. « *Comment donner du moral, du mental, aux gens ?* » Il rappelait que la même énergie qui peut troubler les immeubles peut être remobilisée dans des communautés de responsabilité, avec cette idée que *tant qu'il y a de l'énergie, il y a de l'espoir*. Tel était le pari des années 1980 quand les habitants des quartiers dits sensibles n'étaient pas considérés comme des problèmes mais comme des sources d'énergie.

La recherche du consensus portait non pas sur les solutions mais sur les problèmes.

Il est vrai que des élus peuvent juger l'action collective comme concurrentielle de leurs propres prérogatives. Les bailleurs peuvent dès lors parfois être des facilitateurs. La première responsabilité des responsables politiques est de ne pas démoraliser les bailleurs, pour que les bailleurs puissent ensuite insuffler du moral aux habitants.



**Laurent GOYARD** *Directeur général de la FOPH*

**Danièle TOUBERT** *Responsable du dispositif Familles gouvernantes à l'UDAF du Tarn*

**Denis JANAUD** *Directeur général d'Habitat Audois*

**Maryse PRAT** *Présidence de la CGLLS*

Pour Maryse Prat, l'efficacité d'un organisme hlm ne peut être évaluée à la seule lecture de sa performance économique. **« La gestion sociale est l'ADN des bailleurs »**, affirme-t-elle. Le bailleur social a dans sa propre fonction une fonction de gestion sociale.

Pour elle, ce qui a largement évolué, c'est l'environnement dans lequel agissent les bailleurs, avec plus de 2,7 millions de demandeurs de logement aujourd'hui, des situations de revenus de plus en plus précaires et ne permettant plus l'accès au parc privé.

Les bailleurs sont par ailleurs de plus en plus interpellés sur tout un tas de problématiques, en couteau-suisse : réhabilitation, construction... jusqu'à la tranquillité.

Malgré tout, il y a une grande interrogation sur l'utilisation des ressources des bailleurs et une incertitude sur la temporalité car se trouvent des actions à mener dans l'immédiateté, ce qui ne fait pas partie du fonctionnement classique du logement social.

Laurent Goyard rappelle le débat interne au monde Hlm qui a eu lieu dans les années 2000 : quelles sont nos missions de base ? Devons-nous nous substituer à d'autres acteurs, nationaux et locaux ? Aujourd'hui, tout le monde en est convaincu : **« nous sommes passés du logement à l'habitat »**. Les offices publics ont été précurseurs en ce sens.

Il estime que l'ADN des bailleurs sociaux est la qualité de service, tout en tenant compte des évolutions sociétales : de loger des familles ouvrières vers loger un univers totalement transformé en termes de peuplement. D'autres perspectives se sont ouvertes en termes de services car il fallait **« répondre à la volonté que tous ces publics vivent ensemble »**.

Denis Janaud souligne la chance d'Habitat Audois d'avoir des mobilisations de l'ensemble des acteurs du territoire.

Il appelle à **« mettre l'humain au centre de nos préoccupations, mais surtout mettre l'humain au centre de nos actions »**. Il constate qu'au sein des offices d'Hasso, les visions administratives ont été dépassées pour privilégier un « aller vers » et un « faire avec ».

Dans le dispositif « 10 000 logements accompagnés », l'accompagnement des familles en déshérence peut aller de 3 mois à 18 mois (en moyenne 6-8 mois) avec un taux de réussite de 75 à 80 % pour un accès à un logement ou un maintien dans le logement, de manière autonome

et en bon voisinage.

Nous essayons de nous adapter aux situations particulières : jeunes de l'ASE, réfugiés... Du cousu main. L'ensemble des acteurs détecte les personnes : nos personnels de proximité, les travailleurs des associations... Auparavant, nous travaillions chacun de notre côté. La personne accompagnée devait multiplier les interlocuteurs. Maintenant, la coordination permet de centrer sur un ou deux interlocuteurs. *« Nous travaillions dans une logique d'un logement pour tous et maintenant nous sommes dans une logique d'un logement pour chacun. »*

Maryse Prat affirme que le cousu main est à la base de l'action des bailleurs pour répondre aux besoins d'un territoire et d'une personne avec efficacité. Elle s'avoue énervée par des contrôles d'organismes conduisant à une mauvaise gestion de la part de certains offices sur la seule base d'un coût de gestion supérieur à la norme. **« Il ne faut pas s'arrêter à ce seul indicateur financier : le coût de la gestion sociale doit être pris en compte. »** En moyenne, ce coût de la gestion sociale au sein d'un organisme s'élève à 10 % du budget.

Selon Laurent Goyard, ce cousu main ne peut se construire qu'avec des partenaires qui connaissent les situations et la diversité des situations. Il souligne la capacité qu'ont eu les offices publics de l'habitat à passer d'une logique de services descendante à une logique de prise en compte des situations vues par les bénéficiaires et ceux qui les accompagnent, d'une logique du « faire pour » à une logique de « faire avec ».



Danièle Toubert raconte la genèse de la création dans le Tarn en 2008 du **dispositif Familles gouvernantes**, issu d'un dispositif créé en 1994 par l'UDAF de la Marne.

Les services de mesures de protection des majeurs étaient alors dans l'incapacité de leur permettre de vivre seuls. Les mandataires qui les accompagnaient dans la gestion de leur budget étaient dépourvus d'aides. Les personnes se retrouvaient en rupture de soins, avec des enjeux liés au voisinage.

*Familles gouvernantes* accueille des personnes handicapées psychiatriques lorsqu'elles quittent l'hôpital psychiatrique. Le dispositif permet un accueil des personnes dans un logement, en colocation, et en accompagnement par une auxiliaire de vie.

Dans le Tarn, il est déployé dans quatre villes, dont trois avec Tarn Habitat (Albi, Lavaur et Gaillac). Ce dispositif a permis de rassurer les personnes accueillies (accompagnées six heures par jour en mutualisation par logement) et les bailleurs sociaux. Cet environnement stable permet en outre un moindre retour de ces personnes en hospitalisation et favorise un vivre ensemble bien plus apaisé avec les voisins.

Laurent Goyard soulignait la nécessité d'une grande volonté de répondre à des besoins de citoyens qui ne peuvent être dans un logement du jour au lendemain. Il faut ensuite être inventif. Il faut encore être courageux car dans ce rôle de précurseur, il faut parfois se trouver à la limite des règlements et dispositifs existants. **« Les bailleurs sociaux confrontés aux évolutions de la société sont souvent précurseurs de ce genre de dispositifs. »**

Il regrette que tout le travail de lien social, d'accompagnement personnalisé qui n'est plus assuré par des services de l'État, ne soit plus reconnu voire soit parfois nié. Heureusement que des partenariats avec des associations et d'autres institutions le permettent. **« Quand on prend en charge une personne en situation de handicap, on prend en charge une personne, pas uniquement son handicap. »**

L'ancrage territorial des bailleurs est pour Denis Janaud l'un des éléments fondamentaux de leur identité et leur action. *« Notre réseau avec les acteurs de terrain, urbains, ultra-urbains, ruraux, semi-ruraux... est exceptionnel. Nos organismes apportent leur pierre au pacte républicain dans nos territoires. »*



Laurent Goyard mentionnait que la première source de financement des investissements des bailleurs sociaux était leurs fonds propres. Il a retracé divers investissements réalisés par les bailleurs sociaux dans des centres sociaux, dans des subventions à des associations pour des services supplémentaires, dans des partenariats avec l'État et d'autres institutions pour des cofinancements et des coresponsabilités. Il décrivait des mécanismes nouveaux utilisés par les bailleurs (prêts à impact, fonds de dotation...) destinés à encourager des initiatives de locataires, pour qu'ils soient acteurs de leur propre cadre de vie, souvent à vocation culturelles ou dans des animations autour de l'alimentation, des économies d'énergie...

En tant que présidente de la CGLLS, Maryse Prat insistait sur la nécessité de **définir en premier lieu les besoins pour optimiser l'utilisation des ressources au bénéfice du locataire**. Elle estime que les bailleurs étant ancrés dans leur territoire, ne serait-ce que par l'implantation de leurs patrimoines, ils seront toujours un acteur à côté des élus locaux.

Le fonds de soutien à l'innovation (FSI) pose donc comme préoccupation majeure ce bénéfice pour le locataire. Il est doté de 10 millions d'euros, en augmentation chaque année, avec une enveloppe consommée à part égale entre OPH et ESH.



Interrogée sur le financement du dispositif *Familles gouvernantes*, Danièle Toubert indique qu'il s'agit d'un financement d'État reconduit tous les ans.

Denis Janaud rebondit en affirmant que les cibles privilégiées de l'État pour réaliser des économies sont la culture et le social, dans une tendance lourde. **« Nos fonds propres sont des excédents de loyers perçus qui doivent revenir vers des actions de réhabilitation des logements ou dans des services vers nos locataires. »**

\*\*\*\*\*

Les débats avec la salle s'ouvrent sur le principe selon lequel pour avoir des réussites, il faut aussi avoir des échecs. Il est appelé à ce qu'une confiance soit accordée aux bailleurs, surtout dans leurs relations avec les acteurs locaux. *« Chaque fois, nous trouvons les solutions avec les acteurs de proximité. **Nous trouvons les solutions localement car nous avons des gens experts sur le terrain qui affrontent des problématiques que nous résolvons ensemble.** »*

Un autre intervenant s'inquiétait du fait que la plupart des dispositifs étaient financés en fonds propres par les bailleurs et s'interrogeait sur leur pérennité.

Pour y répondre, Laurent Goyard met en avant les effets délétères de la réduction de loyer de solidarité (RLS). Il estime qu'elle conduit le monde Hlm à devoir aller chercher de l'argent ailleurs, d'entrer sur les marchés, alors que le système du logement social fonctionne précisément parce qu'il est hors marchés.

Il dénonce également un système aboutissant à la prise en charge de la baisse des APL par les locataires eux-mêmes, dans une sorte de solidarité horizontale. Il y voit *« le signe que certains souhaitent la mort du système Hlm à la française. »*

Il perçoit une grande note d'espoir dans le niveau d'investissement fort que les bailleurs ont malgré tout réussi à maintenir et dans leur envie d'agir malgré les contraintes budgétaires, laquelle se traduit aujourd'hui par la volonté de mener un combat politique pour défendre le Hlm tel qu'il rend service à la société.

Les échanges avec la salle ont encore fait émerger des discussions autour de la participation des habitants aux projets de rénovation urbaine.

La tranquillité publique a également été évoquée. Laurent Goyard indique que beaucoup de bailleurs ont mis en place des services de médiation. Il pense que la question des problèmes d'insécurité amène à s'interroger sur le rôle des bailleurs, le débat se trouvant à la frontière des missions régaliennes. Il estime qu'on n'a pas à demander des bailleurs d'investir pour du matériel pour les services de police, que la clef est la proximité et il appelle à ce que l'État retrouve ce sens de la proximité.

Denis Janaud confirme ces propos : *« nous passons une énergie dingue à la sécurité de nos personnels et de nos habitants. Il y a quelques années, les postes liées à la sécurité n'existaient pas. L'argent des bailleurs sociaux est l'argent des locataires ; le dédier à la sécurité publique n'est pas dans nos intérêts ni celui de nos locataires. »*





**Stéphane BULTEL** *Directeur général de Rodez Agglo Habitat*

**Louis HENAUX** *Directeur général adjoint d'Habitat et Humanisme*

**François MAGNE** *Directeur régional Occitanie d'Action Logement*

**Éric PÉLISSON** *Commissaire à la lutte contre la pauvreté auprès du préfet de Région Occitanie*

Éric Pélisson resitue la notion de pauvreté dans son contexte régional : 17,5 % de la population occitane, soit 1,2 millions de personnes. Elle recouvre des formes très différentes de l'urbain au rural très profond, les plus pauvres se trouvent parfois être de petits propriétaires.

**Pour lui, l'un des stigmates de la pauvreté demeure l'isolement des personnes.** Le logement participe en cela de la vie de la société. Le logement social porte sa part ; le logement privé aussi.

Les ressources d'Action logement viennent des entreprises qui versent 0,45 % de leur masse salariale au service du logement, et donc au service de ce lien emploi-logement, relevait François Magne. Il déplore le fait qu'aujourd'hui, le travail ne préservait pas de la pauvreté spécifiant que 70 % des demandeurs passant par Action Logement se trouvent sous les plafonds PLAI.

**« Ils ont besoin d'un loyer abordable, pas nécessairement d'un accompagnement social. »**

Il décrit les actions d'Action Logement relativement aux différents profils :

- l'alternant qui peut avoir deux domiciles, avec des difficultés pour se loger ;
- le jeune qui travaille en période d'essai dans une entreprise et peut bénéficier de la garantie Action Logement et de logements dans des foyers spécifiques ;



- les familles en décohabitation, parfois dans des emplois peu payés, et auxquelles il faut trouver un logement abordable ;
- l'intérimaire qui se trouve sur une durée de location courte pour lequel le logement social n'a pas toujours les outils...

Stéphane Bultel questionne : « *Au-delà du bailleur, tout ceci interroge le politique. Faut-il additionner les profils ? Faut-il les faire cohabiter ? Nous avons parfois tendance à repousser les périphéries et faire de l'entre soi.* »

S'appuyant sur des rénovations de quartiers de grande envergure (Grand Garros à Auch, Ramadier à Rodez, Cantepau à Albi), il décrivait le savoir-faire des offices à l'échelle des quartiers, affirmant que les offices savent ce qu'il faut faire et surtout ce qu'il ne faut plus faire.

Dans la construction comme dans les attributions, les offices mixent les typologies d'appartements, les typologies PLUS/PLAI/PLS, vente Hlm...

**« Il n'y a pas de mixité sans acceptation des différences entre nous »**

Louis Hénaux explique que Habitat et Humanisme propose une solution immobilière permettant la mise en œuvre d'un accompagnement.

Habitat et Humanisme consacre davantage de ressources au service de construction du lien social qu'à la construction et à l'entretien du logement.

Les conséquences de l'isolement touchent tout le monde. Elles sont terribles car elles engendrent des ruptures de droits communs, d'utilité sociale, etc.



Pour François Magne, nous manquons surtout de logements abordables. Il appelle à ne pas opposer les manières de faire ou les typologies : **« plus il y a aura de logements produits, mieux nous nous porterons. »**

Nous avons tendance à nous replier les uns les autres. La force d'Hasso me semble là : à plusieurs, vous êtes plus riches de solutions. Opposer la métropole aux zones rurales est une hérésie.

Nous avons un rôle contracyclique : lorsque le logement privé était en crise, le logement social redressait la barre mais les mesures politiques ont amenuisé ce rôle contracyclique.

Le travail sur les normes, le fait d'être un bon élève en la matière, se heurte à la problématique des coûts. La superposition normative a un coût, qui se traduit mécaniquement pour le locataire.

Il faut se rendre compte que le coût du logement peut atteindre 40 % du budget de certains ménages. **« Le temps politique est un temps court. Il faut redonner de la vision à un sujet qui nécessite du temps long. »**

**« En matière de vivre ensemble comme pour le reste, appuyons-nous sur ce qui marche »,**

exhorte Stéphane Bultel. Il explique faire presque systématiquement appel à Action Logement pour ramener des gens qui travaillent dans certains quartiers. Il indique encore qu'il est parfois difficile de faire venir des ménages dits pauvres dans des quartiers huppés.

Il prend l'exemple des dispositifs de PLAI adapté pour montrer comment ils permettent de plafonner loyers et charges au service d'une véritable mixité.

Pour illustrer ce regard sur les injustices à la base, il cite des jeunes de 3<sup>e</sup> devant réaliser le stage inclus dans leur scolarité. L'entourage est fondamental : « *si vous êtes dans un quartier de personnes âgées ou de personnes au RSA, il est plus difficile de trouver un stage.* »

S'adressant à Éric Pélisson, il conclue sur une réglementation avec les quartiles extrêmement difficile à comprendre, appliquer, etc. et qui mériterait d'être très largement simplifiée.

Éric Pélisson estime qu'il est nécessaire et fondamental de repartir des besoins des territoires.

Pour Louis Hénaux, l'une des clés de réussite du mouvement Habitat et Humanisme réside dans l'investissement dans les constructions qui sont réalisées depuis 40 ans avec un succès qui se maintient dans le temps. *« Nous avons commencé à labelliser les habitats regroupés autour d'espaces collectifs en mixant les montages financiers ; nous étions convaincus que nous parviendrions à créer une solidarité entre les personnes et les générations, entre des personnes en situation de pauvreté, qui viennent avec des parcours extrêmement différents. »* Ce modèle a été tiré du mélange des publics, des dispositifs et des montages.

Sur les principaux de construction, Stéphane Bultel constate que les architectes imaginaient désormais des cellules évolutives. Ils prévoient dans l'acte de construire la possibilité d'une modification du bâti.

Il illustre son propos par des réhabilitations de logements anciens dans lesquels les typologies ont été revues. L'immeuble est vidé, puis les T3 sont transformés en T2, les T4 en T3...

Mais comment adapter les logements aux gens ? Comment répondre aux différents types de pauvreté ? Comment accompagner des parcours de vie ? Nous avons la chance d'avoir un parc social vieux, amorti. Nous pouvons l'adapter. Nous savons agir dessus. Mais comment dans notre parc prendre en compte par exemple une évolution sociétale comme le télétravail ?



**« À partir du moment où on part des besoins des personnes et en partenariat, on ne se trompe pas »**, assure Éric Pélisson. Dans les années 1950, on était parti de la rationalisation de la construction et non des besoins des gens, dans *« une vision de l'homme traduite par l'urbanisme de Le Corbusier qui ignore les besoins fondamentaux de l'homme, avec des cuisines où l'on ne peut pas déjeuner, des fenêtres sans rideaux, des zones extérieurs qui ne sont ni espace privé ni espace public (cours, caves, couloirs, dalles), voire des tours en étoile ou des immeubles en forme de vague où l'on ne peut pas poser de meuble droit. En ce sens, cette vision est soviétique, elle cherche à produire un homme nouveau qui ne correspond pas à la réalité des aspirations des gens. »*. Je ne nie pas les apports de ces constructions dans le confort : eau courante, sanitaires, etc. Mais on était parti des contraintes des entreprises du BTP. Nous pourrions avoir une très belle politique du logement en France ; nous devons l'avoir.

*« Les bailleurs sociaux doivent se réapproprier l'acte de construire »*, estime François Magne. Évoquant les logements livrés en vente en l'état final d'achèvement (Vefa), il pense impossible de demander à un promoteur d'avoir les mêmes constructions qu'un bailleur social. La notion d'habitat évolutif lui semble en ceci très intéressante. Il considère nécessaire de travailler ensemble pour sentir les tendances, les accompagner, et trouver les solutions localement.

Éric Pélisson relève que les visites mutuelles permettent de transposer les initiatives intéressantes. Stéphane Bultel relève sans forfanterie que les offices publics construisent souvent mieux que les autres, notamment parce qu'ils se sont réapproprié cette mission de construire et leur capacité à entretenir. Il souligne aussi qu'ils sont dotés de personnels qui sont attirés par le sens donné à leurs missions.



Louis Hénaux confirme cette dimension. Précisant qu'il n'avait jamais travaillé dans le logement social avant, il avoue qu'il ne se rendait pas compte de l'intensité de la culture collective de cette mémoire.

**« Nous avons aujourd'hui les moyens, la prise de conscience et les compétences qui s'agrègent autour de l'acte social de construire. »**

La question des ressources est fondamentale. Post-guerre, on avait peu de temps, peu d'argent et beaucoup de besoins. Il interroge : *« quel est notre rôle en tant que bâtisseurs de liens, quelle position de résistance pouvons-nous avoir pour maintenir cette position de vivre ensemble dans un monde où on a du mal à financer des logements ? »*

Stéphane Bultel rappelle que dans les années 1970, les programmes PLR ne comportaient pas d'ascenseur, pas de balcon... Aujourd'hui, balcon, ascenseur, accompagnement social, jardins partagés, isolation... Le tout malgré une inflation des coûts. *« Si nous ne faisons pas tout ce que nous faisons, cela coûterait très cher à la société. »*

Il faut laisser du temps long aux bailleurs sociaux. Il faut aussi arrêter de sur-administrer et de créer toujours davantage de normes. Il faut se rendre compte que les nouvelles cotations coûtent très cher aux bailleurs !

La confiance est la base de tout. Quand nous signons une convention APL pour 40 ans et que la RLS vient rabattre les cartes en cours d'exécution de la convention, cela ne la facilite pas...

\*\*\*\*\*

Répondant à une question de la salle sur l'articulation entre Vefa et qualité de l'habitat, Louis Hénaux explique que les bénévoles d'Habitat et humanisme passent énormément de temps avec les promoteurs pour examiner, modifier, améliorer les plans. *« Je pense qu'il serait mieux de se passer de la Vefa à terme mais nous arrivons à trouver des promoteurs qui localement font des projets qui ont du sens, et travaillent avec nous. »* Il conclue en estimant qu'il ne verrait aucun inconvénient à ce que tous les bailleurs sociaux se ressaisissent en totalité de l'acte de construire. Stéphane Bultel avertit qu'il fait tout pour ne pas faire en Vefa et privilégier la maîtrise d'ouvrage directe. Il indique que localement, ce système permet néanmoins de faciliter la réalisation d'opérations, avec des promoteurs qui jouent le jeu et permettent de favoriser la mixité.

François Magne relève que nous ne sommes pas au rendez-vous du nombre de logements à construire et que sans les Vefa, nous y serions encore moins. Pour lui, tout est question d'équilibre et du 100 % Vefa serait une erreur. Il ne s'agit pas d'opposer les uns et les autres. La puissance publique doit accompagner les bailleurs pour être au rendez-vous de la demande.

Répondant à une autre personne de l'assemblée qui s'interroge sur la pérennité d'un système reposant de plus en plus sur la bonne volonté de personnes, Stéphane Bultel fait la démonstration d'un bel optimisme : *« Il faut veiller à protéger toute la chaîne. Il faut faire attention à tous les maillons. »*

Un membre de l'assemblée rappelle que le logement social ramène davantage d'argent qu'il n'en coûte. Dans les équilibres d'opérations, les subventions représentent 7 % en moyenne, soit déjà moins que les montants de TVA qu'elles génèrent...



## SYNTHÈSE DE LA CONFÉRENCE



**Marie-Christine JAILLET**  
*Directrice de recherche au CNRS*

**En guise de conclusions subjectives, Marie-Christine Jaillet a livré une série de réflexions nées des échanges de la journée.**

### **Du logement social « passage » au logement social « cadre de vie durable »**

Nous avons bien pris conscience que nous avons changé de monde. Le rôle du logement social n'a plus rien avoir avec ce qu'il a pu être.

A l'origine, il était là pour loger des salariés, des actifs, des couples avec enfants, plutôt jeunes, en début de trajectoire, dans une conception où le logement social était plutôt comme première étape, les ménages poursuivant leur trajectoire résidentielle en en sortant pour l'accession à la propriété, plutôt d'une maison individuelle.

Je voudrais ajouter trois éléments à ce "temps d'avant" :

- objectivement, quel que soit le regard critique porté aujourd'hui sur ce parc, il a amélioré les conditions de logements de Français dans les 1960/1970 ;
- on n'a pas construit à cette époque avec l'idée que l'on allait garder durablement ces logements ; on construisait pour 15 à 20 ans, le bâti urbain se renouvelant car ne relevant pas, par principe, d'un patrimoine à conserver ;
- les bailleurs il y a un demi-siècle étaient avant tout des constructeurs, et n'étaient pas des gestionnaires qu'ils sont devenus, soucieux de l'équilibre de peuplement ou de la qualité de service à rendre à leurs locataires. Leur métier a changé.

**Sur ce demi-siècle, on observe une hétérogénéité croissante de la typologie des ménages mais aussi du rapport au logement social** : on peut y entrer âgé ou jeune, en couple, seul ou en famille, on peut seulement y passer, ou au contraire y rester... Dès lors, comment organiser des parcours et une mobilité à l'intérieur du parc Hlm quand on y vit durablement ou pour un temps long de sa vie, y compris lorsque la structure du ménage évolue (départ des enfants, divorce, etc.) ? Il faut considérer le logement social comme un cadre de vie durable pour de nombreux ménages qui ne peuvent ni envisager une accession à la propriété, ni de devenir locataire dans le parc privé.

### **Changement radical : la prise en compte du territoire**

Le logement social, dans les années 1960, a plutôt ressorti d'une production industrielle, uniformisée, reposant sur des procédés de construction normalisés. Aujourd'hui, il est abordé autrement, en prenant en compte la dimension territoriale, le contexte local.

J'aurais aimé fouiller dans les archives de l'Union sociale pour l'habitat pour que nous constatons ensemble combien l'univers mental et les mots que vous employez ont radicalement changé par rapport à ceux employés par vos prédécesseurs. Dans les années 1990, l'idée même qu'un bailleur social puisse faire autre chose que du logement et aller vers des services suscitait des résistances. Quand je vous entends aujourd'hui parler des services en mobilisant des partenariats divers avec des professionnels qui ont une autre culture que la culture historique des bailleurs, et qu'on se souvient des difficultés des rapports tendus entre bailleurs et par exemple professionnels de l'action sociale, on mesure les évolutions. **Il faut mettre pour partie à l'actif des bailleurs cet incroyable changement de l'univers mental du monde Hlm !**

Ils sont passés d'un diptyque « construire – loger » à « construire – loger – entretenir – apporter des services – accompagner des parcours de vie (pour les locataires qui y résident durablement). » Pas de candeur pour autant, les relations ne sont pas, tout le temps, idylliques, mais constatons une fluidité dans les rapports avec les différents partenaires, ce qui autorise de nouvelles expérimentations, des « prises de risque ».

## Services, relation de services et individualisation des prestations

Trois enjeux sur lesquels je souhaiterais rebondir.

- Le premier relève de la relation de services : elle est avant tout une relation. **Il est important qu'elle reste un service incarné.** Avec la numérisation croissante des relations et des services dans la société, cette dimension relationnelle du service est fragilisée.

- Un deuxième enjeu a trait à l'obligation pour les bailleurs sociaux de répondre à des situations de plus en plus différenciées, de plus en plus individualisées. Or pour qu'une politique puisse se mettre en œuvre, elle a besoin de construire des catégories : « familles monoparentales », « personnes âgées », « pauvres »... Nous connaissons les limites de ces catégories. Par exemple une personne « occupant seule son logement » n'est pas forcément isolée ou privée de relation. Elle peut être âgée ou jeune. **Construire des services nécessitant de plus en plus une individualisation de la réponse est donc d'une grande complexité.**

- La palette des services a été élargie mais jusqu'où cet élargissement peut-il aller ?

Par exemple en matière de sécurité/tranquillité ? Le risque, à développer ainsi toujours plus de services, est que cela **serve d'arguments à d'autres acteurs pour justifier leur retrait**. L'équilibre entre répondre aux attentes de vos locataires et faire que les autres acteurs concernés assument leur responsabilité n'est pas simple à trouver, mais il faut éviter que les bailleurs les remplacent parce qu'ils ont montré une capacité à compenser un certain nombre de défections.

## Les bailleurs de plus en plus aménageurs

Dans ce qui a été dit sur le passage du logement à l'habitat, un champ me semble avoir été oublié : celui de la capacité des bailleurs sociaux à insérer leur production dans un contexte urbain ou rural, c'est-à-dire à devenir « aménageur ». Cette dimension se traduit par des formes de partenariat avec les acteurs de la fabrique urbaine et territoriale. Vous n'êtes pas uniquement des producteurs de logement mais vous projetez vos logements **dans son environnement, à d'autres échelles que celui du bâtiment (à l'échelle du quartier, de la commune, etc.)**.

On associe une compétence de mobilité au logement, de la relation du logement qui s'ouvre à l'ensemble des aménités d'un territoire, là les bailleurs sociaux sont un peu moins.

Vous avez une grande capacité d'adaptation, de détection de besoins nouveaux et d'expérimentation. Mais un certain nombre des actions que vous réalisez relève de la logique de l'appels à projets, avec les limites de ce mode d'action qui s'est généralisé dans les politiques publiques – mise en concurrence, financements non pérennes, « one shot ». L'enjeu est de passer de l'expérimentation, quand elle a fait ses preuves, **à des politiques plus pérennes.**

C'est pour partie de la responsabilité de l'État et des collectives locales de sécuriser les expérimentations qui marchent pour les installer de manière durable dans l'action publique.

## Interroger la notion même de « vivre ensemble »

Elle est devenue un slogan qui peut incontestablement avoir un effet mobilisateur. Cela justifie que l'on puisse l'utiliser, mais tout en interrogeant ses dimensions.

Pour « vivre ensemble », il faut d'abord être bien chez soi. **Le logement a une dimension**



### **anthropologique essentielle : être un lieu où l'on se sente suffisamment assuré et socialement en sécurité pour entrer en relation.**

Pour cela, il faut vivre dans un environnement apaisé, dans sa relation au voisinage. Rappelons que les voisins ne sont pas nécessairement, parce qu'ils sont des voisins, des amis. La responsabilité des bailleurs sociaux est de bien loger les ménages, de contribuer à la tranquillité de l'environnement et de favoriser l'établissement ainsi de bonnes relations de voisinage. Face à l'isolement de certains de leurs locataires, les bailleurs sociaux font davantage et participent à construire des collectifs relationnels et à y inscrire des personnes privées de relations.

Mais la généralisation de cette sorte d'injonction au « vivre ensemble » repose aussi sur le sentiment, le constat, d'une société qui se défait, qui se fracture, dont la cohésion sociale est fragilisée. En la matière c'est une tout autre échelle qui est en jeu et d'autres défis que celui du bien voisiner ou de l'inscription dans des relations interpersonnelles au sein de collectifs de proximité.

Si l'injonction au « vivre ensemble » consiste à lutter contre la déliaison sociale, les politiques publiques ont avancé la promotion de la mixité sociale, comme modalité d'action. Que recouvre-t-elle ? De quelle mixité parle-t-on ? S'agit-il de faire cohabiter jeunes et vieux ? Blancs et non blancs ? Riches et pauvres ? L'intérêt heuristique de cette notion, c'est qu'elle est peu précise et autorise différentes définitions. Si cette exigence de mixité pèse fortement sur les bailleurs sociaux, sur le peuplement du parc HLM, et tout particulièrement sur certains de ces segments, pourquoi cette injonction ne pèse-t-elle pas de la même manière ailleurs, sur d'autres quartiers ? Car dans l'espace urbain, ce ne sont pas les cités HLM ou les quartiers d'habitat social qui sont les plus homogènes socialement, mais ceux où vivent les plus favorisés.

L'observation des stratégies résidentielles montre l'existence de processus « d'appariement électif » (l'on cherche à habiter avec des gens qui vous ressemblent) qui aboutissent, pour ceux qui le peuvent, à se mettre à distance de groupes sociaux que l'on considère comme trop différents, par les revenus, les modes de vie, la culture car le rapport à la différence inquiète. Il oblige à se confronter à d'autres normes, d'autres valeurs, ce qui requiert un effort auquel on peut consentir s'il y a un « bénéfice » pour soi dans une société marquée par la montée de l'individuation. Celle-ci se traduit par un affaiblissement du sentiment et de l'expérience de l'interdépendance nécessaires à l'exercice de la solidarité. C'est bien la question du consentement à la solidarité qui est aujourd'hui posée dans nos sociétés développées. Et le logement social en participe. Or, voilà plus d'une dizaine d'années qu'il n'est plus soutenu par des politiques publiques à hauteur des enjeux.

Pour revenir à la supposée trop grande homogénéité sociale de certains ensembles de logements sociaux, il faut se demander pourquoi elle dérange et en quoi elle serait néfaste ? Un des arguments avancés, celui du risque du « communautarisme », suppose que l'on soit plus précis sur l'homogénéité en question, sociale certes, mais aussi ethnique. Ce qui est qualifié de communautarisme, mettant en danger la « cohésion sociale » pourrait être regardé différemment comme une communauté d'appui offrant à ses membres des ressources une solidarité un étayage pour ensuite « tracer sa route » à la condition toutefois que la société leur fasse place.

Enfin, Il faut interroger le regard que nous portons sur les locataires HLM, se départir de la représentation que l'on s'en fait de personnes dépourvues de ressources, de capacité d'action. Le rôle des bailleurs ne serait-il pas, non plus seulement de faire avec, mais de donner la possibilité et les moyens aux locataires pour qu'ils fassent eux-mêmes. Chaque fois qu'une crise advient, comme ce fût le cas à Toulouse après l'explosion de l'usine AZF ou plus largement lors du confinement dû au Covid, on a observé dans les quartiers HLM des capacités de réaction, d'organisation, des initiatives pour apporter des réponses. **Il faut non plus « faire pour », mais conforter la capacité de faire des locataires.**

## CLÔTURE DE LA JOURNÉE



**Agnès CHAROUSSET**  
Directrice générale d'HASSO

Agnès Charousset redit les fondamentaux des offices de la SAC HASSO : « *Accueillir l'humain est notre postulat. L'ancrage territorial est un point sur lequel nous ne renoncerons pas.* » Elle rappelle aux participants la nécessité d'affirmer combien nous sommes attachés à l'habitat, et pas seulement au logement. Pour HASSO, un rendez-vous opérationnel à court terme est pris dans le cadre de l'utilité sociale de chacun des six offices qui la composent. La prochaine révision des conventions d'utilité sociale (CUS) est un rendez-vous important avec les partenaires sur tous les enjeux contemporains évoqués ce jour.



**Bernard KSAZ**  
Président Hasso et président Office public de l'Habitat du Gers

Bernard Ksaz conclut en souhaitant que chaque participant puisse repartir un plus riche de la mutualisation des partages. Il cite la célèbre formule de l'écrivain italien Antonio Gramsci : « *le pessimisme de la raison, l'optimisme de la volonté* ». L'ambition est posée...

## Crédits photographiques

Sauf mention sur la photographie,  
©Lézi'Drone - Éric Berteau / HASSO



[www.hasso.fr](http://www.hasso.fr)



SAC HASSO



HASSO