

n°76

**REPÈRES**

RESSOURCES HUMAINES

Collection Cahiers - novembre 2020 - 25 €

## Pratiques d'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles

Publication de l'Union sociale pour l'habitat

**PILOTAGE :**

Raphaële d'Armancourt, Céline Di Mercurio, direction des Politiques urbaines et sociales, Sophie Guerdin, direction des Ressources humaines, l'Union sociale pour l'habitat.

**COMITÉ DE PILOTAGE :**

Willy Girard, Fédération nationale des Offices Publics de l'Habitat, Julien Mestre, Fédération nationale des Entreprises sociales pour l'habitat, Cécile Simon et Awa Traoré, Fédération nationale des Coopératives d'Hlm, Joanna Henri, Grand Delta Habitat, Gilles Lahousse, Plaine Commune Habitat, Florent Berger, AORIF, Florent Leonardi, AR Hlm PACA Corse.

**BUREAU D'ÉTUDES :**

Christine Jauffret et Céline Rainaldi-Moutonnet, Cabinet Côté RH.

Maquette et réalisation : 62Avenue, Paris - Impression : DEJALINK - Stains - Novembre 2020.

Photo couverture : ©Claude Cieutat - OPH de Belfort, Les Résidences (2009).

Reproduction interdite - Dépôt légal : mars 2015, ISSN 2426-1629 - Collection Cahiers de l'Union sociale pour l'habitat.

## PRÉAMBULE

**L**es organismes Hlm sont fréquemment confrontés à des situations de gestion complexes, sur des sites dits « sensibles », lesquels sont situés bien souvent, mais pas exclusivement, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Ces territoires concentrent des difficultés de divers ordres (sociales, éducatives, économiques, sécurité, etc.) et souffrent pour nombre d'entre eux d'une présence insuffisante des services publics.

Ces quartiers n'en demeurent pas moins le lieu de résidence de nombreux ménages mais aussi le lieu de travail au quotidien des personnels de proximité des bailleurs sociaux. Ces derniers y sont parfois les ultimes représentants des services publics.

En tant qu'employeur, les organismes Hlm savent que ces personnels de proximité doivent relever le défi d'offrir aux habitants des quartiers une qualité de service, qui va souvent bien au-delà du seul logement, en composant avec des situations particulièrement complexes. C'est bien sur ces quartiers difficiles qu'il existe un enjeu de normalisation des situations de travail, tout en tenant compte de la réalité du terrain. Dans cette perspective, l'accompagnement de l'employeur est crucial. Le présent guide est particulièrement riche des stratégies, outils et enseignements tirés des pratiques professionnelles de terrain mises en œuvre par les bailleurs.

Si l'on veut contribuer à redresser des sites en difficultés, on ne peut le faire qu'avec la mobilisation de personnels de proximité investis et particulièrement aguerris à l'exercice de leur métier. Il faut dans les quartiers sensibles, des personnels expérimentés qui connaissent les problématiques, et qui ont le recul pour gérer les situations compliquées.

Un point mérite notre attention : plutôt que de recourir aux mobilités que l'on pourrait qualifier de « curatives » le plus souvent suite à un incident, la profession a tout intérêt à s'interroger sur les avantages à mettre en place une politique de « mobilité programmée et concertée » de ses personnels de proximité. Une politique d'évaluation des situations et de suivi particulier des personnels dans les quartiers est un impératif pour éviter une trop grande acceptation des situations complexes, et surtout permettre leur anticipation bien avant qu'elles ne « dérapent ». Plus particulièrement, le profil des cadres appelés à intervenir sur des sites réputés difficiles, et les perspectives que l'on peut leur offrir, sont un gage de réussite pour contrer les dynamiques à l'œuvre. Il s'agit bien de ne pas reproduire ce que l'on constate dans certains corps de la fonction publique d'État face aux affectations en quartier sensible. L'enjeu est celui de la perspective offerte à nos personnels de proximité, pour offrir une perspective à ces quartiers et leurs habitants.

**Jean-Alain Steinfeld**

Président de la Commission Quartier,  
Emploi, Sécurité de l'Union sociale pour l'habitat

# SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE</b> .....	3
<b>La DÉFINITION DU CHAMP DE L'ÉTUDE</b> .....	7
<b>LES ÉTAPES DE L'ÉTUDE</b> .....	8
<b>PARTIE 1 - LES PRINCIPAUX DISPOSITIFS EXISTANTS</b> .....	11
1 - La formation des personnels, l'échange de bonnes pratiques : l'apprentissage des fondamentaux, la formation pratique, le partage d'expérience .....	13
2 - Les dispositifs RH spécifiques : des profils de recrutement spécifiques, une mobilité programmée, une politique de rémunération adaptée .....	15
3 - Les solutions d'organisation du travail : le travail en binôme, les horaires de travail adaptés, l'externalisation et le logement de fonction .....	18
4 - La procédure en cas d'agression : une démarche incontournable .....	20
5 - Les équipes au service de la prévention, l'assermentation : une action complémentaire à celle des services de l'État ...	23
6 - Les conventions police, police/justice, les coopérations : l'appui indispensable des institutions policières et judiciaires .....	26
7 - La prévention situationnelle : prise en compte de la sécurité dans les projets d'aménagement urbain ou de locaux .....	28
8 - Le bien vivre-ensemble : rôle des équipes de proximité dans la relation aux habitants/habitantes et leur association à la vie du quartier .....	30
<b>PARTIE 2 - LES NEUF BAILLEURS MONOGRAPHIÉS</b> .....	33
<b>AB Habitat</b> - « Des outils pour le personnel de proximité au service de la tranquillité et des partenariats institutionnels » .....	36
<b>Actis</b> - « Accompagner le personnel et impliquer les locataires, dans une approche préventive » .....	43
<b>CDC Habitat social</b> - « Une Direction dédiée à la sûreté et l'outil de signalement et traitement des incidents Sentinelle » .....	51
<b>Grand Delta Habitat</b> - « L'accompagnement formation et le soutien du personnel de proximité » .....	57
<b>Nantes Métropole Habitat</b> - « Accompagner les salariés comme les locataires » .....	63
<b>Patrimoine SA Languedocienne</b> - « La sécurité des personnels et des locataires : à l'interne, la coordination, à l'externe, la coopération interbailleurs » .....	71
<b>Pays de Meaux Habitat</b> - « Pour prévenir les incivilités : agir à l'interne et en coopération externe » .....	76
<b>Plaine Commune Habitat</b> - « Protéger le salarié sur les volets préventif comme curatif » .....	80
<b>Vilogia</b> - « Sécuriser le salarié pour sécuriser le locataire : la ronde de nuit, l'assermentation » .....	86
<b>DEUX TÉMOIGNAGES COMPLÉMENTAIRES</b> .....	91
<b>Chez Orvitis</b> - L'aïkido, une discipline pour maîtriser ses émotions et contrôler son agressivité .....	91
<b>Chez 13 Habitat</b> - L'accueil en agence sur rendez-vous uniquement .....	93
<b>annexes</b> .....	95
L'apport du secteur social – présentation globale .....	96
Une étude menée dans un contexte spécifique .....	103
<b>Remerciements</b> .....	106

## SYNTHÈSE

Les métiers de proximité (tels que définis page 7) sont des atouts majeurs en faveur de la qualité de vie et du vivre-ensemble, tout particulièrement en sites sensibles où les besoins en sécurité, en cadre de vie ou en vie sociale sont plus prégnants qu'ailleurs. Les expériences collectées dans le cadre du présent guide démontrent la nécessaire articulation des champs d'intervention des organismes Hlm pour concourir à réunir des conditions favorables à une qualité de vie au travail des salariés qui exercent leur métier sur ces sites, ou en lien étroit avec les locataires qui y sont domiciliés.

En sites sensibles, ces métiers connaissent des tensions accrues : turn-over plus important, difficultés à recruter (en particulier dans un contexte de ressources contraintes), usure au poste, désinvestissement, démotivation, souffrance, perception par les locataires d'une baisse de la qualité de service, situations de violence, dans un contexte de nouveaux enjeux sociétaux.

On voit émerger peu à peu la notion de « symétrie des attentions », à savoir la mise en résonance des objectifs de qualité de service rendu aux locataires, avec une attention aux conditions de travail et de bien-être des collaborateurs en charge de ces missions.

L'employeur est responsable de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs sur leur lieu de travail, cette obligation repose aussi sur le salarié (cf. article L 4121-1 ci-après).



### **Article L4121-1**

Modifié par l'Ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017 - art. 2

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

### **Article L.4122-1**

Conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, dans les conditions prévues au règlement intérieur pour les entreprises tenues d'en élaborer un, il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail.

Les instructions de l'employeur précisent, en particulier lorsque la nature des risques le justifie, les conditions d'utilisation des équipements de travail, des moyens de protection, des substances et préparations dangereuses. Elles sont adaptées à la nature des tâches à accomplir.

Les dispositions du premier alinéa sont sans incidence sur le principe de la responsabilité de l'employeur.

Quelques chiffres essentiels issus du rapport de l'Observatoire national des faits d'incivilités 2019 de l'Union sociale pour l'habitat, pour illustrer ce contexte :

Sur 268 répondants rapportant les événements 2018 :

- ▶ 64 % ont mis en place un indicateur interne pour suivre les incivilités sur leur patrimoine.
- ▶ 69 % ont déposé plainte pour agression, ce qui équivaut à 2,1 plaintes pour 100 salariés.
- ▶ 52 % indiquent déposer plainte systématiquement à l'issue d'une agression sur le personnel.
- ▶ 77 % des plaintes concernent les agressions verbales.
- ▶ 24 % des agressions ont pour origine des différends liés à une insatisfaction du locataire.

Comment, dans ce contexte, outiller les organismes sur leurs pratiques RH et de terrain pour répondre aux enjeux évoqués ?

Il existe une grande disparité dans les pratiques des bailleurs, en fonction notamment de leur implantation et des contextes locaux mais aussi de leur degré d'implantation en sites sensibles.

Cette étude a donc pour but d'identifier et de capitaliser les bonnes pratiques d'accompagnement des métiers de la proximité travaillant en sites sensibles.

Elle vise également à éclairer les leviers activables par un bailleur face à la diversité des réalités sociales et pour faciliter l'action des professionnels de terrain.

Parallèlement, elle permet d'explorer les pratiques d'opérateurs d'autres professions confrontées aux mêmes sujets de proximité sur les mêmes territoires (services implantés en sites sensibles).

## Quelques conseils pour « circuler » dans ce guide

Deux approches complémentaires constituent ce guide :

- ▶ La première partie présente les dispositifs existants, organisés par grandes thématiques, telles que : la formation des personnels, les dispositifs RH spécifiques, les solutions d'organisation du travail, la procédure agression...

Chacun des dispositifs y est décrit de façon synthétique, et renvoie vers une ou plusieurs monographies d'entreprise, qui témoignent plus en détail du dispositif mis en œuvre.

- ▶ En deuxième partie les monographies d'entreprise reprennent :
  - ▶ Une présentation rapide de l'entreprise, quelques chiffres sur ses effectifs, son patrimoine, les agressions.
  - ▶ Une représentation graphique de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre.
  - ▶ Puis, deux ou trois dispositifs plus particulièrement présentés pour leur efficacité, avec des témoignages, interviews, illustrations... permettant de mesurer les points positifs, les contraintes, les pistes pour demain.

En annexe, des pratiques issues du secteur social pouvant inspirer les organismes Hlm.

Ce guide rassemble les bonnes pratiques des organismes de logement social en matière d'accompagnement de leurs personnels de proximité travaillant en sites sensibles. Il a été construit à partir des retours d'expériences de directeurs, managers, salariés de ces organismes, mais également des partenaires incluant Police et Justice, des prestataires, en s'appuyant sur les chiffres et l'information capitalisés par l'Union sociale pour l'habitat.

C'est une photographie des dispositifs existant en 2020.

Il s'adresse à une étendue importante de métiers tels que la proximité, la relation client, les ressources humaines...

Il permet, en synthèse, de retenir que :

**Ce qui rend les sites sensibles**, c'est le trafic de drogue, l'occupation illicite des espaces, l'agressivité des locataires, les incivilités quotidiennes...

Chaque organisme, par ses propres indicateurs et connaissance de ses territoires, peut enrichir cette définition.

**Ce que le collaborateur ou la collaboratrice de proximité apprécie lorsqu'il ou elle est confronté(e) à ces événements**, c'est de se sentir compris, accompagné(e), aidé(e) dans ses difficultés quotidiennes, par son manager, par sa direction générale, par des professionnels. Cela passe aussi par les actions concrètes que l'employeur va mener, sa réponse affirmée visant à ne pas laisser s'installer un sentiment d'impunité.

Cet accompagnement doit également lui permettre de prendre de la distance par rapport à un événement qui n'est que professionnel, qu'il ne doit pas emporter dans sa sphère privée.



#### RAPPEL

##### Les dispositifs développés dans l'étude :

- › **Des dispositifs à l'égard des salariés** : la formation, l'intégration, la rémunération, l'organisation du travail, l'accompagnement en cas d'agression...
- › **Des dispositifs à l'égard des locataires** : la prévention des risques par l'accompagnement social, par la présence dans la cité, par les actions de bien vivre ensemble.
- › **Des dispositifs de coopération** : les conventions police-justice, les partenariats, mais également les dispositifs de sécurisation des locaux et lieux communs.

Trois axes de réponses ont pu être repérés dans l'analyse des bonnes pratiques et les monographies de bailleurs :

##### ► Pour accompagner les salarié(e)s sur de tels sites :

- › Les dispositifs RH sont plébiscités, comme consolider les compétences et les connaissances des personnels, adapter une organisation spécifique en se donnant des moyens, protéger le salarié agressé/la salariée agressée.
- › Sont moins mises en œuvre, les dispositions en termes de mobilité, programmée ou pas, et en termes de rémunération.

##### ► Pour prendre soin des salarié(e)s, il faut aussi prendre soin des locataires, avec un travail sur le bien vivre ensemble et la valorisation des métiers de la proximité.

- › Beaucoup de bailleurs soulignent l'intérêt de changer le regard qu'a le locataire sur le bailleur, sur le personnel de proximité, et en particulier le gardien ou la gardienne.

- › Changer le regard, mais également intégrer le/la locataire dans l'amélioration de son cadre de vie, le rendre acteur/actrice de ce bien vivre ensemble. Des interviews menés auprès des services de police, il ressort que les bailleurs devaient se sensibiliser à ce droit à la sécurité pour les locataires, en s'engageant dans des actions de rappel des règles.

#### COMMENTAIRE

La symétrie des attentions pose comme principe fondamental que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. Source « Académie du service ». C'est une marque déposée de l'Académie du Service qui a fait de ce concept un label à part entière.



► Enfin, il est notable de constater qu'il existe une réponse « sécuritaire » : ces actions sont mises en place par les bailleurs pour prévenir les risques, dans l'optique d'agir en complémentarité des services institutionnels. Le nombre de témoignages sur cette thématique (Cf. *monographies*) est peut-être le signe de ces solutions nouvelles, même si beaucoup s'accordent à dire qu'il faut laisser à l'État son rôle régalien. Cette forme de réponse nécessite un dialogue constructif avec l'ensemble des partenaires, État, Justice, collectivités (Cf. *les conventions*).

La réponse est multiple : plus la palette de dispositifs est diverse, plus l'accompagnement des personnels est efficace. Ainsi, il s'agit de travailler :

- › sur le préventif comme sur le curatif ;
- › en direction des locataires comme des salarié(e)s ;
- › la relation aux locataires comme la qualité de son habitat ;
- › en impliquant tous les acteurs de l'entreprise et en développant les partenariats.

Mais, pour mieux adapter ces réponses à la réalité du terrain, et éviter d'aller vers des actions qui ne répondent pas aux problématiques du bailleur, il est important qu'il catégorise ses sites, et qu'il trace les événements : tous les outils internes ainsi mis en place (Cf. *monographies*) permettent de poser un diagnostic, d'identifier des causes, d'affiner les plans d'action d'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles.

#### COMMENTAIRE

Ces diverses pistes sont confirmées et enrichies par l'apport du secteur social :

- › Changer le regard du bénéficiaire, sortir de la relation duelle client/fournisseur, en apportant un service utile.
- › Aller vers, ne pas craindre le contact qui souvent désamorce les situations difficiles.
- › Consolider les équipes, la solidarité, ne pas isoler le collaborateur de proximité.

Enfin, un constat majeur : la présence en grande proximité des bailleurs est l'une des réponses pour agir au quotidien en faveur de la tranquillité résidentielle, et donc pour la qualité des conditions de travail des salarié(e)s.

66

QUELQUES  
VERBATIM

« Faire un peu de tout en même temps. C'est un ensemble. »

« Le collaborateur doit se sentir soutenu et compris. »

« Il faut accompagner les salariés au moment du recrutement ; par la formation. »

« L'accompagnement (psychologique, juridique, management) des victimes est primordial. »

« La rémunération permet simplement une reconnaissance de la difficulté. »

« Le plus efficace, les messages positifs et concrets à l'égard des salariés, le fonctionnement quotidien, concret et pragmatique. »

99



## LA DÉFINITION DU CHAMP DE L'ÉTUDE

Pour répondre à la question : « *quelles sont les pratiques d'accompagnement des personnels de proximité travaillant en sites sensibles ?* », deux notions étaient à définir en amont de l'étude :

- ▶ Les sites sensibles ;
- ▶ Les personnels de proximité.

### I. Les sites sensibles

Les bailleurs le définissent ainsi :

- ▶ Un site en rupture, qui ne peut pas être géré selon les process habituels de l'organisme, pour cause de dégradations, d'occupation illicite, de pression, de trafics, de violence... perturbant la vie des locataires et des personnels.
- ▶ Une « zone de non droit », où certains individus se comportent en toute impunité.

Enfin, quelques bailleurs utilisent des indicateurs pour qualifier, en interne, leurs sites sensibles, voire très sensibles :

- ▶ Chez CDC Habitat social (*Cf. monographie page 51*) : les indicateurs utilisés sont le nombre d'enregistrements sur l'outil Sentinelle (recueil des incidents), le nombre de réclamations concernant la sécurité, le nombre de sinistres, la satisfaction des locataires sur le thème de la sécurité.
- ▶ Chez AB Habitat (*Cf. monographie page 36*) : les indicateurs utilisés sont le nombre de fiches de signalements, le nombre d'interventions de la police, le coût des dégradations.
- ▶ Et encore, chez d'autres bailleurs, d'autres indicateurs sont utilisés tels que les résultats internes comparés aux résultats de l'Observatoire national des faits d'incivilité, le nombre d'actes de vandalisme, la zone de sécurité prioritaire.

À NOTER

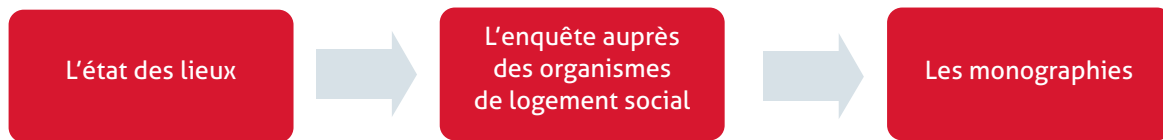
Source Observatoire national des faits d'incivilité 17/10/2019 :  
**Chez 64 % des bailleurs, il existe un recueil des incivilités pour suivre l'évolution statistique, adapter la réponse.**

### II. Les personnels de proximité

Des différents témoignages reçus d'acteurs du logement social, mais également d'experts du secteur, il ressort que les métiers concernés sont ceux :

- ▶ De la proximité physique, par exemple en antenne ou agence, cette proximité couvrant l'ensemble de la chaîne, du gardien au responsable d'agence. C'est en effet sur ces lieux de la proximité que les salariés, les équipes, sont repérés physiquement au quotidien par les locataires, et donc plus exposés.
- ▶ En proximité physique également, il y a les salariés qui ne rencontrent que ponctuellement les locataires, par exemple les métiers de la gestion locative, ou encore les salariés soumis à l'astreinte.
- ▶ Enfin, les métiers de la proximité virtuelle, tout type de canal de contact hors présentiel, par exemple les Centres de relation client, sont également exposés à des tensions, à des risques d'insultes et agressions verbales.
- ▶ Plus rarement nommé, l'ouvrier d'entretien, qui est certes sur le terrain, mais en moindre contact avec le locataire.

## LES ÉTAPES DE L'ÉTUDE



### I – Phase d'état des lieux

Cette phase visait à définir le champ de l'étude, à identifier les pratiques des organismes de logement social en termes d'accompagnement des personnels travaillant en sites sensibles, afin de circonscrire les champs à investiguer dans la phase d'enquête auprès de l'ensemble des organismes de logement social.

#### Elle s'est déroulée en deux temps :

**Interview de 27 organismes**, sur les thématiques suivantes :

- ▶ Ressources humaines :
  - ▶ Identification des missions spécifiques et donc des compétences spécifiques requises sur sites sensibles.
  - ▶ Évaluation de la difficulté à recruter sur les sites sensibles, nouvelles modalités de recrutement.
  - ▶ Pratiques en matière de remobilisation, formation, mobilité.
  - ▶ Politique de rémunération, primes, avantages en nature, dispositifs spécifiques aux collaborateurs en sites sensibles.
- ▶ Gestion locative, gestion urbaine de proximité :
  - ▶ Contexte spécifique en sites sensibles.
  - ▶ Projets initiés, partenariats mis en place visant à prévenir l'usure des professionnels en sites sensibles, à assurer leur sécurité (dont protocole en cas d'agression), à prévenir la dégradation des relations aux locataires, à lutter contre l'exclusion et la paupérisation des populations logées, à soutenir l'implantation sociale, associative, institutionnelle...

32 bailleurs sollicités  
 27 bailleurs interviewés, dont :

- ▶ 13 OPH
- ▶ 9 ESH
- ▶ 5 COOP

**Interview d'institutionnels experts**, portant sur la question des politiques urbaines et sociales (Union sociale pour l'habitat, associations régionales Hlm, Fédérations Hlm...) visant à compléter l'analyse menée auprès des organismes de logement social, selon les thématiques ci-dessus.

## II – Phase d’enquête auprès des organismes de logement social

Une fois les sujets à investiguer identifiés, un questionnaire à grande échelle a été adressé à l’ensemble des organismes de logement social.

**564 organismes sollicités - 126 questionnaires en retour - 111 exploitables :**

- ▶ 66 OPH
- ▶ 44 ESH
- ▶ 1 COOP

Ce questionnaire a permis de rassembler des données quantitatives et qualitatives sur les pratiques d’accompagnement des personnels :

- ▶ Le pourcentage de bailleurs ayant mis en place les dispositifs étudiés ;
- ▶ L’évaluation de la pertinence de ces dispositifs ;
- ▶ Le détail sur les actions menées.

L’exploitation de cette enquête a permis de repérer les 10 organismes à monographier pour leurs pratiques multiples, complètes mais également innovantes en matière d’accompagnement des personnels.

En matière de données quantitatives, il ressort que sur les organismes répondants :

- ▶ Un tiers de leurs logements sont en QPV.
- ▶ Très peu de bailleurs pratiquent la notion de sites sensibles (8 répondants).

Les données chiffrées recueillies sont arrêtées au 31/12/2018.

**En synthèse : le retour des interviews et des questionnaires rapporte donc les pratiques de 138 bailleurs, qui se décrivent ainsi :**

Familles Hlm	Nombre de bailleurs interviewés + questionnés	Nombre de logements familiaux gérés
Office public de l'habitat	79 (57 %)	936 095 (42 %)
Entreprise sociale pour l'habitat	53 (39 %)	1 249 961 (56 %)
Coopérative d'Hlm	6 (4 %)	45 278 (2 %)
<b>Total général</b>	<b>138</b>	<b>2 231 334</b>

### III – Phase de réalisation des monographies

Neuf bailleurs sociaux ont été identifiés par le comité de pilotage de cette étude car ils rapportent des expérimentations particulièrement pertinentes de valorisation des métiers, d'accompagnement des professionnels, de projets de quartiers... en illustrant ces propos de documents, photos, extraits de rapports... Ils ont été également choisis pour leur représentativité du secteur des organismes de logement social (familles, territoires, tailles...).

Organismes	Familles Hlm	Nombre de logements gérés au 31/12/2018	Nombre de salariés au 31/12/2018
AB Habitat	COOP	11 300	264
Actis	OPH	11 125	259
CDC Habitat (Île-de-France)	ESH	194 713	1 263
Grand Delta Habitat	COOP	19 443	343
Nantes Métropole Habitat	OPH	25 000	538
Patrimoine SA La Languedocienne	ESH	12 000	154
Pays de Meaux Habitat	OPH	5 500	104
Plaine Commune Habitat	OPH	18 943	430
Vilogia	ESH	62 190	875
+ le témoignage Orvitis	OPH	13 000	208
+ le témoignage 13 Habitat	OPH	33 104	786

## PARTIE 1

# Les principaux dispositifs existants

## INTRODUCTION

**Les interviews et questionnaires auprès de l'ensemble des bailleurs ont permis de repérer les bonnes pratiques en matière d'accompagnement des personnels de proximité travaillant en sites sensibles.**

Ces bonnes pratiques s'orientent vers :

- ▶ Des dispositifs à l'égard des salariés : la formation, l'intégration, la rémunération, l'organisation du travail, l'accompagnement en cas d'agression...
- ▶ Des dispositifs à l'égard des locataires : la prévention des risques par l'accompagnement social, par la présence dans les quartiers, par les actions visant le bien vivre ensemble...
- ▶ Des dispositifs de coopération : les conventions police-justice, les partenariats, mais également les dispositifs de sécurisation des locaux et lieux communs.

À l'interne, ces dispositifs exigent une forte transversalité/coordination entre les directions d'un organisme de logement social : direction des Ressources humaines, direction Clientèle, direction du Développement social et urbain, direction de la Maîtrise d'ouvrage.

Lorsque les bailleurs ont été interviewés, il leur a été demandé de lister les dispositifs qu'ils utilisaient, ceux qu'ils n'utilisaient pas. Sur 138 bailleurs, voici le palmarès des dispositifs, du plus utilisé, au moins utilisé.

#### Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action

En cas d'agression, un dispositif de soutien aux salarié(e)s agressé(e)s	94 %
Des formations de type développement personnel / des formations de type connaissances théoriques	94 %
En cas d'agression, un dispositif d'action à l'encontre de l'agresseur	91 %
Projets de quartier visant à impliquer locataires et personnels de proximité dans le bien-vivre ensemble	86 %
Aménagement de l'accueil et systèmes de vidéoprotection	80 %
Des partenariats (convention police, convention justice, convention inter-bailleurs, autres...)	77 %
Des équipes dédiées, en interne ou externe, à la prévention des risques	73 %
L'aménagement urbain, la prévention situationnelle	73 %
Le travail en binôme, en équipe, concomitant salarié(e)/entreprise extérieure	64 %
En cas d'agression, un dispositif de communication	60 %
Des prestations externalisées (de type traitement des ordures ménagères/nettoyage/état des lieux/contrôle des logements vacants...)	60 %
Des projets visant à donner des missions complémentaires aux personnels de proximité, les impliquer afin de valoriser leur image	53 %
Au recrutement, un profil de compétences spécifiques (y compris savoir-être et compétences relationnelles)	52 %
Sur site, un renforcement d'effectif	45 %
Des modalités spécifiques concernant le logement sur sites sensibles	44 %
Un dispositif de mobilité du personnel spécifique	44 %
Un dispositif d'intégration, de tutorat spécifique	41 %
Une politique de rémunération, telle que prime de QPV ou sites sensibles	32 %
Des horaires de travail spécifiques (par exemple : le matin tôt, plages horaires)	%
Des modalités de recrutement spécifiques ( <i>sourcing</i> )	25 %
L'assermentation	20 %

Ci-après, chaque dispositif va être décrit de façon synthétique, renvoyant, pour plus de détail, vers les monographies d'entreprise traitant la thématique en question.

## 1 - LA FORMATION DES PERSONNELS, L'ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES : L'APPRENTISSAGE DES FONDAMENTAUX, LA FORMATION PRATIQUE, LE PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Le plan de développement des compétences est destiné à outiller les salariés pour être performants dans leur activité. En sites sensibles, deux axes principaux de formation se dessinent :

- ▶ **L'accès à une meilleure connaissance de soi** pour mieux gérer les situations complexes, par des actions de développement personnel.
- ▶ **L'acquisition de connaissances de base** sur les difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer, sur les spécificités de la population logée, sur les droits et devoirs des protagonistes, par des formations de type connaissances théoriques.

Pour accompagner vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous mis en place :	Questionnaire 111 répondants	Interview 27 répondants
	Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action	Évaluation de la pertinence entre 1 et 10
Des formations de type développement personnel ?	94 %	7,8/10
Des formations de type connaissances théoriques ?	91 %	8/10

Ce type d'action est donc largement plébiscité par les bailleurs, qui y voient une étape incontournable pour apporter aux salarié(e)s travaillant en sites sensibles les connaissances et compétences adaptées à leur environnement de travail.

**Des formations de type développement personnel** - l'objectif est ici de mieux appréhender les clés de la relation et de la communication, de partager, sur des thématiques de formation comme :

- ▶ **Gestion du stress, des conflits** ; sur de telles actions de formation, il est souvent nécessaire d'organiser une piqûre de rappel dans un rythme à définir. (Cf. *monographie Grand Delta Habitat - page 57 et monographie Nantes Métropole Habitat - page 63*).
- ▶ **Communication assertive**, ou comment adopter une posture de médiateur dans la relation client, par une approche positive : en effet, la communication assertive s'appuie sur l'affirmation de soi, qui permet de s'adresser à l'autre sans violence.
- ▶ **Communication** : des groupes de managers et des groupes de collaborateurs traitent des mises en situation sous forme de théâtre, pour expérimenter et progresser en communication.
- ▶ **Formation à la prise en charge des victimes en cas d'agression** : cette formation s'adresse aux managers pour leur permettre d'anticiper sur les bons comportements d'accompagnement de leur personnel à adopter.
- ▶ **Aïkido et gestion des conflits** : en apprenant à identifier l'origine de son stress, en comprenant les signaux d'alerte, le collaborateur ou la collaboratrice travaille sa posture pour mieux gérer les conflits. (Cf. *témoignage complémentaire Orvitis - page 91*).
- ▶ **Analyse des bonnes pratiques** : ce type de supervision peut être animée en interne, par le service médiation par exemple, ou en externe par un ou une psychologue. (Cf. *monographie Actis - page 43, Cf. Apport du secteur social - ADDAP 13 - page 96 et Restos du cœur - page 101*).



Les formations de type connaissances théoriques – elles couvrent des thématiques très variées, telles que :

- ▶ **Gérer les incivilités, gestion préventive de la sécurité** : il s'agit souvent là de formations internes, aux process et outils développés par le bailleur pour traiter les incidents.
- ▶ **Droits et devoirs du locataire et du bailleur**, connaissance des populations logées.
- ▶ **Tranquillité résidentielle, tranquillité publique** : l'objectif est de sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices au rôle des différents acteurs que sont le bailleur, la police, la justice.
- ▶ **Valeurs de la République et laïcité** : ces formations s'adressent aux équipes de proximité, de médiation ou anti-squat.
- ▶ **Troubles du comportement, de la santé mentale** : en appréhendant mieux les troubles psychiques, le personnel de proximité, par exemple la fonction de conseiller ou conseillère en économie sociale et familiale (CESF), comprend l'origine du comportement et apprend les clés d'une relation plus paisible.

**FORMATION « ESPRIT MARTIAL ET GESTION DE STRESS EN SITUATION DE CONFLIT »**

**ORGANISME SEATOOLS – Mr Bruno GERMAIN**

Formation destinée aux managers ainsi qu'aux professionnels de terrain sur la base de l'Aïkido et la résolution de conflits, pour maîtriser ses émotions et contrôler son agressivité.

Suite à différentes mobilités et à des demandes récurrentes face aux comportements de plus en plus complexes des clients, cette formation a été dispensée prioritairement aux collaborateurs, en relation directe avec les locataires :

- Agences : majoritairement CEDL, RS et Assistant GRC accueil
- DRCL
- SRC

**Les objectifs :**

- ✓ Etre capable d'identifier les phases de stress et les rapporter à son cas
- ✓ Mieux gérer le conflit verbal
- ✓ Se préparer physiquement et mentalement aux situations de stress
- ✓ Déconnecter après sa journée de travail
- ✓ Travail sur la posture, le regard, le déplacement

**Le programme :**

Choix ORVITIS : 2 jours consécutifs de formation + 1 jour (intervalle 2 mois) retour sur le programme

**1<sup>er</sup> jour :**

- Mécanismes et symptômes du stress
- Les conflits verbaux
- Exercices pratiques (3 heures) : Mise en évidence et préparation spécifique physique et respiration

**2<sup>ème</sup> jour :**

- Travail sur les notions martiales (regard, déplacements, distance de sécurité...)
- Initiation à des techniques de bases illustrant le lien entre le mental et le physique

**3<sup>ème</sup> jour :**

- Retour sur le programme, rappel et amélioration des gestes, postures

Au-delà de la formation, les bailleurs organisent des sessions d'information sur des sujets spécifiques tels que la violence faite aux femmes, les addictions...

D'autres actions de formation peuvent avoir une visée de réorientation RH, par exemple, la formation informatique systématique pour les gardiens et gardiennes, de façon à anticiper la mobilité en cas de réserves médicales.

Programme de formation « esprit martial et gestion de stress en situation de conflit » chez Orvitis

### **Renvoi vers monographies :**

- Grand Delta Habitat, « l'accompagnement formation du personnel de proximité » - page 58.
- Nantes Métropole Habitat, interview « la formation à la gestion des publics spécifiques et conflits » - page 66.
- Actis, « l'animation en binôme des réseaux métiers » - page 47.

### **Renvoi vers témoignages complémentaires :**

- Orvitis, « L'aïkido, une discipline pour maîtriser ses émotions et contrôler son agressivité » - page 91.

### **Renvoi vers les annexes - l'apport du secteur social :**

- ADDAP13. La formation et l'analyse des pratiques - page 96.
- Restos du cœur. Les dispositifs mis en œuvre pour accompagner les salariés et les bénévoles - page 101.

## 2 - LES DISPOSITIFS RESSOURCES HUMAINES SPÉCIFIQUES : DES PROFILS DE RECRUTEMENT SPÉCIFIQUES, UNE MOBILITÉ PROGRAMMÉE, UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉE

Faut-il, pour les personnels travaillant en sites sensibles, définir un profil de compétences particulier? Utiliser des modalités de recrutement adaptées? Organiser une mobilité (programmée et systématique ou conjoncturelle en réponse à un évènement)? Attribuer une rémunération particulière au titre du travail en sites sensibles ?

Pour vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous défini :	Questionnaire 111 répondants	Interview 27 répondants
	Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action	Évaluation de la pertinence entre 1 et 10
Un profil de compétences spécifiques	52 %	7,7/10
Un dispositif de mobilité du personnel spécifique	44 %	8/10
Un dispositif d'intégration, de tutorat spécifique	41 %	7,8/10
Une politique de rémunération, telle que prime de QPV ou sites sensibles	32 %	7/10
Des modalités de recrutement spécifiques ( <i>sourcing</i> )	25 %	7,1/10

Sur ces questions RH, les dispositifs sont peu développés, et l'évaluation de la pertinence n'est pas dans les notations les plus hautes.

### I – Un profil de compétences spécifiques

Lorsque le bailleur définit des profils de compétences spécifiques, il cherchera essentiellement à valider, chez le candidat ou la candidate :

- ▶ Les qualités relationnelles, la maturité professionnelle, la solidité émotionnelle, la distance professionnelle, le sens de la médiation ...
- ▶ Le sens de la solidarité, du collectif.
- ▶ Certains indiquent rechercher le goût pour l'intervention en sites sensibles : « *le gardien ou la gardienne y est investi(e) d'une mission sociale encore plus marquée qu'en site ordinaire* ».
- ▶ Enfin, en particulier sur le recrutement de gardien ou gardienne, il est intéressant de s'assurer de la polyvalence du profil, du potentiel à évoluer vers d'autres métiers, lorsque l'usure au poste ou un évènement grave amène les RH à chercher une solution professionnelle nouvelle.

Pour rechercher ce type de compétences, les bailleurs s'appuient sur des assessment center (centre d'évaluation), ou utilisent les mises en pratique lors des recrutements. Ces méthodes de recrutement permettent, à partir de situations concrètes, de vérifier un savoir-être.

## II – Un dispositif de mobilité

Pour ceux qui la pratiquent c'est souvent de la mobilité curative (à la suite d'agression) et géographique, et non de la mobilité programmée.

Le dispositif est souvent non formalisé et la mobilité s'étudie plus au cas par cas.

Les salarié(e)s sont en général peu favorables à changer de site, notamment pour les gardiens ou gardiennes logé(e)s et/ou lorsqu'il y a une prime dédiée. De plus, cette mobilité est pour eux une « double peine » : *« je me suis fait agresser et c'est en plus à moi de bouger. Ce n'est pas juste, cela cautionne l'attitude de l'agresseur et met en difficulté les collègues qui subiront à leur tour ce genre de pression... »*.

Sur les rares pratiques de mobilités programmées, ont été identifiées :

- ▶ Chez un bailleur, la mobilité programmée des responsables d'agence tous les 5 ans.
- ▶ Chez un autre, celle des responsables de secteur tous les 6 ans.

Mais il y a des freins lorsque le collaborateur ou la collaboratrice risque de perdre une prime de site ou tout simplement parce que le salarié ou la salariée est ancré(e) dans son secteur et en connaît tous les rouages.

Au-delà de ces dispositifs systématiques de mobilité programmée, certains bailleurs pratiquent :

- ▶ Le recensement, une fois par an, des souhaits de mobilité du personnel de proximité.
- ▶ La possibilité de faire des mobilités temporaires, l'employeur prenant à sa charge les frais induits.
- ▶ La redistribution et le rééquilibrage des secteurs tous les deux ans.
- ▶ Une GEPP (gestion des emplois et parcours professionnels) pour les agents et agentes d'accueil et téléconseillers et téléconseillères, avec parcours d'évolution, mais aussi la définition du délai à partir duquel la personne est prioritaire pour une mobilité (vers des fonctions, par exemple, d'assistantat ou de gestion locative).
- ▶ La co-construction avec le ou la médecin du travail et le ou la psychologue du changement de poste à la suite d'agression.

## III - Un dispositif d'intégration

Il n'y a pas, à proprement parler, de processus d'intégration spécifique en sites sensibles, mais plutôt, lorsqu'il existe, ce processus est renforcé, pour s'assurer d'un accompagnement rapproché de la nouvelle recrue, par exemple :

- ▶ La mise en place d'un suivi régulier par le ou la manager.
- ▶ Un temps d'accueil par le référent ou la référente sécurité, qui remet un guide pratique.
- ▶ Une période en binôme, voire la mise en place d'un tutorat métier, d'un parrainage dans l'entreprise.

Deux pratiques de bailleurs sont à souligner pour l'information qu'ils communiquent aux salarié(e)s entrant(e)s :

- ▶ Un guide sur la sécurité (Cf. monographie Actis - page 44).
- ▶ Une « boîte à outils des irritants » - (Cf. monographie AB Habitat - page 39).

## IV – Un dispositif de politique de rémunération

La « prime de QPV », ou « prime de sites sensibles » est un dispositif peu utilisé, voire supprimé lorsqu'il existait, pour ne pas générer de frein à la mobilité, et pour ne pas souligner la pénibilité. En revanche, sur sites sensibles, certains bailleurs pratiquent une rémunération à l'embauche supérieure, ou une augmentation de salaire dans le cadre de la mobilité vers un tel site.

Lorsqu'elle existe, cette « prime de QPV » peut être :

- ▶ Calculée au prorata du patrimoine en QPV, et peut se cumuler avec une prime de sites sensibles ; lorsque le bailleur a établi une cartographie interne, il peut ainsi distinguer :
  - › Une prime « sites sensibles » (par exemple, 35 euros bruts mensuels.)
  - › D'une prime « site très sensible » (par exemple, 70 euros bruts mensuels).
- ▶ Versée mensuellement ou annuellement (souvent au prorata du temps de travail).
- ▶ D'une valeur qui va de 16 à 250 euros bruts mensuels (pour un bailleur, elle représente 3 % de la rémunération).

Ces primes sont perdues quand le/la salarié(e) quitte le site, quoique certains bailleurs l'intègrent sous condition « d'ancienneté » sur le site.

## V – Des modalités de recrutement, de sourcing (les canaux de recherche de candidats)

Les avis diffèrent sur l'intérêt de recruter des candidats issus du site ou pas, les avantages (respect du travail effectué par un habitant) et les inconvénients (conflit d'intérêt, l'intéressé(e) étant tout à la fois locataire et salarié(e) de l'organisme) d'une telle pratique s'équilibrent. On voit cependant des pratiques innovantes, à souligner :

- ▶ L'appel à l'intérim spécialisé dans le domaine social, aux agences de médiation locale, aux entreprises de nettoyage.
- ▶ Le *sourcing* auprès des retraités de l'armée.
- ▶ Le *sourcing* auprès d'écoles spécialisées (Franchir, Afpols...), organismes de formation (type GRETA), missions locales, PLIE...

### Renvoi vers monographies :

Actis « Accompagner le personnel dès son entrée : le Guide prévention sécurité » - page 44.

AB Habitat, « La boîte à outils du personnel de proximité au service de la tranquillité » - page 39.

### 3 - LES SOLUTIONS D'ORGANISATION DU TRAVAIL : LE TRAVAIL EN BINÔME, LES HORAIRES DE TRAVAIL ADAPTÉS, L'EXTERNALISATION ET LE LOGEMENT DE FONCTION

En sites sensibles, les bailleurs réfléchissent à des solutions d'organisation du travail qui garantissent une meilleure protection des personnels, un travail plus serein car moins exposé.

Pour accompagner vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous mis en place :	Questionnaire 111 répondants	Interview 27 répondants
	Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action	Évaluation de la pertinence entre 1 et 10
Le travail en binôme, en équipe, concomitant salarié(e)/entreprise extérieure	64 %	8,3/10
Des prestations externalisées sur le traitement des OM/nettoyage/état des lieux/contrôle des logements vacants...	60 %	8,2/10
Des effectifs renforcés	45 %	7,9/10
Des modalités concernant le logement sur sites sensibles : par exemple, le salarié/la salariée peut choisir d'être logé(e) ou non logé(e), logement sur site/en dehors du site...	44 %	8,1/10
Des horaires de travail spécifiques (par exemple : le matin tôt, plages horaires)	28 %	8,9/10

Ces solutions d'organisation sont majoritairement utilisées, même si certaines, comme l'aménagement des horaires, peu mobilisées, sont pourtant d'une efficacité reconnue par les bailleurs qui les expérimentent.

- ▶ **Le travail en binôme ou en équipe** : ces solutions d'organisation prennent différentes formes :
  - ▶ La réception des locataires en bureau ou loge d'accueil regroupé.
  - ▶ Un binôme pour l'intervention en astreinte (Cf. *monographie Plaine Commune Habitat - page 82*).
  - ▶ Un binôme gardien-gardienne/technicien-technicienne sur les interventions techniques.
  - ▶ L'intervention concomitante salarié(e)/entreprise, soit systématiquement, soit uniquement en situation de crise.

#### À NOTER

L'un des bailleurs interviewés a formalisé dans son règlement intérieur « le droit à l'accompagnement » pour tout salarié et toute salariée qui en émet le souhait.

- ▶ **L'externalisation des prestations** : confier à une entreprise extérieure le nettoyage et le traitement des ordures ménagères, ou encore d'autres tâches « sensibles » peut être une solution en site difficile, de façon permanente ou provisoire en réponse à un évènement.
  - ▶ Cette externalisation se fait auprès d'entreprises, auprès de régies de quartier, le salarié ou la salariée étant souvent, dans ce cas, un habitant ou une habitante, ce qui peut contribuer à une relation de qualité avec les autres locataires. (Cf. *l'apport du secteur social, Régie Services 13 - page 99*).

- › Au-delà du nettoyage des parties communes, l'externalisation peut porter sur des missions plus sensibles, telles que l'enlèvement des encombrants, ou encore l'état des lieux de sortie des logements.

Lorsque le bailleur externalise le nettoyage, il confie des missions complémentaires au gardien ou la gardienne, de type médiation, accompagnement des populations spécifiques, renforcement de la relation locataire...

- ▶ **Des effectifs renforcés** : pour une plus grande réactivité sur les désordres en sites sensibles, qu'il s'agisse de dégradations, d'incivilités... les bailleurs renforcent leurs moyens humains sur le terrain.
  - › Sur certains sites particulièrement exposés, il y a deux gardiens ou gardiennes pour un poste, de manière ponctuelle ou définitive.
  - › Les gardiens et gardiennes en QPV interviennent sur un nombre de logements inférieurs à ce qui est pratiqué sur d'autres sites.
  - › Les gardiens et gardiennes s'appuient sur des renforts adaptés à la situation, par exemple :
    - Un médiateur/médiatrice, un(e) intervenant social/intervenante sociale.
    - Une régie spécifique encombrants.
 Un ouvrier ou une ouvrière pour traiter plus rapidement des dégradations et réclamations techniques plus nombreuses.

Au-delà de la prévention des dégradations et incivilités, un bailleur, pour prévenir les problématiques sociales (impayés, expulsions locatives, troubles psychiatriques...) a mis en place un service de fragilité sociale qui intervient dans des champs usuellement couverts par des services sociaux. (Cf. *monographie Nantes Métropole Habitat - page 68*).

- ▶ **Le logement du gardien ou de la gardienne** : la question du logement est cruciale en sites sensibles, il s'agit tout à la fois de garantir une présence rapide en cas d'incident, et de permettre au personnel de distinguer vie professionnelle et vie privée, pour sa protection et celle de sa famille.
  - › Certains bailleurs choisissent de supprimer le logement, en mettant en place des gardiens et gardiennes non logé(e)s et multisites. Ce glissement d'organisation se fait souvent à la faveur des départs à la retraite.
  - › D'autres bailleurs laissent le choix au gardien ou gardienne.
    - D'être logé(e) ou non.
    - De loger sur site ou à proximité.
    - De choisir un logement en étage.
- ▶ **Des horaires de travail adaptés** : en sites sensibles, les bailleurs identifient la nécessité de mettre en place des horaires de travail spécifiques, de manière ponctuelle ou définitive, par exemple :
  - › Pour les personnels de proximité, des interventions sur des plages horaires définies, par exemple le matin avant 10h, période où les parties communes sont plus calmes.
  - › En agence, une restriction des horaires d'ouverture.
  - › Sur certains secteurs difficiles, l'organisation d'une présence jour et nuit (la présence de nuit étant assurée par des prestataires externes).



**Renvoi vers monographies :**

Plaine Commune Habitat, « l'organisation des secteurs d'astreinte, le travail en binôme » - page 82.

Nantes Métropole Habitat « un service fragilité sociale pour accompagner les locataires » - page 68.

**Renvoi vers « l'apport du secteur social » :**

Régie Service 13 - page 99.

## 4 - LA PROCÉDURE EN CAS D'AGRESSION : UNE DÉMARCHE INCONTOURNABLE

Face aux agressions auxquelles sont confrontées les équipes intervenant en sites sensibles, les bailleurs ont mis en place une réponse en trois grands axes :

- ▶ Le soutien au salarié ou à la salariée.
- ▶ Les actions à l'encontre de l'agresseur.
- ▶ La communication.

**À NOTER**

Source Observatoire national des faits d'incivilité 17/10/2019 :  
**69 % des répondants ont déposé plainte pour agression, soit 2,1 plaintes pour 100 salariés**  
**52 % des bailleurs disent qu'il y a dépôt de plainte systématiquement après agression**

<b>Pour accompagner vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous mis en place, en cas d'agression :</b>	<b>Questionnaire</b> 111 répondants	<b>Interview</b> 27 répondants
	<b>Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action</b>	<b>Évaluation de la pertinence entre 1 et 10</b>
Un dispositif de soutien au salarié agressé ou à la salariée agressée ?	94 %	9/10
Un dispositif d'action à l'encontre de l'agresseur	91 %	8/10
Un dispositif de communication	60 %	8/10

La procédure agression, une démarche incontournable d'affirmation d'une tolérance zéro de la part des bailleurs, dont l'efficacité est reconnue. Cependant, les actions de communication ne sont pas encore unanimement pratiquées.

▶ **Les dispositifs de soutien en direction des salarié(e)s. « Ce qui est important, c'est de soutenir le salarié agressé ou la salariée agressée »**

Le soutien en direction de la personne agressée prend plusieurs formes :

- ▶ Un entretien avec le ou la manager, la direction des Ressources humaines.
- ▶ Une déclaration d'accident du travail, souvent systématique.
- ▶ L'accompagnement du personnel au dépôt de plainte : pour garantir la confidentialité de cette démarche, la personne agressée est souvent domiciliée au siège social. Si elle refuse de déposer plainte, certains bailleurs font un courrier de signalement au Procureur de la République.
- ▶ La prise en charge des frais juridiques, la mise à disposition d'un avocat ou une avocate.
- ▶ La prise en charge des victimes en accompagnement post-traumatique, tels que : l'accompagnement par un service extérieur, la participation à un groupe de parole, l'orientation vers une cellule d'écoute. Cet accompagnement peut être collectif ou individuel, confié à un prestataire externe ou assuré en interne.
- ▶ Le salarié ou la salariée reçoit un courrier de soutien du directeur général ou de la directrice générale.



- › Sur site, certains bailleurs mettent en place un vigile sur un temps très court.
- › Le transfert du salarié ou de la salariée sur un autre site.

(Cf. monographie Grand Delta Habitat - page 59).

### ► Les actions concrètes en direction des agresseurs

Ces actions sont proportionnelles à la gravité de l'agression :

- › A minima, l'envoi d'un courrier à l'agresseur (même pour une simple agression verbale), convocation en agence ou au siège le cas échéant.
- › La constitution de partie civile par le bailleur, quand le salarié porte plainte. Il peut présenter, dans cette démarche, le coût représenté par le désordre, assorti a minima d'une demande de condamnation d'un euro symbolique.
- › La procédure vis-à-vis du locataire, pouvant aller de la simple sommation d'huissier demandant un courrier d'excuse jusqu'à la dénonciation du contrat de bail et au dossier d'expulsion.
- › Enfin, des mesures limitant l'accès aux bureaux ou agences.

À souligner, l'agression sur personne investie d'une mission de service public confiée aux personnels de proximité est un facteur aggravant lors du dépôt de plainte avec des sanctions pénales plus lourdes en cas de poursuite pénale.

### ► La communication :

Plusieurs canaux de communication sont utilisés :

- › **À l'interne : un e-mail d'information immédiat** adressé au directeur général ou directrice générale, au directeur ou directrice des Ressources humaines, au référent ou à la référente Sécurité, (pour suite à donner dans le cadre de la procédure), voire également vers les instances représentatives du personnel.



Stop violence campagne d'affichage de l'APHM

- › **Vers les locataires : une campagne de communication** sur les dépôts de plainte, condamnations à la suite d'une agression, par voie d'affichage dans le hall d'immeubles, complétée d'une information en Conseil de concertation locative.

- › Cette campagne peut aller jusqu'à la fermeture d'agence, voire jusqu'à une mobilisation de l'ensemble du corps social sur site. (Cf. monographie Plaine Commune Habitat, page 83).

- › En prévention, une campagne de sensibilisation « stop aux agressions », du type de ce que l'on rencontre dans le secteur hospitalier.

- › **Vers le grand public : communication dans les journaux** (dont journal des locataires).

Première page de la procédure  
Agression chez AB Habitat



Propriétaire : Direction Générale

ACTIVITE	Ressources humaines	ITEM	004	PHASE	030
INTITULE DE LA PROCEDURE: <b>PRENDRE EN CHARGE UN COLLABORATEUR AGRESSE</b>					
PILOTE	Responsable hiérarchique		DECIDEUR	Directeur délégué à la Tranquillité publique et affaires juridiques	
DECLENCHEMENT DE LA PROCEDURE	Violences verbales et/ou physiques sur un collaborateur			ARRÊT DE LA PROCEDURE	Résultat du dépôt de plainte/reprise du travail
INTERVENANTS					
INTERNE			EXTERNE		
LOGES/AGENCES	SIEGE		PARTENAIRES	PRESTATAIRES	
Responsable hiérarchique	Responsable hiérarchique		DIRRECT	Médecin du travail	
	Directeur délégué à la tranquillité publique et affaires juridiques (DTPAJ)		Police/ Unité Médico Judiciaire	Centre médico psychologique	
	Service contentieux		Mairie		
	Direction RH		Avocat		
	CHSCT				
	Service communication				
	Direction Générale				
DATE					
10/09/2010	FICHE D'INITIATION		MISE A JOUR / SUIVI DES MODIFICATIONS		
18/07/2011	NON		Validées C.O.P.I.L. du 07/09/2010		
	NON		Mise à jour de la procédure		
ACTIONS					
1) DÉFINITION/OBJECTIF :		Prendre en charge le(s) collaborateur(s) de AB-habitat victime(s) d'agression(s)			
2) APPLICATIONS (Logique "Entrée/Sortie") :		Responsable	Échéance	Commentaire	Documents Annexes
<p>Agression verbale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'insulte ordinaire (paroles offensantes, outrages, crachats, insolences graves) est réprimée par une contravention de 1<sup>ère</sup> classe (article R621-2 du nouveau code pénal)</li> <li>- l'insulte raciste (contre une personne en fonction de ses origines ou de sa religion) est réprimée par une contravention de 4<sup>ème</sup> classe (article R624-1 du nouveau code pénal)</li> <li>- les menaces (paroles ou gestes marquant l'intention de nuire) sont réprimées par une contravention de 3<sup>ème</sup> classe (article R623-1 du nouveau code pénal)</li> </ul> <p>Agression physique :</p> <p>La nature du dommage causé à la victime détermine la gravité de la violence et donc de la sanction pénale applicable, d'où l'importance du certificat médical qui précise ou non l'incapacité temporaire de travail (ITT)</p> <p>C'est une atteinte volontaire à l'intégrité physique de la personne.</p> <p>Les violences sans ITT sont des contraventions de 4<sup>ème</sup> classe (article R624-1 du nouveau code pénal)</p> <p>Les violences ayant entraîné une ITT inférieure à 8 jours sont des contraventions de 5<sup>ème</sup> classe (article R625-1 du nouveau code pénal)</p> <p>Les violences ayant entraîné une ITT supérieure à 8 jours sont des délits (article 222-11 du nouveau code pénal)</p>					

Extrait de l'article 222-13 du code pénal

Modifié par la LOI n°2018-703 du 3 août 2018 - art. 13

Les violences ayant entraîné une incapacité de travail inférieure ou égale à huit jours ou n'ayant entraîné aucune incapacité de travail sont punies de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende lorsqu'elles sont commises :

- 1° Sur un mineur de quinze ans ;
- 2° Sur une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de leur auteur ;
- 3° Sur un ascendant légitime ou naturel ou sur les père ou mère adoptifs ;
- 4° Sur un magistrat, un juré, un avocat, un officier public ou ministériel, un membre ou un agent de la Cour pénale internationale, un militaire de la gendarmerie nationale, un fonctionnaire de la police nationale, des douanes, de l'administration pénitentiaire ou toute autre personne dépositaire de l'autorité publique, un sapeur-pompier professionnel ou volontaire, un gardien assermenté d'immeubles ou de groupes d'immeubles ou un agent exerçant pour le compte d'un bailleur des fonctions de gardiennage ou de surveillance des immeubles à usage d'habitation en application de l'article L. 127-1 du code de la construction et de l'habitation, dans l'exercice ou du fait de ses fonctions, lorsque la qualité de la victime est apparente ou connue de l'auteur ;

Renvoi vers monographies :

- Grand Delta Habitat, « les dispositifs de soutien aux salariés agressés » - page 59.
- Plaine Commune Habitat, « la mobilisation de l'ensemble du corps social » - page 83.

## 5 - LES ÉQUIPES AU SERVICE DE LA PRÉVENTION, L'ASSERMENTATION : UNE ACTION COMPLÉMENTAIRE À CELLE DES SERVICES DE L'ÉTAT

En complémentarité des services institutionnels de l'État, qui ont la charge d'assurer la sécurité des citoyens et citoyennes, les bailleurs mettent en place des équipes dédiées à la prévention, à la médiation, à la tranquillité résidentielle.

Ces équipes sont constituées en interne le plus souvent, mais également en externe, voire en coopération inter-bailleurs.

Elles sont parfois assermentées, pour intervenir tant en préventif qu'en curatif.

Pour accompagner vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous mis en place :	Questionnaire 111 répondants	Interview 27 répondants
	Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action	Évaluation de la pertinence entre 1 et 10
Des équipes dédiées en interne ou externe, par exemple : référent(e) sécurité ou équivalent, brigade anti-squat, équipes de médiation, groupement inter-bailleurs de sécurité, sécurité privée...	73 %	6,8/10
L'assermentation	20 %	7,9/10

### À NOTER

Source Observatoire national des faits d'incivilité 17/10/2019 :  
44 % des bailleurs ont un référent Sécurité  
11 % des bailleurs ont mis en place l'assermentation

Si les bailleurs ont majoritairement mis en place des équipes dédiées à la prévention et à la sécurité, l'assermentation reste un dispositif peu utilisé, qui fait débat dans les organismes. Pour autant, ceux qui l'utilisent lui accordent une bonne performance.

► **La mise en place de fonctions spécifiques** pour accompagner les personnels de proximité en anticipant *au maximum* les risques, les bailleurs mettent en place des équipes dédiées :

- **En interne, une fonction émergente** : le ou la responsable prévention sécurité, le ou la référent(e) sécurité, ou encore le ou la responsable Service prévention médiation... (Cf. *monographie CDC Habitat - page 52 - Cf. Patrimoine SA Languedocienne - page 73*).
- Pour mettre en place cette fonction, les bailleurs recherchent des profils tels qu'anciens salariés ou anciennes salariées de service de police, de justice, de gestion urbaine de proximité...
- Cette fonction se voit confier, selon les organisations,
  - Toutes les questions de sécurité au sens large (conditions de travail, ergonomie, vidéo-protection...).
  - Les relations avec la police et la justice.

- La construction et l'analyse de l'observatoire des incivilités pour actualiser un plan d'action.
- L'accompagnement du salarié agressé ou de la salariée agressée dans ses démarches.
- La sensibilisation du personnel à des problématiques telles que les troubles psychiatriques, la radicalisation, les violences faites aux femmes...

► **En matière de prévention, de médiation et de sécurité, plusieurs pratiques telles que :**

- L'équipe de médiation de nuit, des agent(e)s de présence sur les week-ends, des rondes de surveillance (Cf. monographie Vilogia - page 87).
- Une équipe de tranquillité résidentielle (Cf. monographie Patrimoine SA Languedocienne - page 74).
- Une brigade anti-incivilités (Cf. monographie Pays de Meaux Habitat - page 77).
- Du gardiennage.
- Une équipe anti-squat, qui tente de négocier en amont le départ du squatter, puis assiste l'huissier en cas d'expulsion.

Ces prestations sont réalisées en interne, ou externalisées auprès de sociétés de sécurité, entreprises de gardiennage et associations, ou encore réalisées en groupements inter- bailleurs.

- **L'assermentation** : peu de bailleurs ont mis en place l'assermentation, certains ont prévu de l'expérimenter dans les mois à venir. Les avis sont partagés sur ce dispositif, certains bailleurs souhaitant différencier la mission d'ordre public dévolue aux forces de l'ordre de la mission sociale du bailleur, d'autres repérant qu'il facilite les relations avec la police et la justice, par exemple en cas de dépôt de plainte.



**RAPPEL**

Les gardes particuliers assermentés ont pour mission la surveillance des propriétés privées avec un pouvoir de verbalisation reconnu par le Code de Procédure Pénale, le Code de la route, le Code de la voirie routière, le Code Rural, Code de l'Environnement, Code Forestier.



**Sources utiles :**

- Articles 29 et 29-1 du code de procédure pénale.

**Points à retenir :**

- Afin de constater tous délits ou contraventions portant atteinte aux propriétés dont il a la garde, le gardien doit être assermenté.
- L'article 29-1 du code de procédure pénale indique les conditions dans lesquelles les gardes sont assermentés.

Ces gardes commissionnées par le propriétaire, doivent être agréées par le Préfet du département dans lequel se situe la propriété désignée dans la Commission.

Voici les quelques pratiques rapportées :

► **Les collaborateurs et collaboratrices :**

- › L'assermentation est confiée à des collaborateurs ou collaboratrices en charge de la sécurité à part entière, par exemple garde, responsable sûreté/tranquillité/sécurité ...
- › Mais des bailleurs ont élargi l'assermentation à de nombreuses fonctions de proximité, telles que gardiens(ne) d'immeuble, chargé(e) de clientèle, agent(e) d'accueil, manager.

► **Les missions confiées :**

- › Le plus souvent, les missions sont préventives et dissuasives, avec une posture de médiation.
- › Il y a peu de procès-verbaux, mais parfois refacturation de frais aux locataires, par exemple, les frais de nettoyage à la suite de dégradations.
- › Les procès-verbaux établis portent essentiellement sur le non-respect du règlement intérieur, des questions d'hygiène et de propreté.
- › Certains bailleurs ont choisi une tenue spécifique pour le garde assermenté, assurant une meilleure visibilité.

(Cf. monographie Vilogia - page 89).

Lorsque le bailleur décide d'une phase d'expérimentation, il le fait sur des sites moins sensibles, pour ne pas exposer le personnel le temps de mesurer les effets.

### **Les étapes de l'assermentation, un exemple**

#### **Étapes**

Étude d'opportunité, benchmark, état des lieux préalables (infractions, évènements)
Recherche de volontaires en interne, analyse des candidatures, jury
Formation par un organisme agréé
Constitution du dossier et envoi à la Préfecture
Réception des agréments préfectoraux
Audience de prestation de serment au Tribunal de Grande Instance - cérémonie d'assermentation, remise des badges

#### **Renvoi vers monographies :**

CDC Habitat, « une direction dédiée à la sûreté et la tranquillité et un outil de signalement : Sentinelle » - page 52.

Pays de Meaux Habitat, « une brigade anti-incivilités » - page 77.

Vilogia, « la ronde de nuit » - page 87.

Vilogia « l'assermentation » - page 89.

Patrimoine SA Languedocienne « Un référent sûreté chargée de coordonner la politique sûreté de l'entreprise » - page 73.

Patrimoine SA Languedocienne « Le GITeS, groupement interquartiers de tranquillité et de sûreté » - page 74.

## 6 - LES CONVENTIONS POLICE, POLICE/JUSTICE, LES COOPÉRATIONS : L'APPUI INDISPENSABLE DES INSTITUTIONS POLICIÈRES ET JUDICIAIRES

Les conventions ont pour objectif d'améliorer les relations partenariales entre les institutions de la police de la justice, des bailleurs et des communes pour partager les enjeux et définir des procédures opérationnelles de traitement des situations problématiques et mieux prendre en compte les enjeux que rencontrent les bailleurs sociaux en matière de sécurité...

Elles s'appuient sur la communication, le partage d'information, la mise en commun de moyens.

Pour accompagner vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous mis en place :	Questionnaire 111 répondants	Interview 27 répondants
	Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action	Évaluation de la pertinence entre 1 et 10
Des partenariats (convention police, convention justice, convention inter-bailleurs, autres...)	77 %	8/10

### À NOTER

Source Observatoire national des faits d'incivilité 17/10/2019 : 48 % des bailleurs ont mis en place des conventions (41 % police, 7 % justice)

Une forte proportion de bailleur mise sur ces partenariats, et souligne leur efficacité.

- ▀ **Convention police et/ou convention justice** : beaucoup de bailleurs ont signé des conventions avec la police, peu avec la justice, ces dernières étant plus difficile à mettre en place. Ces conventions permettent, sur des situations de personne salariée agressée, un traitement plus rapide de la plainte, une prise en charge individualisée, un meilleur accès au dossier et à l'information sur son suivi.

(Cf. monographie AB Habitat - page 40 - monographie Grand Delta Habitat - page 60 - apport du secteur social - Régie Service 13 - page 99).

Au-delà de ces conventions bailleurs, on repère également :

- ▀ Une convention signée par l'Union sociale pour l'habitat avec le ministère de l'Intérieur, déclinée au niveau régional, qui confère les mêmes avantages : traitement plus rapide de la plainte, prise en charge du salarié ou de la salariée ...
- ▀ Tout récemment, le 7/7/2020, en Seine-Saint-Denis, les bailleurs ont signé une convention avec l'État et la Procureure.
- ▀ Une convention tripartite bailleurs/police/justice sur le Val-d'Oise, rassemblant 22 bailleurs, permettant la prise en charge rapide de la plainte, une procédure administrative accélérée, mettant en place une formation de l'ensemble du personnel animée par le Commissaire divisionnaire et la Préfecture de police.



D'autres conventions, plus spécifiques, sont mises en place pour favoriser la circulation de l'information, permettant d'anticiper des situations complexes demandant de mettre en protection les personnels de proximité, et de déclencher plus rapidement des interventions sur site. Par exemple, le COPS (contrat opérationnel de prévention et sécurité), une convention inter-bailleurs avec la ville (Cf. monographie Pays de Meaux Habitat – page 78), ou encore une convention avec des associations de quartier.



Sommaire de la convention  
État/bailleurs du 7 juillet 2020 signée  
en Seine-Saint-Denis

Signature de la convention État/bailleurs du 7 juillet 2020 signée en Seine-Saint-Denis par le Préfet de Seine-Saint-Denis, le Procureur de la République auprès du Tribunal Judiciaire de Seine-Saint-Denis et les Maires de Seine-Saint-Denis d'une part, l'AORIF et les bailleurs de Seine-Saint-Denis d'autre part

<b>SOMMAIRE</b>	
PRÉAMBULE	4
CHAPITRE 1 : LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	4
Article 1 : Création d'un comité de pilotage	5
Article 2 : Désignation de référents	5
Article 3 : Création de groupes bailleurs au sein des CLSPDR/CISPD	5
Article 4 : Création d'un outil partagé de connaissance du patrimoine des bailleurs sous la forme d'un tableau unique classé par niveau de dangerosité	6
CHAPITRE 2 : FAVORISER UNE APPROCHE CONCERTÉE DES PROBLÉMATIQUES DE SECURITÉ DANS L'HABITAT SOCIAL	7
Article 5 : Participation aux groupes bailleurs des CLSPDR/CISPD	7
Article 6 : Facilitation des interventions de police dans les résidences	7
Article 7 : Sécurité des agents ou des employés des bailleurs	7
Article 8 : Dépôt et suivi des plaintes	8
Article 9 : Appui aux bailleurs dans le traitement des troubles de jouissance	8
Article 10 : Occupations abusives des parties communes	9
Article 11 : Intrusions sans droit ni titre dans les logements ou locaux des bailleurs sociaux	9
Article 12 : Sécurité des travaux d'entretien et des chantiers	9
Article 13 : Enlèvement des véhicules épaves présents sur le patrimoine des bailleurs sociaux	9
Article 14 : L'assermentation des agents ou employés	10
Article 15 : Vidéosurveillance	10
Article 16 : Prévention situationnelle et sécurité des bâtiments	11
CHAPITRE 3 : FAVORISER LA PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE ET DE LA RADICALISATION	12
Article 17 : L'échange d'informations aux fins de prévention de la délinquance au sein des groupes bailleurs	12
Article 18 : Contrat de ville et gestion urbaine de proximité	12
Article 19 : Favoriser la prévention de la délinquance des jeunes	13
Article 20 : Actions en faveur de la parentalité	13
Article 21 : Violences intrafamiliales	14
Article 22 : Problématiques liées à la santé mentale	14
Article 23 : Prévention de la radicalisation	14
CONDITION D'EXECUTION DE LA CONVENTION	16
Article 24 : Durée de la convention	16
Article 25 : Signataires de la convention	16

### Renvoi vers monographies :

AB Habitat, « Car on ne réussit rien tout seul », une convention bailleur-police-justice » - page 40.

Grand Delta Habitat, « les dispositifs de soutien aux salariés et les partenariats avec les forces de l'ordre » - page 60.

Pays de Meaux Habitat, « Le contrat opérationnel prévention sécurité - COPS » - page 78.

### Renvoi vers les annexes - l'apport du secteur social :

Le partenariat - Régie Service 13 - page 99.



## 7 - LA PRÉVENTION SITUATIONNELLE : PRISE EN COMPTE DE LA SÉCURITÉ DANS LES PROJETS D'AMÉNAGEMENT URBAIN OU DE LOCAUX

Au-delà des dispositifs classiques d'aménagements des espaces et de renforts humains sur la sécurité, les innovations technologiques (vidéoprotection, capteurs de présences...) ont permis d'améliorer les dispositifs de sécurité et de protection, pour les salarié(e)s comme pour les locataires, permettant une traçabilité des événements et une meilleure réactivité en cas d'incident.

Pour accompagner vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous mis en place :	Questionnaire 111 répondants	Interview 27 répondants
	Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action	Évaluation de la pertinence entre 1 et 10
Un aménagement spécifique de l'accueil	82 %	8/10
Des systèmes de vidéoprotection, alarmes et boutons d'alerte	79 %	8/10
Un aménagement urbain spécifique	73 %	7,5

À NOTER

Source Observatoire national des faits d'incivilité 17/10/2019 :  
68% des bailleurs ont équipé leur parc de vidéoprotection

Ces dispositifs sont très majoritairement utilisés par les bailleurs, qui estiment qu'ils donnent satisfaction en termes d'efficacité

- ▶ **L'aménagement de l'accueil en agence** : parmi les aménagements destinés à assurer la sécurité des personnels en sites sensibles, on repère des pratiques telles que :
  - ▶ Un agent de sécurité à l'entrée de l'agence pour gérer les flux de locataires.
  - ▶ Des films opaques sur les fenêtres, des issues de secours.
  - ▶ Un sas d'accueil, un visiophone.
  - ▶ Une banque d'accueil fixée au sol, qui peut être surélevée, positionnée au centre de l'agence.
  - ▶ Des lignes de confidentialité, des affichages rappelant la courtoisie et le respect des salarié(e)s (voire rappelant les peines encourues).

À l'opposé de ces dispositifs de sécurité, à noter, l'idée que souhaite explorer un bailleur, d'organiser en agence un accueil plus « cocooning », avec musique douce et jeux d'enfants. Enfin, un bailleur a fermé l'accueil en agence, et organise la réception des locataires uniquement sur rendez-vous et a développé d'autres modalités de contact pour maintenir la qualité de la relation avec les locataires. (Cf. *Témoignage complémentaire 13 Habitat – page 93*).

- ▶ **La vidéoprotection** : en agence mais aussi dans les loges et dans certaines parties communes sensibles, la domotique propose de nombreux outils de protection :
  - ▶ **Les caméras de vidéoprotection** :
    - Dans les agences, et dans certains immeubles, les images peuvent être reliées au centre de surveillance urbaine.
    - Dans les loges des gardiens, pour faire tomber les réticences des salarié(e)s au regard du respect de la vie privée, seul(e) le référent ou la référente sécurité a accès aux images.

- › **Le bouton d'alerte avec géolocalisation** installé sur la montre, le mobile ou la tablette du personnel de proximité, ou encore dans sa loge, déclenche l'alerte et l'enregistrement des caméras internes, voire des caméras urbaines à proximité. De tels systèmes se trouvent également en agences.
  - Des capteurs pour détecter les présences supérieures à dix minutes, mis en place dans les halls identifiés comme sensibles.

(Cf. monographie CDC Habitat – page 55).

- ▶ **L'aménagement urbain** : sur les projets de restructuration des quartiers et des immeubles, les bailleurs analysent les solutions d'aménagement permettant de réduire les risques liés aux regroupements et zones de non-droit :
  - › En portant une attention particulière sur la gestion des parkings, l'éclairage, les circulations...
  - › En intégrant le personnel de proximité dans la réflexion en amont sur l'aménagement des espaces, en le faisant participer au cahier de recommandations, en s'appuyant sur les techniques de prévention situationnelle.

Sur cette thématique, le ministère de l'Intérieur est également associé aux réflexions et propositions de réaménagement urbain.



Exemples d'aménagement de l'accueil chez Actis



### Renvoi vers monographies :

CDC Habitat, « l'aménagement des locaux d'accueil du public » - page 55.

### Renvoi vers témoignages complémentaires

13 Habitat « L'accueil en agence sur rendez-vous uniquement » - page 93.

## 8 - LE BIEN VIVRE-ENSEMBLE : RÔLE DES ÉQUIPES DE PROXIMITÉ DANS LA RELATION AUX HABITANTS/HABITANTES ET LEUR ASSOCIATION À LA VIE DU QUARTIER

Valoriser le rôle du personnel de proximité auprès des locataires, favoriser les projets et actions permettant d’impliquer le locataire dans le bien vivre-ensemble, c’est réinterroger la classique relation fournisseur/client pour mieux associer le locataire à la qualité et au devenir de son environnement, en le sensibilisant au rôle des acteurs de la proximité.

La récente crise sanitaire a souvent, les bailleurs en témoignent, amené les locataires à souligner l’implication, entre autres, des gardiens qui ont été présents à leurs côtés dans des conditions de travail dégradées.

Pour accompagner vos personnels travaillant en sites sensibles, avez-vous mis en place :	Questionnaire 111 répondants	Interview 27 répondants
	Pourcentage de bailleurs mettant en place l'action	Évaluation de la pertinence entre 1 et 10
Projets de quartier visant à impliquer locataires et personnels de proximité dans le bien-vivre ensemble	86 %	8/10
Projets visant à donner des missions complémentaires aux personnels de proximité, les impliquer afin de valoriser leur image	53 %	8/10

Si les projets à destination des locataires sont très largement utilisés, ceux visant à valoriser l’image des personnels de proximité sont encore peu développés, au regard de l’efficacité soulignée par les bailleurs les mettant en œuvre. Une piste pour demain ?

À NOTER

Source Observatoire national des faits d’incivilité 17/10/2019 : 24 % des bailleurs interrogés évaluent comme première cause d’agression l’insatisfaction du locataire

► **Impliquer les locataires et salarié(e)s dans le bien vivre ensemble** : rendre les locataires acteurs et actrices de leur quartier, les associer aux décisions ou événements majeurs de leur environnement, les sensibiliser à leur rôle, c’est leur permettre de s’engager pour leur cadre de vie. Parmi les expériences rapportées :

- L’association aux décisions, la sensibilisation au rôle des acteurs et actrices des quartiers :
  - Des ateliers d’écriture sur l’histoire du quartier avec concours de photos.
  - La participation des locataires au projet d’entreprise, en les associant à des groupes de travail.
  - La signature de la charte du bien vivre-ensemble.
  - Une bande dessinée présentant le règlement intérieur.
  - Des animations sur les réparations locatives, assurées par des associations.
  - Une séance d’information sur les droits et devoirs du locataire.
  - Sur des opérations de renouvellement urbain : la mise en place de référent(e)s locataires.

(Cf. *Apport du secteur social – CCO - page 98*).

- › Des évènements sportifs, artistiques ou festifs :
  - Des propositions d'ateliers en pied d'immeubles : cuisine, menuiserie, ou encore la réalisation d'une grande fresque sur la laïcité.
  - Un atelier de théâtre où salarié(e)s et locataires donnent des représentations satyriques et bienveillantes sur le comportement des locataires.
  - La décoration des halls avec les habitants, la fête des voisins, la semaine de la courtoisie (avec petit déjeuner en agence), le concours de balcons fleuris. Des projets visant à mettre en réseau les commerçant(e)s et les locataires avec des offres commerciales.

(Cf. monographie Actis - page 48 - AB Habitat - page 36).

La fête des voisins -  
Pays de Meaux Habitat



Courir pour un cartable : une course  
solidaire – Pays de Meaux Habitat

- ▶ Donner une image autre du gardien ou de la gardienne, l'impliquer : les bailleurs visent ainsi à mettre en avant le rôle du gardien ou de la gardienne dans l'optique d'améliorer sa visibilité pour les locataires, en valorisant son action. Voici quelques actions :
  - › Le gardien animateur ou la gardienne animatrice de la bibliothèque, de la boîte à outils, du jardin partagé, d'une formation « hygiène et propreté dans le logement » ou « consommation d'eau »...
  - › Le gardien ou la gardienne au centre des projets par exemple de convivialité ; le gardien ou la gardienne a ainsi un statut de « Chef ou cheffe de village ».
  - › Aide à la mise en place de projets portés par le personnel de proximité, par exemple, la mise en place d'un potager ou d'une bibliothèque dans le hall de l'immeuble (l'un des bailleurs organise un concours, accompagne le porteur ou la porteuse du projet lauréat, et finance le projet).

Ces projets peuvent être soutenus par des campagnes d'affichage de valorisation des métiers de proximité, par une charte des gardiens et gardiennes solidaires (aide aux personnes âgées, aux locataires...).

(Cf. monographie Plaine Commune Habitat - page 81).



Un potager en pied d'immeuble,  
chez AB Habitat

**Renvoi vers monographies :**

AB Habitat, interview « le bien vouloir vivre ensemble » - page 36.

Actis, « Impliquer les locataires dans le bien vivre ensemble » - page 48.

Plaine commune Habitat, interview « la valorisation des métiers de la proximité » - page 81.

**Renvoi vers les annexes- l'apport du secteur social :**

Le travail avec les usagers - CCO - page 98.

PARTIE 2

Les neuf bailleurs  
monographiés

## INTRODUCTION

En illustration des dispositifs mis en place par les bailleurs pour accompagner les personnels de proximité travaillant en sites sensibles, neuf bailleurs ont été monographiés.

Chaque monographie comprend :

- ▶ Les chiffres clés de l'organisme ;
- ▶ Les dispositifs classés selon leur niveau de pertinence et d'efficacité défini par l'organisme lui-même avec en **noir** les dispositifs détaillés dans les tableaux.
- ▶ Une description détaillée :
  - ▶ De leurs actions menées, les objectifs poursuivis ;
  - ▶ Du bilan : points positifs et limites, pistes pour demain ;
  - ▶ Avec des illustrations, documents, photos et témoignages venant illustrer le propos.

Ces neuf bailleurs ont été sélectionnés parmi les 138 organismes de logement social ayant répondu au questionnaire initial pour leur représentativité dans le secteur (des ESH, des OPH, des Coopératives Hlm), ce sont également des bailleurs de taille et d'implantation territoriale diverses.

Les situations qu'ils rapportent permettront au lecteur et à la lectrice d'entrer de façon plus concrète et opérationnelle dans les dispositifs décrits ci-avant.

Pour faciliter la lecture, les dispositifs présentés au sein des monographies sont classés selon les trois catégories identifiées dans la première partie :

- ▶ Des dispositifs à l'égard des salariés : la formation, l'intégration, la rémunération, l'organisation du travail, l'accompagnement en cas d'agression...
- ▶ Des dispositifs à l'égard des locataires : la prévention des risques par l'accompagnement social, par la présence dans les quartiers, par les actions visant le bien vivre ensemble...
- ▶ Des dispositifs de coopération : les conventions police-justice, les partenariats, mais également les dispositifs de sécurisation des locaux et lieux communs.



Dispositifs présentés	Organisme monographié	Page
<b>Des dispositifs à l'égard des salariés : la formation, l'intégration, la rémunération, l'organisation du travail, l'accompagnement en cas d'agression...</b>		
La boîte à outils du personnel de proximité au service de la tranquillité	AB Habitat	39
Accompagner le personnel dès son entrée	Actis	44
L'animation en binôme des réseaux métier	Actis	47
Une direction dédiée à la sûreté et un outil de signalement et de traitement de la malveillance : Sentinelle	CDC Habitat social	52
L'accompagnement formation du personnel de proximité	Grand Delta Habitat	58
L'accompagnement des salariés du recrutement et pendant toute la carrière	Nantes Métropole Habitat	64
Un référent Sûreté chargé de coordonner la politique sûreté de l'entreprise	Patrimoine SA La Languedocienne	73
Une brigade anti-incivilités qui fait de la prévention et de la médiation	Pays de Meaux Habitat	77
La valorisation des métiers de proximité	Plaine Commune Habitat	81
Organisation des secteurs d'astreinte, le travail en binôme	Plaine Commune Habitat	82
La mobilisation de l'ensemble du corps social de l'entreprise et des institutions	Plaine Commune Habitat	83
Les gardes particuliers assermentés	Vilogia	89
L'aïkido, une discipline pour maîtriser ses émotions et contrôler son agressivité	Orvitis	91
L'accueil en agence sur rendez-vous uniquement	13 Habitat	93
<b>Des dispositifs à l'égard des locataires : la prévention des risques par l'accompagnement social, par la présence dans les quartiers, par les actions visant le bien vivre ensemble...</b>		
Le bien vivre ensemble	AB Habitat	36
Impliquer les locataires dans le bien-vivre ensemble	Actis	48
L'accompagnement des locataires – le service fragilité sociale	Nantes Métropole Habitat	68
<b>Des dispositifs de coopération : les conventions police-justice, les partenariats, mais également les dispositifs de sécurisation des locaux et lieux communs</b>		
La convention bailleur-police-justice	AB Habitat	40
L'aménagement des locaux d'accueil du public	CDC Habitat social	55
En soutien des dispositifs internes, des partenariats avec les forces de l'ordre	Grand Delta Habitat	60
Le Groupement Inter-quartiers de Tranquillité et de Sûreté (GITeS)	Patrimoine SA La Languedocienne	74
Le contrat opérationnel prévention sécurité – COPS	Pays de Meaux Habitat	78
La ronde de nuit effectuée par un prestataire	Vilogia	87



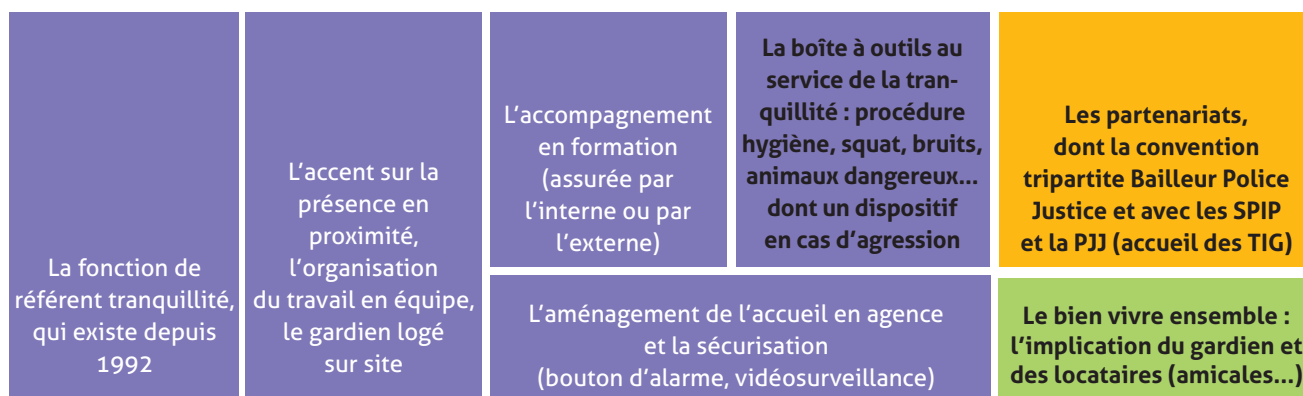
## AB Habitat

« Des outils pour le personnel de proximité au service de la tranquillité et des partenariats institutionnels »



Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018	COOP 95 Au total	Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	11 300	55 %
Effectif en nombre de contrats	264	50 %
Année 2018	Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés	Pourcentage en QPV
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	1,9	20 %
Nombre d'agression	1,9	20 %
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	0	0 %
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	1,9	20 %
	Sur l'ensemble du patrimoine	Pourcentage en QPV
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	0	0 %

### Les dispositifs et actions existants chez AB Habitat, par pertinence



■ Les dispositifs de coopération ■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés ■ Les dispositifs à l'égard des locataires

### Premier dispositif : le bien vivre ensemble

TÉMOIGNAGE

#### Madame Nguessan, directrice de la Proximité et des Politiques sociales

« En tant que directrice de la Proximité et des Politiques sociales chez AB Habitat, je pilote les quatre agences de proximité, ainsi que la gestion locative : contentieux, attribution de logement, quittancement, ingénierie et accompagnement social..., je suis donc garante du parcours du locataire de son entrée jusqu'à sa sortie. J'ai également en charge les commerces- copropriétés qui concourent au cadre de vie des locataires (exemple implantation de commerces de proximité). Notre structure est engagée sur des Quartiers Politique de la Ville, avec une volonté de présence et d'accompagnement de nos salariés qui y travaillent. Chez AB Habitat, nous travaillons sur des projets concourant au « bien vivre-ensemble » pour impliquer le locataire dans sa cité et changer le regard qu'il porte sur le gardien et d'autres personnels de la proximité. »

Dans ces projets, le gardien fait le lien entre le partenaire et les locataires, assiste aux réunions de travail, participe en fonction des actions au suivi du projet, auquel il peut participer activement s'il le souhaite.



Atelier théâtre : personnel/locataires donnent des représentations caricaturales notamment sur le bien vivre-ensemble et les « incivilités », le règlement intérieur...



« Les petits jardiniers » : un gardien volontaire organise la plantation de fleurs avec les enfants du quartier.

Projet « mémoire » : invitation pour l'événement « Partagez vos souvenirs du Château »

L'accueil en agence lors de la semaine de la courtoisie  
La semaine de la courtoisie : petit déjeuner offert en agence, des mots bienveillants écrits par les locataires apposés à l'accueil de l'agence...



## Partagez vos souvenirs du Château !

Réalisation d'un mur d'expression dans la résidence avec l'artiste NEXER

Rendez-vous entrée 1 dans le logement des permanences (n°165)

Racontez votre histoire au sein de la résidence

- ➔ Mercredi 18 septembre 17h > 19h

Retranscrivez sur toile pour former un mur d'expression

- ➔ Mercredi 25 septembre 15h > 17h
- ➔ Mercredi 2 octobre 17h > 19h

Ateliers pour tous les âges, gratuits, réservés aux locataires, sans inscription.

+ D'INFOS 01 34 23 52 21 ou 06 30 81 34 36

En partenariat avec

fabrique SOLIDARITÉ

**AB.H** habitat  
Coopérative HLM



## QUELQUES EXEMPLES D' ACTIONS

- ▶ Les petits et grands jardiniers : des gardiens plantent des fleurs au cœur de la résidence, avec des enfants et des locataires.
- ▶ Les chantiers éducatifs : les jeunes issus des résidences et plus généralement du territoire sont choisis pour travailler sur des chantiers de peinture ou petites réparations sur des locaux collectifs résidentiels, générant un meilleur respect du travail réalisé, avec parfois la possibilité pour ces jeunes de financer leurs vacances.
- ▶ Le chantier éducatif lié à l'animation : les locataires apprennent à animer, et mettent en place des projets à destination des locataires.
- ▶ Quelques actions de lien social :
  - ▶ Par exemple, un projet « Cabaret » : une troupe de comédiens professionnels donne, en QPV, une représentation sur tout ce qui peut se passer entre voisins, les relations avec leur gardien, le règlement intérieur de la résidence. Puis les locataires sont invités à débattre de ce qui a été dit, cela libère la parole sur les troubles de voisinage. À la suite, les volontaires deviennent acteurs d'ateliers théâtre où ils reprennent les sujets traités.
  - ▶ La semaine de la courtoisie : un petit déjeuner avec le personnel de proximité, organisé en agence, où chacun s'efforce de s'exprimer de façon courtoise avec le personnel d'agence, le personnel de gardiennage mais également entre voisins.
  - ▶ Un projet « archi-chouette » donne la parole aux habitants par une approche ludique et artistique, pour faire des propositions pour améliorer leur cadre de vie : maquettes, expositions, accompagner le changement lié aux réhabilitations, le gardien participe à certains ateliers avec les locataires et aux moments de convivialité
  - ▶ Un projet « mémoire », dans une résidence qui va être démolie, avec une présence forte de dealers et une grosse problématique sécuritaire, des artistes ont réalisé des dessins avec les locataires, cela permet d'occuper les lieux et d'éloigner les dealers. Les locataires ont contribué à cette production artistique, par des murs d'expression sur toile, par le dessin ou le mot. Les dessins ont été effectués à partir de moments d'échanges qui ont permis de collecter la mémoire des locataires.
- ▶ Un projet « appartement pédagogique », où le gardien accompagné de professionnels explique au locataire les bons gestes d'économie d'eau, d'énergie, de tri des déchets. Ce projet permet aux locataires d'effectuer des actions pour influencer sur la baisse des charges (électricité, eau...). On y apprend également à faire soi-même ses produits d'entretien et de beauté ou à réparer ses meubles.
- ▶ Au pied des résidences, des ateliers pour comprendre les nuisances sonores où le gardien est partie prenante, des ateliers pour apprendre aux locataires à réparer eux-mêmes leur vélo, ou encore en lien avec le gardien des actions destinées aux tri des déchets.
- ▶ En partenariat avec des associations, centres sociaux ou maisons de quartier, sont montés des projets, par exemple des tournois de football au cœur des résidences, des projets intergénérationnels, des opérations de nettoyage de la résidence avec les associations, les locataires, les gardiens, des animations avec les habitants du quartier et les locataires pour impliquer les locataires dans l'environnement local.
- ▶ D'autres projets sont liés au cadre de vie : une fabrique solidaire, où les locataires viennent participer à des ateliers ludiques ou pédagogiques soit au sein de la fabrique solidaire soit au pied des résidences.



## Le bilan



- › Les lieux sont occupés, parfois même par les mamans qui investissent les espaces verts ou aires de jeux tous les soirs pour éloigner les dealers ;
- › Le locataire s'intègre au sein de la résidence et plus généralement dans l'environnement local, il est acteur et propose des actions ;
- › Le locataire voit que le bailleur ne l'abandonne pas. Par exemple, lorsqu'un évènement a été maintenu malgré les tensions sur le site ; ces actions font très souvent baisser la pression, la tension, chez les locataires ;
- › Les liens sont renforcés entre AB Habitat et les locataires, la pédagogie se fait dans un cadre détendu.

## Les pistes d'amélioration

- › Le bailleur doit pouvoir s'appuyer sur les forces de l'ordre et plus généralement sur le droit commun.
- › Les locataires sont sensibilisés régulièrement sur leurs droits et obligations relatifs à leur situation locative.

## En projet pour l'avenir

- › Culture à domicile : avec la participation du gardien, la culture vient au pied des immeubles. L'objectif est d'améliorer le « vivre ensemble » au sein des résidences et sur le quartier : ce projet permet de s'appuyer sur le sens de l'accueil et de l'échange. Le gardien et les locataires recevront les comédiens au sein de la résidence puis des scénettes courtes seront créées puis s'ensuivra une restitution de la courte fiction. Le deuxième objectif est de faire se connaître les locataires vivant en proximité.

## Deuxième dispositif : la boîte à outils du personnel de proximité au service de la tranquillité



Pourquoi une boîte à outils ? Depuis plus de 25 ans, AB Habitat construit au fil de l'eau des outils pour apporter des réponses simples et pragmatiques dans les désagréments du quotidien des gardiens et gardiennes ; des procédures qui vont expliquer qui fait quoi dans telle ou telle situation, des fiches pratiques, des campagnes d'information.

La nouvelle personne recrutée se voit présenter cette boîte à outils à l'occasion de deux réunions annuelles ou à l'occasion de l'accompagnement par un « coordinateur gardiens ».

## Quelques exemples de situations traitées

- › Hygiène : pour toutes les situations où l'hygiène dans les parties communes est en cause.
- › Squat : répertorie le mode opératoire en cas de constat de squat.
- › Dispositif en cas d'agression.
- › Évènement indésirable : ventouse dans les parkings, présence de dealers...
- › Et encore : animaux dangereux, tapages nocturnes et diurnes ...

## Le bilan



- › Une harmonisation des pratiques, une meilleure réactivité vis-à-vis des locataires, vis-à-vis des dégradations ou des incivilités.
- › La possibilité de détecter les lacunes des gardiens, et de mettre en place des formations. Sans oublier de faire des « piqûres de rappel » régulièrement.
- › L'amélioration du cadre de vie, du lien social.

## Les difficultés

- › Ce sont souvent les mêmes locataires qui reviennent pour le même sujet, le gardien/la gardienne peut se lasser, surtout qu'étant logé(e) sur place, le locataire peut le/la solliciter jusqu'à son domicile.



INTERVIEW

### Denis Valognes, directeur d'agence de Bezons

« Je suis entré chez AB Habitat en 2011, comme directeur de l'agence Centre-Ville Argenteuil, et depuis 2019, je suis à l'agence de Bezons, qui représente 2 667 logements. Nous serons à 3 600 fin 2021, avec une équipe de 7 administratifs, 1 technicien, 21 gardiens et 3 employés d'immeubles, soit une trentaine de collaborateurs.

En matière d'incidents, nous avons des procédures assez claires, dès qu'il y a un évènement, le gardien m'appelle sur mon portable. À Bezons, il y a trois ou quatre sites très sensibles, avec beaucoup de trafic. Lorsque l'appel vient d'un gardien de ces sites, je réponds immédiatement, même quand je suis en réunion et je vais sur les lieux. La boîte à outils, c'est un recueil de fiches techniques, des procédures, construites avec le terrain. Quand on embauche un nouveau gardien, on le met en binôme avec un gardien plus expérimenté, on lui demande d'assister à des formations. J'ai connu trois agressions physiques sur mes gardiens, sinon, la plupart des incidents, ce sont des agressions verbales. Quand il y a une agression, nous sommes très vite reçus au commissariat. La bonne attitude à avoir :

- ▮ Nous devons être réactif, très rapide pour convoquer le locataire, ne pas laisser traîner une situation.
- ▮ Nous devons montrer au gardien que nous suivons les affaires de troubles de jouissance, ils ont besoin de voir qu'on se préoccupe de ce suivi. Quand je reçois un locataire, je tiens le gardien au courant.

Cette boîte à outils permet de sensibiliser les personnels aux risques, aux évènements qui sont susceptibles de survenir. »

## Troisième dispositif : la convention bailleur-police-justice



Pour faire fonctionner encore mieux cette boîte à outils, « Car on ne réussit rien tout seul », AB Habitat a participé à la mise en place d'une convention bailleur-police-justice,

**Pourquoi une convention bailleur-police-justice ?** Cette convention, qui existe depuis 2018, définit les engagements tripartites :

- › Le bailleur est sensibilisé au droit à la sécurité des locataires, à sa responsabilité dans le respect des règles.
- › La police forme, informe, accompagne. Elle facilite l'accès à certains éléments, pour aider à constituer les dossiers pour troubles.
- › La justice facilite les démarches lors du dépôt de plainte.



## Directeur départemental de la sécurité publique du Val-d'Oise, Frédéric Lauze

« Je dirige depuis trois ans la direction départementale de la sécurité publique du Val-d'Oise, sur 47 communes, représentant un million d'habitants. Cette direction comprend 2 200 fonctionnaires de police, sur une vingtaine d'implantations territoriales avec six gros commissariats, et a pour mission de lutter contre la délinquance et la prévenir, accueillir le public, mener les investigations, maintenir l'ordre public, assurer les missions de police secours et renseignement territorial. J'ai engagé un partenariat tripartite police-justice-bailleurs, car je souhaitais mettre l'accent sur le droit à la sécurité dans l'habitat social, qui concentre le plus de victimes de l'insécurité, là où on répertorie le plus de délinquance, là où les locaux communs sont détournés pour organiser des trafics. Dans ces quartiers fragilisés, l'enjeu majeur est de travailler sur ce droit : je mets l'accent sur le domicile du locataire qui vit en Hlm, le domicile est sacré, il est insupportable qu'aux abords de ce domicile il y ait de l'insécurité. Aussi, j'ai fait le tour des 25 bailleurs sociaux du département, et leur ai proposé une convention qui permet de mobiliser et responsabiliser les bailleurs, la police, d'introduire la Justice dans le partenariat opérationnel (préfet et procureur). Le but est de travailler sur tous les outils de la sécurité :

- ▮ De façon préventive, cela signifie travailler sur le règlement intérieur et le contrat de bail, qui ne sont pas toujours respectés, car les bailleurs ont du mal à le faire appliquer.
- ▮ De façon curative :
  - Faciliter le dépôt de plainte, pour que la police puisse intervenir plus rapidement et plus efficacement.
  - Sensibiliser la justice pour qu'elle appuie le dossier de demande d'expulsion des délinquants qui trafiquent à l'intérieur des quartiers ; sur ces démarches, les bailleurs sont mal outillés ou ne savent pas faire, alors même que cette problématique présente pourtant de grands enjeux, car garantir la sécurité c'est rendre le parc attractif.

Partant de cette problématique, je souhaitais responsabiliser et mettre en coopération les acteurs, par le biais d'une convention. Parmi ceux-ci, j'ai repéré un bailleur assez exemplaire, AB Habitat, qui avait beaucoup d'avance sur la réflexion et la mise en pratique d'actions visant à améliorer la tranquillité publique. Son secrétaire général en charge de la tranquillité publique, Brahim Terki, avait mis en place des outils innovants et efficaces. Je me suis appuyé sur son expérience, pour la transmettre aux autres bailleurs.



Une réunion d'information police/justice/bailleur

En conclusion, il fallait préserver les droits fondamentaux, le droit à la sécurité dans l'habitat social. Nous avons signé le 29/5/2018 une convention, au départ avec 8 bailleurs ; elle en compte maintenant 24. Ce protocole est basé sur 3 grands axes :

Les bailleurs s'engagent à :

- ▮ Garantir la stricte application du règlement intérieur et du contrat de bail, à le présenter aux locataires entrants, à organiser des réunions sur ce thème.
  - À désigner un correspondant tranquillité sécurité, à évaluer les problèmes de sécurité. Certains ont mis en place des dispositifs de vidéo-surveillance.
  - À procéder à l'évaluation de ces dispositifs.

Le bailleur a l'obligation de faire respecter les règles, et d'organiser l'expulsion si besoin.

- ▮ En deuxième partie, nous avons créé un tableau de bord commun, qui est un diagnostic partagé de la physionomie sécuritaire des sites, organisé une réunion opérationnelle quatre fois par an, pour évaluer les problèmes et le fonctionnement du partenariat.
- ▮ En troisième volet, la facilitation de l'expulsion lorsque les familles de délinquants « d'habitude » utilisent le site pour leur trafic : le bailleur peut solliciter les forces de l'ordre en produisant les images de vidéosurveillance, pour faciliter leur intervention... Le procureur, à la demande d'un bailleur, peut transmettre la copie d'un jugement, d'une ordonnance, afin que le bailleur puisse étayer son assignation pour expulsion.

Nous avons recruté un délégué à la Cohésion police population, un fonctionnaire à la retraite réserviste, interlocuteur permanent des organismes, qui fait vivre cette convention. Il met à la disposition des bailleurs des informations, des fiches techniques (règlement intérieur type, fiche navette bailleur/parquet...), il tient le tableau

66

INTERVIEW

de bord des troubles de jouissance. Il organise des réunions, avec des thématiques de sécurité, par exemple, le juge explique aux bailleurs comment expulser pour troubles de jouissance. Dans ces réunions, on a jusqu'à 200 personnes. C'est une convention assez unique, parce qu'elle touche aussi à l'amont, et qu'elle intègre la justice.

Une quarantaine de départements nous l'ont demandée, pour s'en inspirer. Les bénéficiaires de cette convention :

- › Des liens plus serrés de l'ensemble des acteurs du territoire en matière de partenariat pour la sécurité, un partage d'expériences entre bailleurs, mais aussi entre tous les acteurs.
- › Des bailleurs qui se sont emparés du problème, qui se sont professionnalisés sur le thème de la sécurité,

des personnels plus avertis, des outils mis en place pour les bailleurs.

- › Multiplication par quatre des expulsions pour trouble de jouissance, ce qui a un effet dissuasif.
- › Plus de confiance entre police et bailleurs.
- › Une convention passée de 8 à 24 bailleurs et des mairies qui veulent entrer dans la convention.

Des points faibles, des limites ? Il faut faire vivre cette convention, la maintenir en mouvement. Mais, réellement, cette convention est un bel exemple, elle est mobilisatrice, c'est la bonne pratique. Il faut donc diffuser cette méthode auprès d'autres régions.

### En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?

66



Brahim Terki,  
Secrétaire général,  
directeur Juridique-  
Tranquillité publique,  
AB Habitat

Le mot de Brahim Terki, secrétaire général, directeur Juridique-Tranquillité publique

« Il faut au fil du temps se créer et/ou intégrer dans les actions de tous les services la boîte à outils mise à disposition des bailleurs (lois, règlements, baux, règlement intérieur, charte de bonne conduite, procédures, le Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance et de la Radicalisation (CLSPDR)...).

Il est également important d'utiliser toutes les approches :

- › Le volet de la tranquillité publique et de la tranquillité résidentielle, mais également celui prévention/dissuasion/répression.
- › Les deux leviers des procédures judiciaires : le civil (sommation d'huissier et expulsion locative) et le pénal (condamnations à des amendes et à des peines d'emprisonnement).

Tout cela ne fonctionne que si l'organisme a une politique affirmée et affichée d'accompagnement du personnel de proximité : il faut du feedback - donner des suites, des retours d'information, dire ce que l'on va faire et faire ce que l'on dit, en analysant les échecs, en s'appuyant sur les succès et les bonnes pratiques telles que notamment la mobilisation des locataires et de leurs représentants et les partenariats notamment villes, EPCI, police, justice. Cette politique doit se construire dans la durée, plutôt qu'en réponse au coup par coup. »

## Actis

« Accompagner le personnel et impliquer les locataires, dans une approche préventive »



Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018	Au total	OPH 38	Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	11 125		47 %
Effectif en nombre de contrats	259		NC
<b>Année 2018</b>	<b>Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés</b>		<b>Pourcentage en QPV</b>
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	2		75 %
Nombre d'agressions	2		75 %
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	1,2		75 %
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	0,4		
	<b>Sur l'ensemble du patrimoine</b>		<b>Pourcentage en QPV</b>
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	23		

### Les dispositifs et actions existants chez ACTIS, par pertinence

L'accompagnement du salarié au cœur du système : une fonction dédiée de Responsable du service prévention/ médiation/tranquillité, un GPS (guide prévention sécurité)	L'échange de bonnes pratiques en réseau métier, pour le personnel de proximité	La mobilité programmée et choisie du personnel de proximité (y/c responsables d'agence)	Le bien vivre ensemble (fresques, soutien au voisinage, projet coup de pouce...)
Le droit à l'accompagnement, inscrit dans le règlement intérieur	L'aménagement de l'accueil en agence alliant convivialité et sécurité	Un dispositif global d'accompagnement en cas d'agression	Une convention interbailleurs/police/ justice mise à jour régulièrement

■ Les dispositifs de coopération 
 ■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés 
 ■ Les dispositifs à l'égard des locataires



## Premier dispositif : accompagner le personnel dès son entrée

### Descriptif du dispositif



La démarche a été créée pour pouvoir travailler sur la prévention des situations à risques pour les salarié(e)s, en les intégrant dans la réflexion menée (travail participatif).

Dès son intégration, le ou la salarié(e) est accompagné(e) dans la compréhension de son environnement et des problématiques qu'il ou elle est susceptible de rencontrer, du rôle des différents acteurs (son responsable hiérarchique, le ou la responsable prévention médiation tranquillité, le ou la psychologue, le ou la juriste) dans la résolution des problèmes rencontrés.

Le ou la responsable prévention médiation tranquillité briefe les nouveaux et nouvelles, assiste les services, peut prendre en charge le collaborateur ou la collaboratrice en cas de difficulté, assure la coordination avec les acteurs et actrices de la sécurité dans une logique « Acteur de la Tranquillité, partenaire de la sécurité ».

À cette occasion, le ou la salarié(e) se voit remettre le **GPS (Guide Prévention Sécurité)** : ce guide est le reflet de toutes les situations pouvant être rencontrées, il donne des conseils sur les comportements à avoir, de l'information sur les procédures notamment en cas de dépôt de plainte.

Ce GPS a été élaboré avec des salarié(e)s de terrain, en s'appuyant sur leur expérimentation, leur vécu et leur gestion des situations complexes, leurs bonnes pratiques. La construction de ce GPS s'enrichira au fil de l'eau des échanges de bonnes pratiques qui se font en réseaux métiers.



Couverture du GPS

### Le bilan



#### ► Positif

- › Une démarche globale, co-construite avec les salarié(e)s.
- › Sur l'outil : une mémoire globale et collective.



#### ► Les limites

- › Le risque naturel de ne s'appuyer que sur l'outil, en pensant que s'il existe, il suffit à résoudre tous les problèmes.
- › L'accompagnement ne suffit pas en soi pour garantir la sécurité des personnels (des facteurs extérieurs parfois non maîtrisables).

**Tania Vieillot Etzol, responsable du service Prévention médiation tranquillité**

« De formation juridique, j'ai occupé des fonctions au sein du mouvement national des associations d'Aide aux Victimes auprès du Tribunal de Grenoble. Par ces missions, je suis intervenue pendant 10 ans au sein des bureaux de la police nationale de l'agglomération pour recevoir des personnes victimes de faits qui pouvaient ne pas relever d'infractions pénales caractérisées (l'infra-pénal). C'est sur ces lieux que j'ai rencontré des bailleurs, qui m'ont repérée pour ma connaissance des rouages police/justice et pour l'accueil des locataires afin de répondre aux questions relatives aux troubles de voisinage et aux conflits. Ainsi, j'ai intégré Actis en 2004 en tant que responsable du service prévention médiation tranquillité ».

**Le parcours d'intégration s'adresse à tou(te)s les salarié(e)s, mais est plus adapté pour le personnel de proximité sur les questions de territoire et la réalité du terrain (QPV / ZSP)**

- ▮ Je passe une demi-journée avec le collaborateur entrant : je lui explique le territoire, ses caractéristiques, son histoire, ses problématiques.
- ▮ Le Guide Prévention Sécurité est le complément écrit de ce qui aura été dit à l'oral, par moi-même, par la hiérarchie, par les collègues. Une fois par an, je fais le tour des territoires, rencontre les personnels de proximité, fais un focus sur une des questions du Guide Prévention Sécurité, pour reprendre ce qui a pu ne pas être compris.
- ▮ En complément :
  - Le règlement intérieur des salariés, qui comporte un volet santé-sécurité.
  - Le règlement intérieur valable dans les immeubles d'Actis (un article précise la sanction en cas d'agression).
  - La formation des collaborateurs à la gestion des conflits, de l'agressivité...
  - Une fois par an, sous l'égide de l'association des bailleurs sociaux de l'Isère, une rencontre entre personnels (en moyenne cinq par bailleurs) de terrain et policiers, avec une dizaine de bailleurs, qui permet aux collaborateurs de mieux comprendre le rôle de la police, tout en restant chacun dans son rôle : l'absence d'information du salarié en cas d'intervention de la police sur site est le garant de sa sécurité.
  - Un numéro d'urgence vers Actis, que chaque collaborateur peut utiliser si besoin.
  - L'accompagnement psychologique et juridique, assuré par l'externe, à la demande du salarié (procédure validée par la direction des Ressources humaines).

- Et, bien sûr, les équipements de sécurité en agence, le déplacement en binôme si nécessaire, la fermeture d'un territoire en cas de menace, la mise en place d'agent de sécurité aux accueils...

Les résultats visibles de nos actions :

- ▮ Le lien de causalité est très clair entre les formations suivies par les personnels et les agressions, le relâchement vient vite par manque d'attention, les piqûres de rappel sont nécessaires. En 2019, 28 situations (pénal/agressivité) ont été identifiées, dont 20 infractions pénales (11 insultes et 9 menaces), donnant lieu à 17 mains courantes et 3 plaintes.
- ▮ Les outils que nous avons développés chez Actis sont reconnus dans le secteur, je suis souvent appelée pour témoigner sur ces sujets.

La limite de notre dispositif :

- ▮ Les décisions du Parquet : des constats observés, il apparaît encore trop souvent que la grande majorité des plaintes déposées par les organismes Hlm ou par leurs salariés en cas d'agression ne soit pas suivies de poursuites. Pour les bailleurs qui déposent plainte pour une dégradation, il est particulièrement décevant que les enquêtes, lorsqu'elles sont engagées, aboutissent régulièrement à un classement sans suite.
- ▮ Le non-respect des consignes ou conseils par les collaborateurs : c'est un point important car il est certain que chaque salarié doit être le moteur de sa propre sécurité et qu'il est important qu'il acquière des réflexes sur le terrain, notamment le fait de pouvoir identifier des signes avant-coureurs de difficulté ou d'agression potentielle.

**Par ailleurs, en vue d'accompagner les personnels, j'assume le suivi des incidents :**

Sur les événements relatifs aux atteintes à l'encontre des salariés et des prestataires, je fais la distinction entre :

- ▮ Les infractions pénales caractérisées pouvant donner lieu à une procédure de plainte (avec des sanctions aggravées du fait de la mission de service public du bailleur).
- ▮ Les événements indésirables d'agressivité de type «haussement de ton» et intimidation même voilées qui ne sont pas, sur le plan pénal, susceptibles de poursuites pénales de facto mais qui peuvent déstabiliser le salarié et représenter une mise en danger à venir.

## Mes missions dans le détail

### Depuis mon entrée en 2004 chez Actis, je suis en charge :

- ▶ Du traitement
  - ▶ Des troubles du voisinage (animation, formation interne et suivi).
  - ▶ Troubles du comportement avec incidence sur le bail, troubles de l'habitat / santé mentale.
  - ▶ Des occupations abusives (phase amiable et contentieuse).
  - ▶ Des dossiers « chiens catégorisés », « animaux de la convention de Washington ».
  - ▶ Des dossiers « agression agents ou prestataires ».
  - ▶ Du non-respect des règles et des usages dans les parties communes.
- ▶ De l'assistance
  - ▶ Aux chefs d'agences sur les aspects juridiques pratiques (6 agences de proximité).
  - ▶ Aux agences de proximité dans les dossiers relatifs aux dégradations sur le patrimoine.
  - ▶ À la DDP pour l'engagement des chantiers de réhabilitation dans des lieux dits sensibles.
  - ▶ Des liens avec :
    - ▶ Les associations / réseau sanitaire et social + hôpitaux.
    - ▶ Les services sociaux et les services administratifs.
    - ▶ La Police nationale, la Gendarmerie nationale, la Police judiciaire et autres services des directions nationales liées à la sécurité du territoire.
- ▶ De la collaboration avec
  - ▶ Le service contentieux / dossiers troubles de voisinage.
  - ▶ Le service attributions / avis et analyses.
  - ▶ Le service assurances dans des dossiers sinistres / juridique.
- ▶ Des réponses aux demandes d'informations, aux réquisitions et aux commissions rogatoires + auditions sur PV.
- ▶ Des interventions avec les forces de l'ordre en cas de réquisition personnelle.
- ▶ De la représentation Actis lors d'instances externes + interventions thématiques (fac, formation, services institutionnels).
- ▶ Référent Absise (groupe de travail) et Union sociale pour l'habitat (groupe national).

*En cas d'infraction pénale, j'accompagne le salarié en difficulté, je l'écoute et le conseille sur le plan juridique, j'essaie de décoder le niveau de l'agression et sa perception de l'évènement. J'accompagne aussi le salarié dans le processus qui lui permet de décider s'il souhaite faire un dépôt de plainte. Dans tous les cas, j'organise un entretien de prise d'information et de transmission d'information sur la procédure. Le but est de traduire ce qu'il va se*

*passer en fonction des choix arrêtés par le salarié et par les faits qu'il m'explique.*

*Si le salarié ne souhaite pas déposer plainte, alors a minima une main courante est déposée avec une demande de convocation de la personne mise en cause. Si les faits sont pénalement répréhensibles, Actis fait un courrier au Parquet pour alerter de la situation.*

## Deuxième dispositif - L'animation en binôme des réseaux métier

### Descriptif du dispositif



Les réseaux métiers existent depuis plus de cinq ans, ils s'adressent à plusieurs métiers, qui se réunissent séparément : manager de propreté, chargé de clientèle, agent de secteur (veille technique, réclamation et état des lieux), agent de proximité (nettoyage et technique), agent de nettoyage, secrétaire...

- ▶ **Le but de ces réseaux métiers, en se réunissant deux à trois fois par an, est :**
  - ▶ d'analyser et d'harmoniser les pratiques en précisant si besoin les procédures,
  - ▶ de capitaliser sur ce qui se fait de bien,
  - ▶ de fédérer en définissant des objectifs communs.
- ▶ **Par exemple, une réunion réseau métier agent de proximité, se déroule de la manière suivante :**
  - ▶ Nous choisissons trois ou quatre sujets, que les agents souhaitent voir traiter.
  - ▶ La réunion dure deux heures maximum, nous nous appuyons sur les mises en situation, les jeux de rôle (par exemple, une mise en pratique dans les halls sur le nettoyage).
  - ▶ Nous coanimons avec un chargé de mission proximité qui, au-delà de cette mission, a pour rôle de définir les procédures et engagements qualité.
  - ▶ Nous adressons un compte-rendu aux participants après validation de la direction et des responsables d'agence.

### Le bilan



- ▶ **Positif**
  - ▶ Dynamisme,
  - ▶ Partage dans l'équipe,
  - ▶ Permettent de rassembler y compris les équipes un peu éloignées, d'instaurer un collectif, de créer un groupe de paroles en proposant un sas d'expression, de décompression.
- ▶ **Faire évoluer le dispositif**
  - ▶ Ces réunions pourraient être animées par d'autres métiers, pour avoir un regard croisé, pour tisser un lien plus fort entre siège et agences, décroisonner, se mettre à la place de l'autre.



INTERVIEW

**Le témoignage de Chaouki Hadri, responsable d'agence qui a en charge de l'animation en binôme des réseaux métier**

« Je suis entré chez Actis en 1999, en tant qu'agent de proximité (gardien), puis j'ai évolué vers la fonction de technicien du Patrimoine, et enfin de responsable d'agence. Ma mission, en tant que responsable d'agence, depuis 2015, est de piloter l'ensemble de la gestion de proximité et gestion locative sur mon agence (territoire Paul Cocat).



Animation d'un réseau métier

À l'époque, j'ai participé aux réseaux métiers en tant que Chargé de patrimoine, j'ai apprécié de voir que les autres avaient les mêmes soucis que moi, y compris les plus anciens. Maintenant, quand je coanime, étant issu du terrain, j'ai une plus grande aisance car je comprends leurs difficultés du quotidien. »

**Troisième dispositif - Impliquer les locataires dans le bien-vivre ensemble**

**Descriptif du dispositif**



Actis monte des projets qui ont pour vocation de changer le regard des locataires sur le bailleur, sur les personnels de proximité qui travaillent à leur service. Le but est donc de créer un autre rapport. Il s'agit là aussi, au-delà du bien-vivre ensemble, d'une démarche de prévention des risques. Les projets sont impulsés par un service Innovation sociale et développement territorial (qui recherche également les financements, les partenariats), avec les collaborateurs et collaboratrices de l'agence en appui sur leur mise en œuvre. Quelques exemples d'actions :

- ▶ Projet atelier des habitants.
- ▶ « Ma petite boîte à outils », construite en lien avec la régie, le personnel de proximité et le chargé de patrimoine pour permettre aux locataires de mieux entretenir leur logement, de comprendre et maîtriser leurs charges.
- ▶ Fresque lors de réhabilitations (Village Olympique, Bajatière).
- ▶ Soutien aux « voisinades ».
- ▶ Projet « coup d pouce » visant à mettre en réseau commerçants de proximité et locataires avec des offres commerciales pour les membres.
- ▶ Soutien au dispositif intergénérationnel de l'Isère (colocation de jeunes dans une résidence avec une attention particulière aux habitants vieillissants).

L'objectif du projet est toujours le même, mais il s'illustre donc sur des actions différentes.



## Le bilan



### ► Positif

- Un vrai rôle dans la prévention des risques, dans l'entretien des logements...
- Des projets dont la réalisation est visible pour les habitant(e)s.
- Une construction des projets avec les équipes de terrain et parfois les habitant(e)s.



### ► Les limites

- L'impact est faible en termes de nombre d'habitant(e)s touché(e)s – et ces habitant(e)s ne sont pas toujours les plus à risque pour les personnels.

Une fresque murale réalisée par les enfants du quartier



Un atelier jardinage





## Perrine Jolivet, agent de Développement local

INTERVIEW

« Je m'appelle Perrine Jolivet, je travaille chez Actis depuis 2009 ; je suis entrée au service communication, qui, à l'époque, gérait les projets de bien vivre ensemble à destination des locataires. En 2014, je suis partie sur le quartier Mistral en tant qu'agent de Développement local.

Le patrimoine chez Actis est réparti en trois territoires, avec, sur chaque territoire, un agent de Développement local, qui travaille sur deux axes : sur le court terme, nous accompagnons la proximité dans ses problématiques quotidiennes, et, sur le long terme, nous montons des projets permettant de faire évoluer la relation bailleur/locataire.

Pour cela, nous montons des projets en binôme avec les chargés de Patrimoine et chargés de Clientèle, en nous appuyant sur l'expérience des gardiens.

► En soutien à la proximité, nous échangeons sur les dysfonctionnements, afin de monter des projets en réponse : Par exemple, la semaine dernière, je suis allée faire du porte-à-porte pour sensibiliser les locataires aux conséquences du jet d'ordures par les fenêtres ; là, il s'agit d'échanger avec le locataire, de lui demander ce qu'il pense de la propreté dans la résidence, le locataire voit que le bailleur se préoccupe de la question. Sur de telles démarches, nous choisissons de ne pas impliquer le gardien, pour ne pas l'exposer.

► Sur le mieux-vivre ensemble, nous organisons, par exemple, des jardins partagés, les fêtes de quartier, les voisinades, projets qui visent à favoriser le lien avec les locataires.

► Nous travaillons aussi sur des projets pédagogiques : un dispositif « refaisons notre salon », « petit entretien du logement » avec des conseils techniques pour le locataire, embellir le logement, faire de menues réparations... Ou encore nous proposons des ateliers sur les économies d'énergie.

Pendant la période de confinement, j'ai animé des ateliers en webinaire, sur la fabrication de produits ménagers (après avoir distribué physiquement les matières premières aux locataires), cela a permis de garder le lien.

Ces projets peuvent venir de nous, ils sont parfois suggérés par des gardiens, maintenant qu'ils ont vu ce que ces animations apportaient sur le quartier.

Sur l'évaluation de notre action, il faut rester humble, ces projets ne mettent pas à l'abri du risque pour les personnels, nous ne faisons pas de la sécurité ; mais ils changent le regard du locataire sur le bailleur, ce qui peut permettre de lever les conflits. Il s'agit d'être présent sur le terrain, et d'y être présent positivement, en amenant les locataires à être acteurs de l'évolution de leur cadre de vie.

Changer de regard, c'est faire un pas de côté, déplacer le discours. »

## En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?



Laurent Richiero,  
directeur des  
services de Proximité,  
Actis

### Le mot de Laurent Richiero, directeur des services de Proximité

« Notre fil conducteur, depuis plusieurs années, est de rendre acteur les salariés de leur propre sécurité ; aussi il est nécessaire d'avoir des dispositifs construits pour les salariés, avec les salariés.

En tant qu'employeur nous devons assurer la tranquillité et la sécurité des salariés mais la construction doit être participative en impliquant les premiers concernés. C'est collectivement que nous construisons des dispositifs pour assurer la sécurité de tous.

Il est important que les salariés de terrain fassent des retours d'expérience pour adapter les réponses apportées. Sans l'aval des équipes, rien n'est possible.

C'est la symétrie des attentions : bien s'occuper des salariés c'est bien s'occuper des habitants et inversement. »

## CDC Habitat social

« Une direction dédiée à la sûreté et l'outil de signalement et traitement des incidents Sentinelle »

**cdc** habitat



Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018 (chiffres Île-de-France)	ESH National Au total	Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	194 713	20 %
Effectif en nombre de contrats (personnels de proximité)	1 263	NC
Année 2018 (chiffres Île-de-France)	Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés	Pourcentage en QPV
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	7,3	34 %
Nombre d'agression	37	NC
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	NC	NC
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	NC	NC
	Sur l'ensemble du patrimoine	Pourcentage en QPV
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	NC	NC

## Les dispositifs existants chez CDC Habitat, par pertinence



■ Les dispositifs de coopération ■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés



## Premier dispositif - Un dispositif phare, « une direction dédiée à la sûreté et un outil de signalement et de traitement de la malveillance : Sentinelle »



Le contexte, l'objectif poursuivi à travers la création de la direction et la mise en place de l'outil Sentinelle



Émilie Vasquez, directrice du service d'ingénierie et de pilotage de la Sûreté CDC Habitat

Une direction de la Sûreté a été créée le 1<sup>er</sup> juin 2020 au sein du groupe CDC Habitat. Placée sous la responsabilité directe d'un directeur général adjoint, Patrick Blanc, elle s'est vu rattacher des services qui préexistaient dans le Groupe depuis plusieurs années, en Île-de-France et chez Adoma. La direction de la Sûreté élabore la politique générale de sûreté pour le groupe, avec des indicateurs d'avancement permettant de s'assurer que les solutions mises en œuvre ont un impact positif sur la sûreté dans les résidences. Dans les directions interrégionales, cette politique est relayée auprès des agences et des équipes de proximité par des référents sûreté.

► La direction de la Sûreté intervient directement dans le processus d'accompagnement des collaborateurs et collaboratrices de proximité exposé(e)s à des risques d'agression. Son rôle est de veiller à ce que tout soit mis en œuvre pour prévenir les agressions et les traiter lorsqu'elles surviennent malgré les dispositifs en place.

► Enfin la nouvelle direction est chargée de créer et de faire évoluer des outils au service de la sûreté, comme la vidéoprotection, les conventions avec les partenaires institutionnels, ou encore Sentinelle, le logiciel interne qui permet de signaler et de traiter les actes malveillants survenus dans les résidences CDC Habitat.

Ce logiciel Sentinelle permet aux personnels de proximité de déclarer tout acte de malveillance ou d'incivilités dont ils seraient victimes ou témoins dans les résidences CDC Habitat. L'outil n'est pas seulement un observatoire mais un logiciel qui permet de gérer dans le temps les incidents survenus dans le patrimoine :

► Il prévient la hiérarchie en temps réel et les fonctions supports concernées (direction des ressources humaines, direction juridique, direction sûreté) qui prennent les premières mesures pour assurer la sécurité du collaborateur et déclencher le dispositif d'accompagnement. Dans les heures qui suivent l'agression d'un collaborateur par exemple, un avocat peut être saisi et/ou une séance d'appui psychologique organisée.

► Dans le cadre d'une éventuelle procédure, l'outil sert à centraliser toutes les pièces en lien avec les faits déclarés, comme les dépôts de plainte, les photos, les témoignages. Ainsi, les éléments de preuve sont rassemblés en un lieu unique, sécurisé, et sont utilisés dans des procédures contentieuses qui peuvent aboutir à la condamnation des auteurs voire à la résiliation de leur contrat de bail s'il s'agit de locataires.

► À la suite de l'expérience et avec le recul lié au déploiement national, l'outil est une aide à la décision. Il permet de catégoriser les sites en fonction de la gravité et de la fréquence des actes malveillants signalés. Les équipes peuvent ainsi prioriser leurs investissements, alerter les partenaires institutionnels, proposer des plans d'actions adaptés au degré de sensibilité des sites puis en évaluer la pertinence.

## Le bilan

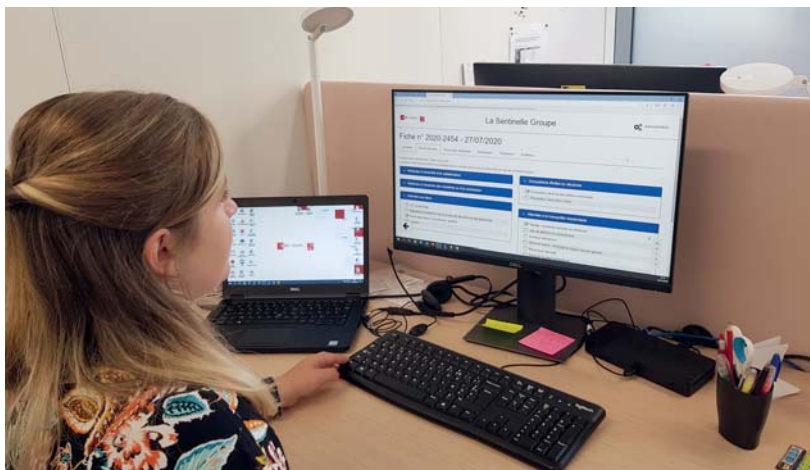


Les équipes de proximité se sont vite approprié l'outil Sentinelle.

- ▶ Dès la première année d'utilisation en 2017, on recensait 3700 signalements. Deux ans plus tard, en 2019, les signalements avaient progressé de 25 %.
- ▶ Les gardiens ont progressivement acquis le réflexe Sentinelle, même si des marges de progression existent encore sur certains secteurs, afin d'inciter tous les gardiens ou employés d'immeuble à saisir les faits dans l'outil Sentinelle, et donner ainsi à CDC Habitat les moyens d'agir pour les préserver eux et l'ensemble des locataires.

Récemment, la direction de la Sûreté et la direction des Systèmes d'information ont entrepris un travail d'actualisation de Sentinelle. Cette deuxième version actuellement en cours d'élaboration recentre l'outil sur la malveillance.

Son objectif est d'optimiser encore davantage la saisie afin de faire gagner du temps aux équipes de proximité grâce à un travail de refonte des familles de faits ou encore la création de bulles d'aides à la saisie de ces faits, et renforcer la gestion des contentieux dans l'outil.



Une collaboratrice saisit un événement sur l'outil Sentinelle

Il s'agit pour les collaborateurs de connaître à tout moment l'état d'une procédure dans laquelle ils sont impliqués, soit en tant que victime, soit en tant que manager ou gestionnaire d'un site difficile. Cette seconde version de Sentinelle est donc pensée avec la volonté d'améliorer le suivi des dossiers et le besoin de gagner du temps dans leur traitement.



INTERVIEW

### Nadia Aziri, responsable de site

« Je suis responsable de site chez CDC Habitat depuis 2014, j'ai toujours travaillé en QPV ou sur sites sensibles (et non très sensible) selon notre cartographie interne. J'encadre neuf gardiens, sur 854 logements, dont un monosite à forte densité de 634 logements, datant des années 70, connaissant une paupérisation de notre clientèle. J'assure avec mon équipe la surveillance du patrimoine, et en particulier les questions de sécurité, l'accompagnement des locataires et la collecte des loyers, la détection de difficultés chez les locataires, l'information des clients sur la vie de la résidence, le respect du règlement intérieur, la remontée de toute problématique vers notre hiérarchie. L'outil Sentinelle, c'est un logiciel qui permet de remonter les faits graves, troubles de voisinage, occupation des parties communes, toutes les problématiques de la

résidence en général... la fiche sentinelle que nous créons est envoyée à tous les acteurs susceptibles d'intervenir ou qui doivent être informés. Nous avons été formés à l'utilisation de l'outil, puis nous avons formé les gardiens. Le fonctionnement de l'outil :

- ▶ Nous saisissons le contexte, la date, les lieux, les faits, la description, un peu comme le ferait un procès-verbal de Police, en très simplifié. Il existe plusieurs familles de faits, et l'on peut cocher au maximum trois faits comme par exemple : vol / vandalisme/ graffitis.
- ▶ En créant cette fiche, nous nous sommes engagés sur la véracité des faits et avons reconnu que les données ne sont ni supprimables ni modifiables. Elle n'est donc pas faite à la légère.



INTERVIEW

► Une fois l'information créée, je la transmets aux institutions (commissariat de police, mairie, CLSPD, DDSF).

Cet outil permet donc de déclencher les actions, mais également de faire des statistiques sur le nombre et le type de faits, et de voir ainsi comment évolue le site, constater la recrudescence des nuisances, pour mettre en place des actions visant à faire progresser le site en qualité de vie et donc en satisfaction client.

Un exemple très concret : nous avons un problème d'occupation abusive des parties communes dans le hall menant au bureau d'accueil. Nous faisons des signalements quotidiens sur Sentinelle, avec le détail de l'évènement. Du fait de ces signalements, le service sûreté sécurité nous a fait parvenir des affichages et des courriers de communication pour inciter les locataires à appeler la Police, pour ne pas laisser entrer des inconnus dans le bâtiment... Le nombre de signalements s'aggravant sur ce lieu, les équipes de Police sont passées plus souvent (nous envoyons les fiches sentinelles au commissariat), nous y avons installé des caméras de vidéo protection qui nous ont permis d'identifier le meneur de la bande. Aujourd'hui, le trouble a cessé, les caméras n'ont jamais été vandalisées.

Sur ce dispositif,

► Les points forts

- › C'est un outil très facile à prendre en main, il est accessible à tous.

- › C'est une information en temps réel qui touche l'ensemble des interlocuteurs concernés, là où avant, il fallait téléphoner ou faire un mail. L'information initiale et les échanges qui s'ensuivent sont capitalisés sur un outil unique et accessibles aux acteurs concernés.

- › C'est un outil qui facilite la décision et permet d'identifier les actions à mettre en place.

- › L'outil comprend un onglet « guide et procédure », avec des courriers-type à adresser au locataire en cas d'incivilité, des modèles de convocation du locataire avant assignation, des affichages-type... toutes nos actions quotidiennes sont ainsi facilitées.

► Les limites

- › À l'échelle de la société, le nombre de fiches créées au quotidien est certainement très important. Derrière, il faut suivre les actions et clôturer les évènements, avec plusieurs interlocuteurs devant valider telle ou telle action. Les délais de validation des courriers et des actions peuvent être longs.

- › L'envoi manuel aux interlocuteurs externes (commissariat de police, mairie, CLSPD, DDSF) prend du temps, ce serait bien que l'envoi soit automatique.

- › Pour le gardien, il peut y avoir la crainte de l'écrit, le manque d'aisance sur l'outil informatique. Dans ce cas, il peut se faire aider par un collègue qui déclare « au nom de ».



INTERVIEW

**Michèle Le Bihan, gardienne**

« Je suis entrée chez CDC Habitat en 2003, sur la fonction d'Agent d'entretien, je suis gardienne depuis huit ans.

Je travaille sur un site sensible, difficile, les comportements s'aggravent depuis le confinement : la colère est immédiate, l'agressivité fréquente.

J'utilise l'outil Sentinelle dès que je vois qu'il y a des dégradations, une agression, des squats, des désordres, le non-respect du nettoyage : je fais le signalement, puis la fiche est envoyée en interne. Il y a une personne qui s'occupe de ça, qui nous appelle ou nous fait un courrier, l'affaire est tout de suite traitée. Il y a des mois où je peux faire deux ou trois fiches, voire plus. Les courriers que les locataires reçoivent les mettent dans le droit chemin.

L'évènement le plus grave que j'aie eu à déclarer : un matin, un locataire ivre menaçait de me taper. Je suis allée au commissariat déposer une plainte. Je n'ai pas donné suite car je ne voulais pas m'exposer.

Ce qui est positif dans le dispositif Sentinelle :

► Le traitement de l'évènement est rapide, je suis tenue au courant.

► L'outil informatique est simple, la fiche évènement est facile à alimenter. »

## Deuxième dispositif - L'aménagement des locaux d'accueil du public



Afin de garantir la sécurité de ses collaborateurs, la direction interrégionale IDF a décidé en 2016 de généraliser l'installation de caméras de vidéo protection dans les lieux accueillant du public (agences, bureaux et points accueil).

Le dispositif est composé d'une ou plusieurs caméras installées à des points stratégiques comme les espaces d'accueil ou les bureaux destinés à recevoir des locataires.

Pour lutter contre les agressions verbales, qui représentent 92 % des agressions de collaborateurs, il a été décidé de compléter le dispositif par des micros d'enregistrement afin d'apporter la preuve des injures, menaces ou intimidations qui seraient prononcées à l'encontre des collaborateurs CDC Habitat social. L'enregistrement sonore n'est pas continu, il doit être activé par le collaborateur à l'aide d'un bouton de déclenchement discret généralement installé sous son bureau. Cette activation peut se faire à tout moment, si une situation dégénère ou en amont lorsque le comportement agressif d'un individu est connu et peut être anticipé. Un panneau positionné à l'entrée du lieu d'accueil informe les locataires qu'ils entrent dans un espace vidéo et audio protégé.

En complément, des affiches ont été positionnées dans les lieux d'accueil pour sensibiliser les visiteurs à la nécessité de rester courtois en toutes circonstances, et les informer qu'ils encourent des peines aggravées en cas de violences commises sur des collaborateurs CDC Habitat, ces derniers bénéficiant du statut de chargé de mission de service public.



Aménagement de l'accueil en agence



Affiche sur la courtoisie

## Le bilan



Un sondage a été réalisé en 2020 auprès des équipes de proximité travaillant dans un lieu d'accueil équipé d'un dispositif de vidéo et audio protection. Il montre que 90 % des salariés concernés jugent le dispositif dissuasif, et 43 % d'entre eux y ont déjà eu recours alors qu'ils se trouvaient en difficulté avec un locataire.

**En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?**



Patrick Blanc,  
directeur de la Sûreté  
Groupe CDC Habitat

Le mot de Patrick Blanc, directeur général adjoint du groupe CDC Habitat, directeur de la Sûreté

*« Il peut y avoir au sein des organismes des sensibilités et des approches différentes sur les questions de sûreté et une tendance à croire que la sûreté relève plutôt de la compétence des services de sécurité de l'État.*

*Or, c'est en analysant nos propres méthodes, outils, process que nous avons fait émerger les bonnes pratiques, qui étaient essentiellement internes et pas seulement le résultat de bons partenariats.*

*Nos partenaires publics sont un maillon essentiel mais la sûreté de nos collaborateurs ne peut pas reposer uniquement sur leur action. Les bailleurs doivent mettre en place leur propre stratégie pour assurer des conditions de travail sereines à leurs collaborateurs et les accompagner lorsqu'ils sont victimes d'agressions.*

*Au sein de la direction de la Sûreté, nous tirons profit des expériences positives sur certains territoires pour en faire bénéficier les autres. Notre rôle est de diffuser une culture de la sûreté auprès des collaborateurs et de les sensibiliser à la nécessité de s'investir pleinement dans ce domaine, pour répondre à nos obligations d'une part, mais aussi parce que la sûreté est une source d'opportunités, parmi lesquelles l'amélioration des conditions de travail, la satisfaction des clients, la baisse des dépenses liées à l'insécurité, et l'image positive qu'elle permet de véhiculer auprès de nos partenaires. »*

## Grand Delta Habitat

« L'accompagnement formation et le soutien du personnel de proximité »



Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018	COOP 84/30/04/13/83/06	
	Au total	Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	19 443	41 %
Effectif en nombre de contrats	343	31 %

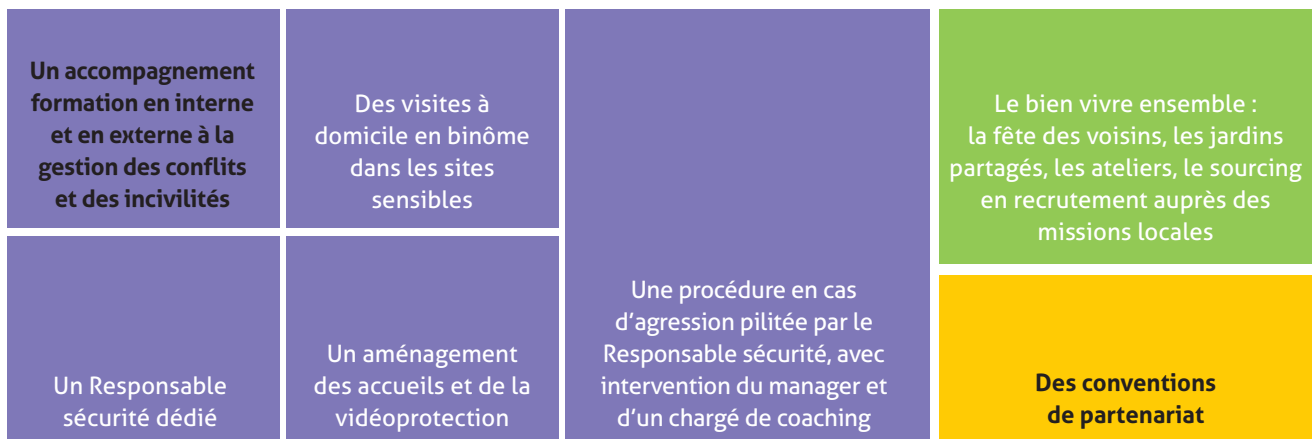
  

Année 2018	Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés	Pourcentage en QPV
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	3	45 %
Nombre d'agression	3,2	45 %
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	0,6	100 %
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	2,6	33 %

	Sur l'ensemble du patrimoine	Pourcentage en QPV
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	3 jours	100%

## Les dispositifs et actions existants chez Grand Delta Habitat par pertinence



■ Les dispositifs de coopération ■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés ■ Les dispositifs à l'égard des locataires



## Premier dispositif - Formation du personnel de proximité et soutien aux salariés en cas d'agression

### L'objectif



Apprendre à faire face aux situations d'incivilités et d'agression, à utiliser les outils et procédures internes associés

Cet accompagnement concerne tout le personnel en contact avec la clientèle, il n'y a pas qu'en sites sensibles qu'il y a des difficultés. D'autant que les salariés ont une clause de mobilité. Ces formations sont réalisées chaque année.

### Par exemple, deux formations phares

- ▶ Formation à la gestion des conflits, animée par des formateurs externes, qui interviennent en intra entreprise : anticipation et gestion des conflits.
- ▶ Formation « gestion des incivilités », animée en interne : présentation des outils et procédures pour faire face aux situations d'incivilités de type : animaux dangereux, stationnements abusifs, dégradations liées aux perquisitions, gérer un trouble de voisinage, un squat.

### Le bilan



#### ▶ Positif

- › Au lendemain des formations, dans l'évaluation de ces dernières, les salariés indiquent apprécier la boîte à outils, les échanges entre participants (on se sent moins seul).



#### ▶ Les limites

- › Les salariés reviennent parfois en formation, il faut renouveler les intervenants pour faire varier le contenu.



INTERVIEW

### Coralie Choisel, chargée de location

« Je suis entrée chez Grand Delta Habitat en 2011 en contrat de professionnalisation pendant trois ans, puis j'ai travaillé comme chargé de location sur des quartiers sensibles de Marseille (15ème arrondissement), enfin, j'ai été nommée à Avignon, j'interviens dans toutes les agences en remplacement des chargés de location absents, ainsi que sur la commercialisation des logements neufs. Ma mission : mettre en location les logements vacants, réaliser les études de dossier, assister le client jusqu'à la signature du bail. Sur le neuf uniquement, je réalise les visites de logements témoins.

- ▶ La formation que j'ai suivie a porté sur « Gestion des conflits », avec une piqure de rappel trois ans après :
  - › Cette formation est systématique pour tous les salariés entrants, s'adresse à tous les métiers en contact avec le client, elle peut être aussi réalisée à la demande. Dans notre métier, nous faisons souvent face à des insultes, de la part d'un demandeur qui n'a pas eu le logement qu'il voulait, qui va nous appeler dix fois par jour. J'ai déjà eu un conflit, un client qui vient à l'accueil, se plaint du logement obtenu, qui hausse le ton, crie, nécessitant d'appeler la police.

#### ▶ Le contenu de cette formation :

- › Le premier jour, nous travaillons sur les cas concrets que l'on rencontre, analysons notre vécu.
- › Le deuxième jour, le formateur nous apprend à prendre du recul, à voir la situation de l'extérieur, à contrôler nos émotions.

Cette formation est basée sur des tests pour mieux connaître son émotivité, beaucoup de jeux de rôles pour se mettre en situation, et des exercices de relaxation et de respiration.

#### ▶ Cette formation m'a beaucoup aidée :

- › À être plus calme, à maîtriser ma voix, à avoir le bon ton qui calme le client. À la fin d'une conversation, je me sens détendue, je ne me suis pas énervée. J'ai pris du recul face aux situations de conflit.
- › À oublier la situation tendue une fois que je rentre chez moi : nous comprenons que c'est une situation qui arrive au travail, on ne l'emporte pas à la maison, dans son cadre personnel.

Le formateur était de grande qualité, nous avons rejoué nos propres situations vécues.

► La limite de cette formation :

- › Chaque situation est différente, on ne peut pas avoir un discours prédéfini pour chaque situation de conflit.
- › Il faudrait faire une piqûre de rappel tous les deux ou trois ans.
- › En général, les salariés sont réticents en amont, et ils sortent ravis de la formation, des échanges entre les collaborateurs qui permettent de connaître les différents métiers.

*Au-delà de cette formation, nous pouvons faire appel à un coach interne, salarié de Grand Delta Habitat, pour toutes nos difficultés du quotidien, qui est disponible pour toute rencontre à la demande.*

*Et, avant tout, bien sûr, nous nous sentons très accompagnés au quotidien par nos managers. »*

## En complément, les dispositifs de soutien aux salariés



En cas d'agression, le salarié est accompagné par le responsable sécurité, en présence de son manager et des Ressources humaines.

- › **Sur le plan psychologique** : un chargé de coaching (RH) évalue la situation et peut orienter vers un psychologue si besoin.

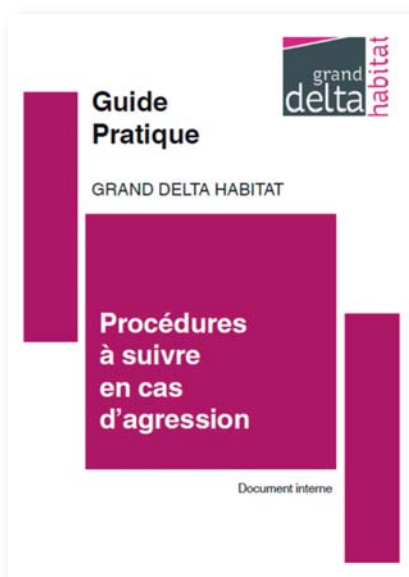
### Article de la Provence



- › **Sur le plan juridique** : rédaction d'un signalement interne et aux partenaires, accompagnement dans le cadre du dépôt de plainte ou de la main courante (avec intervention d'un juriste interne). En fonction de l'évolution de la procédure, l'entreprise peut prévoir d'engager un avocat et un huissier. Selon la gravité des faits, constitution de partie civile par GDH et action en résiliation de bail.

- › **En communication** : courrier envoyé à l'agresseur à la signature du directeur juridique RH. Communication en cas d'issue favorable autour de la décision de justice de condamnation ou d'expulsion, voire affichage de la décision.

### Guide « Procédures à suivre en cas d'agression »





## Deuxième dispositif - En soutien des dispositifs internes, des partenariats avec les Forces de l'ordre

INTERVIEW

### “ Lieutenant Brot, Officier communication, Gendarmerie nationale, région PACA/Occitanie/Corse

#### Présentation :

- La zone de défense et de sécurité sud pour la gendarmerie s'étend de la frontière italienne jusqu'à Toulouse.
- La région PACA a des particularités : entrées touristiques massives, flux de population à surveiller (terre, mer, immigration), grands événements et larges disparités des territoires : des 946 communes sur les six départements, 884 sont placées sous la surveillance de la gendarmerie. La gendarmerie assure la sécurité intérieure sur 88 % des 31 400 km<sup>2</sup> de la région PACA.

#### Le partenariat :

Le Général Lévêque a signé, en date du 07/10/2019, une convention avec Grand Delta Habitat.

- Le partenariat permet de mettre en place une politique commune pour l'ensemble des zones gendarmeries sur lesquelles GDH est présent.
- La convention est venue officialiser un partenariat informel préexistant, tissé grâce à la qualité des relations interpersonnelles créées entre la gendarmerie et le bailleur.
- Son contenu :
  - La convention permet un accès permanent aux parties communes pour les forces de gendarmerie, sans nécessité d'une infraction préexistante.

- La gendarmerie et Grand Delta Habitat ont créé un outil « fiche de signalement » simplifié, pour le constat de nuisances. Cette fiche est adressée à la gendarmerie pour alimenter le recueil de renseignements, alerter sur une infraction demandant d'accroître les patrouilles ou ouvrir une procédure.
- La convention permet un accès facilité aux rendez-vous auprès des unités de gendarmerie pour les dépôts de plainte.
- Les points forts de ce partenariat.
  - Une communication simplifiée (Grand Delta Habitat a un interlocuteur unique clairement identifié), une relation de confiance.
  - Un dispositif souple, qui permet de faire des conventions locales adaptées.
- Les limites s'il y en a :
  - La Covid-19 a retardé l'étude d'un projet de déclinaison locale de la convention.
  - Le partenariat facilite le dépôt de plainte, mais ne permet pas de contourner les freins (crainte des représailles).

FICHE DE SIGNALEMENT GRAND DELTA HABITAT		
Destinataires : Police nationale ou gendarmerie <input type="checkbox"/> Autres : _____ Police municipale <input type="checkbox"/> Copie : Responsable (M+R) + OIG (selon cas) <input type="checkbox"/> Ville - Préfecture <input type="checkbox"/>		
Les contacts indiqués ne doivent pas être diffusés. Ils ne peuvent être utilisés que pour l'envoi de cette fiche, dûment complétée.		
Quartiers : GRAND DELTA HABITAT - Agence ou antenne ou point d'accueil : LES SOURCES SAINT CHAMAND Adresse du signalement : _____ Quartier : _____ Nom : _____ Prénoms : _____ Tél. : _____ Résidence : _____ Commune : _____		
Date et lieu des faits Faits le : _____ heure : 08h-13h <input type="checkbox"/> 13h-20h <input type="checkbox"/> 20h-08h <input type="checkbox"/> heure inconnue <input type="checkbox"/> Commune : _____ Adresse précise des faits : _____ Fréquence : <input type="checkbox"/> 1 <sup>er</sup> fois <input type="checkbox"/> Plusieurs fois <input type="checkbox"/> Très régulièrement <input type="checkbox"/> Localisation précise : <input type="checkbox"/> Accueil <input type="checkbox"/> Cave <input type="checkbox"/> Couloir <input type="checkbox"/> Hall d'entrée <input type="checkbox"/> Escaliers <input type="checkbox"/> Local vélos <input type="checkbox"/> Parties communes intérieures : <input type="checkbox"/> Logement <input type="checkbox"/> Cave <input type="checkbox"/> Garage <input type="checkbox"/> Local associatif <input type="checkbox"/> Parties communes extérieures : <input type="checkbox"/> Abri containers <input type="checkbox"/> Voie de circulation <input type="checkbox"/> Espaces verts <input type="checkbox"/> Garage extérieur <input type="checkbox"/> Lieu du bailleur : <input type="checkbox"/> Agence <input type="checkbox"/> Antenne		
<b>1*) Atteintes aux personnes</b> <input type="checkbox"/> - Violences verbales (menaces, injures) <input type="checkbox"/> - Violences physiques sans I.T. <input type="checkbox"/> - Violences physiques avec I.T. <input type="checkbox"/> - Vol avec violence ou menace <input type="checkbox"/> - Agression physique sans arme <input type="checkbox"/> - Agression physique avec arme <input type="checkbox"/> - Agression sexuelle <input type="checkbox"/> - Autre	<b>2*) Atteintes aux biens</b> <input type="checkbox"/> - Vol avec effraction <input type="checkbox"/> - Vol sans effraction <input type="checkbox"/> - Incendie volontaire <input type="checkbox"/> - Dégradation de locaux <input type="checkbox"/> - Dégradations de biens meubles <input type="checkbox"/> - Autre (équipement divers)** (**justifier fiche descriptive)	<b>3*) Données spécifiques</b> <input type="checkbox"/> - Squat simple <input type="checkbox"/> - Entrée à libre circulation <input type="checkbox"/> - Troubles graves du voisinage <input type="checkbox"/> - Présence de véhicules dérangés <input type="checkbox"/> - Sanction de trafic local <input type="checkbox"/> - Rassemblements espaces communs <input type="checkbox"/> - Comportement trouble violent <input type="checkbox"/> - Rivalités de véhicules <input type="checkbox"/> - Rivalités entre bandes <input type="checkbox"/> - Provocations, Quai-à-quai envers les représentants institutionnels
Explications détaillées des faits (1*, 2*, 3*) : _____ _____ _____		
<b>Victime(s) des faits</b> <input type="checkbox"/> Etablissement ou organisme <input type="checkbox"/> Personnel de l'établissement ou de l'organisme <input type="checkbox"/> Facteur en cours de distribution <input type="checkbox"/> Usagers (clients, etc.) <input type="checkbox"/> Tiers	<b>Auteur(s) présumé(s) des faits</b> <input type="checkbox"/> Individuel <input type="checkbox"/> En bande Identifié : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non Élément d'identification : <input type="checkbox"/> Sexe : masculin <input type="checkbox"/> féminin <input type="checkbox"/> Age : - de 13 ans <input type="checkbox"/> 13 à 18 <input type="checkbox"/> + de 18 <input type="checkbox"/> Résident du quartier : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Dépôt de plainte : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> si oui joindre le dépôt à la fiche - Main courante - Date : _____ N° _____ Copie de la fiche de signalement à adresser à OIG / Sécurité siège		

La fiche de signalement : elle permet d'analyser,

- Par résidence, les types d'incivilités constatées.
- Des catégories d'évènements : atteinte aux personnes, atteinte aux biens, données spécifiques (squat, rodéos, provocation..).

L'analyse de la récurrence va permettre de décider des plans d'action internes et avec les partenaires.

Fiche de signalement

Poignée de mains entre le Général Marc Lévêque, commandant de la région de gendarmerie de Provence-Alpes-Côte d'Azur, commandant la gendarmerie pour la zone de défense et de sécurité Sud et Xavier Sordelet, directeur général, Grand Delta Habitat



## Brigadier-Chef Jean-François Fittipaldi

INTERVIEW

### Présentation

« Brigadier-chef Jean-François Fittipaldi, Officier de police judiciaire, chef du bureau de police de Montfavet au sein de la DDSP84 (Commissariat d'Avignon).

Référént Politique de Sécurité du Quotidien (PSQ), référent de deux groupes de partenariat opérationnel (GPO) sur des secteurs sensibles.

GPO : Groupement de Partenariat Opérationnel est une instance dirigée par la police nationale qui permet de réunir autour d'une même table, de manière régulière, tous les partenaires opérationnels permettant l'amélioration de la Sécurité du Quotidien (SQ) des administrés sur un territoire défini.

Les actions de prévention dans le cadre de la sécurité du quotidien permettent au personnel de proximité de travailler plus sereinement, notamment sur les secteurs difficiles.

### Le partenariat

Le partenariat instauré avec Grand Delta Habitat et les liens étroits développés avec la responsable sécurité de cet organisme permettent de remplir cette mission au quotidien.

#### ► Les dépôts de plainte

L'étroite collaboration et la mise en place d'un protocole verbal permettent de recevoir de manière individuelle et personnalisée, sur rendez-vous, sans attente, le personnel de Grand Delta Habitat en cas d'injures, agressions ou tout autre délit.

La préparation de l'action pénale entre l'Officier de Police Judiciaire (OPJ) et la responsable sécurité facilite les investigations.

Ce qui entraîne une convocation rapide du présumé auteur des faits et une réponse pénale dans un temps proche de la commission des faits reprochés.

Pour illustration : deux condamnations récentes à de la prison ferme ont été prononcées par le tribunal judiciaire d'Avignon à la suite d'agressions verbales contre le personnel de Grand Delta Habitat.

#### ► Traitement en urgence des procédures d'expulsions de personnes à risque et violentes.

Ce partenariat a permis le traitement et l'expulsion, en 48h après la saisine des services de police par la Préfecture, d'une personne qui avait tenté de couper une canalisation de gaz et qui s'était montrée violente envers le personnel Grand Delta Habitat.

#### ► Autres illustrations

La communication concernant les problèmes de voisinage entre les services de police et le bailleur permettent d'éviter que des situations s'enveniment grâce à une prise en charge rapide.

Les incivilités remontées permettent d'orienter les forces de l'ordre sur les points sensibles troublant la tranquillité des locataires afin que ces derniers ne s'en prennent pas au personnel de proximité.

Sur une période où un grand nombre de places de stationnement ont été condamnées à cause de travaux faits par le bailleur et occasionnant une occupation anormale de la voie publique, cette collaboration a permis de ne pas mettre le personnel de proximité en porte à faux en évitant les verbalisations.

#### Les limites s'il y en a

La seule limite à cette étroite collaboration est fixée par le respect des textes législatifs. »

**En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?**



Joanna Henri,  
directrice des Ressources  
humaines, Grand Delta  
Habitat

Le mot de Joanna Henri, directrice des Ressources humaines

*« Pour prévenir les agressions, mais aussi à titre curatif lorsque l'agression aura eu lieu, il est essentiel que le personnel de proximité se sente soutenu. Cela passe par une bonne compréhension des attentes du poste, des objectifs, une organisation préventive, un environnement de travail adapté, un soutien ferme en cas d'agression, et des formations pour apprendre à gérer ces situations. Nous n'avons pas fait le choix d'une politique de rémunération particulière, ni d'effectifs renforcés, pour ne pas stigmatiser les résidences. »*

Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018	Au total	OPH 44	Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	22 801		64 %
Effectif en nombre de contrats	588		64 %

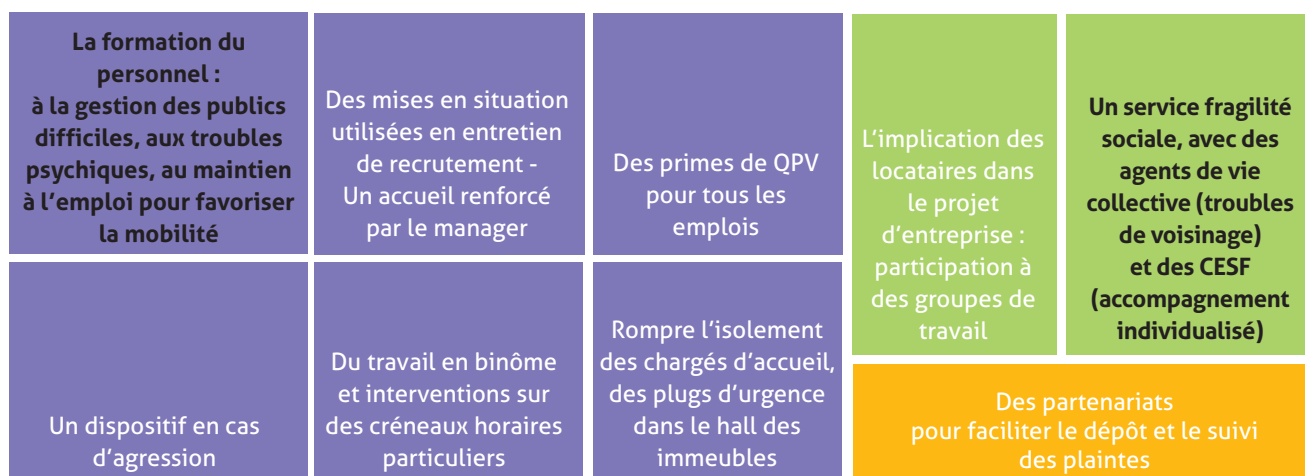
  

Année 2018	Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés	Pourcentage en QPV
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	1,3	64 %
Nombre d'agression	15	64 %
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	0,74	64 %
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	14	64 %

	Sur l'ensemble du patrimoine	Pourcentage en QPV
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	5,5 jours	100 %

### Les dispositifs et actions existants chez Nantes Métropole Habitat, par pertinence



■ Les dispositifs de coopération 
 ■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés 
 ■ Les dispositifs à l'égard des locataires

## Premier dispositif - L'accompagnement des salariés depuis le recrutement et pendant toute la carrière

Ce dispositif couvre le processus de recrutement, l'accueil au poste, la formation tout au long de la carrière à plusieurs visées (la compréhension des publics, favoriser le maintien dans l'emploi). Toutes ces actions sont menées, dans une démarche globale, en prenant en compte le triple objectif de mener une prévention primaire (la sécurité), secondaire (la formation), tertiaire (la réponse à l'agression).

### Les grands axes de cet accompagnement



- ▶ Dès le recrutement : une grande transparence sur la réalité du métier (avec des mises en situation en entretien de recrutement).
- ▶ Accueil au poste : processus d'intégration incluant la présentation de l'ensemble des risques professionnels, y compris les dispositifs d'agression (accompagnement psychosocial et juridique), la cartographie des zones à risque.
- ▶ Une période de tutorat pour certains métiers, dont les agent(e)s de vie collective (accompagnement rapproché d'un ou une collègue de travail, en complément de la formation).
- ▶ Les formations :
  - ▶ Gestion des publics spécifiques et conflits, pour les chargé(e)s d'accueil, les agent(e)s de vie collective, mais également les chargé(e)s de recouvrement. Cette formation s'adresse à l'ensemble des métiers de proximité potentiellement exposés à un risque d'agression.
  - ▶ Sensibilisation à la santé psychique des locataires, s'adresse aux métiers de la proximité également.
  - ▶ Outils bureautiques, permettant d'anticiper une mobilité future, en développant l'employabilité, pour les agent(e)s d'entretien d'immeuble, les agent(e)s des espaces extérieurs.
- ▶ L'innovation en matière d'organisation du travail : l'organisation du travail en duo, dans les sites difficiles, pour rassurer les collaborateurs et collaboratrices, limiter l'exposition au risque, dispositif d'alerte de travail isolé (DATI).
- ▶ L'amélioration continue et les accompagnements à la suite d'agression ou situation spécifique : le suivi statistique en matière d'évolution du nombre d'agressions, l'accompagnement individuel et collectif pour debriefer au niveau psycho-social avec l'équipe et la prévention des risques professionnels et QVT et/ou la psychologue du travail avec laquelle l'office a une convention, des sensibilisations régulières aux différents dispositifs.
- ▶ En projet, l'école de la proximité en collaboration avec Archipel Habitat et ses partenaires (pôle emploi, Europe, région et organisme de formation) : cette école forme de futur(e)s professionnel(le)s de terrain après une sélection exigeante sur l'ensemble des thématiques en vue d'obtenir une certification de gardien ou gardienne.



## Le bilan



### ► Positif

- Un accompagnement tout au long de la carrière, qui permet de limiter les impacts négatifs et d'anticiper et prévenir les dégradations de santé (par exemple : l'inaptitude, l'absentéisme).
- Développer l'attractivité des métiers.
- Une participation active à la formation.
- Une plus grande résilience des collaborateurs et collaboratrices aux situations difficiles



### ► Les limites

- Le profil des candidats ne permet pas d'anticiper à 100 % les postures en situation réelle.
- Un investissement important en temps des équipes pour faire vivre les dispositifs.

## Le travail en binôme

© Valéry Joncheray



Une séance de sensibilisation/  
accueil SSTT pour les nouveaux  
entrants



© Valéry Joncheray



INTERVIEW

## Madame Olivier, cheffe de projet Recouvrement, formatrice interne « Gestion des publics spécifiques et conflits » dispensée aux chargé(e)s de recouvrement



© Valéry Joncheray

Madame Olivier, cheffe de projet Recouvrement, Nantes Métropole Habitat

« Je travaille chez Nantes Métropole Habitat depuis 17 ans maintenant. En tant que cheffe de projet Recouvrement, je coordonne les actions de recouvrement et de procédures contentieuses pour les impayés de loyers, j'assure des formations, je travaille en relation avec les partenaires CAF/FSL/CAPEX. Je coordonne/pilote en particulier la formation « Gestion des publics spécifiques et conflits » ; c'est un dispositif qui permet d'avoir une

approche différenciée et novatrice dans le recouvrement. Cette formation s'adresse aux gestionnaires de recouvrement, conseillères sociales, chargés d'accueil, assistantes de secteur, agents de vie collective afin de permettre de sensibiliser les métiers en contact avec les locataires.

### ► Les points forts de cette formation :

- › Une approche novatrice qui réinterroge la pratique des collaborateurs et leur positionnement.
- › Une formation qui propose une approche « d'égal à égal » avec le locataire, qui crée un contexte favorable à l'échange sur une situation complexe d'impayé :

► Le locataire est acteur de la solution et la propose.

► Le locataire est valorisé, dans un contexte spécifique : une salle de réception dédiée et aménagée pour échanger, l'organisation de l'échange préparé avec le locataire, le remerciement de sa présence...

› Apprendre à prévenir et désamorcer les situations tendues.

► Les limites de ce dispositif :

› Engagement dans la démarche hétérogène, engagement dans la durée pouvant varier.

› Mouvements de personnel (départ/absences) trop fréquents empêchant une transmission sereine des savoir-faire et une formation adéquate.

› Le dispositif ne fonctionne pas dans toutes les situations.

Pour l'avenir, il faudrait créer une plateforme spécialisée dans le recouvrement et les procédures contentieuses, autonome, pilotée par un seul encadrant (manager), en lien ponctuel avec les chargés de clientèle, conseillères sociales et agents de vie collective.

Il faudrait également organiser une mise à jour des connaissances des collaborateurs formés à la méthode depuis 2017.

Enfin, la formation aux techniques de recouvrement doit s'adresser à un personnel motivé, désireux d'adhérer à cette spécialisation. »



**Isabelle Constant, psychologue du travail**

« Je m'appelle Isabelle Constant et exerce le métier de psychologue du travail. Je réalise une prestation de service pour les salariés de Nantes Métropole Habitat depuis 2018. Cette prestation émane d'une demande fin 2017 de la direction Ressources humaines & Relations sociales de Nantes Métropole Habitat.

Je réalise un soutien psychologique pour les salariés de Nantes Métropole Habitat qui ont vécu ou vivraient un événement ou une situation à risque de stress. Lorsqu'un salarié a été victime d'une agression, il est pertinent de le recevoir s'il en ressent le besoin immédiat ou post immédiat. En fonction de l'évènement et du besoin, le soutien peut se réaliser en collectif et/ou en individuel.

Cette prestation intervient à l'issue d'un événement potentiellement traumatisant, la séance collective et la séance individuelle sont des espaces de parole qui permettent à des salariés de Nantes Métropole Habitat affectés par un tel événement de verbaliser ce qu'ils ont vécu, de comprendre leurs réactions et in fine avoir une meilleure récupération psychique. Ils peuvent ainsi prendre du recul, normaliser leurs réactions et parfois trouver leurs propres ressources. Je rappelle également très souvent la possibilité de se rapprocher du service de santé au travail et de son médecin.

Concernant les exemples d'intervention, je resterai discrète. Le cadre est celui de la confidentialité et j'y tiens. Ce que je peux citer ce sont des exemples de sollicitation de la direction Ressources humaines & Relations sociales de Nantes Métropole Habitat : pour du collectif, demandes d'intervention post-agression en agence et également post-confinement au siège, pour de l'individuel, demandes d'accompagnement d'un salarié agressé verbalement dans le cadre de son travail ou encore d'un salarié affecté de l'exigence émotionnelle attachée aux métiers de l'habitat social.

De ces différents accompagnements, j'établis un rapport annuel qui comprend quelques éléments statistiques (exemple : nombre annuel d'accompagnements), les facteurs de

risques repérés et des préconisations pour tendre à l'amélioration de la prévention.)

De mon point de vue, les points forts du dispositif sont déjà les préconisations citées à l'instant. Elles ont pour but de diminuer les facteurs de risques ou a minima l'impact de ces facteurs.

Les autres points forts auxquels je pense sont :

- ▮ L'externalisation de la prestation à un intervenant non salarié de Nantes Métropole Habitat pour respecter le non-jugement, garantir le cadre de la confidentialité, assurer la neutralité nécessaire... et par effet permettre aux salariés un « oser dire » authentique surtout en individuel.
- ▮ La possibilité de verbaliser en collectif pour être compris, reconnaître et se reconnaître dans les vécus subjectifs de chacun.
- ▮ La liberté de préférer l'individuel au collectif pour certains et d'y avoir accès, la liberté d'accepter ou non l'accompagnement.
- ▮ Et aussi, la possibilité d'être acteur de sa prévention. Ce qui redonne du pouvoir agir là où, dans une situation potentiellement traumatisante, ce pouvoir peut être malmené.

Concernant les limites de ce dispositif, je peux parfois observer une banalisation des situations de violence de la part même des salariés. Cette « banalisation » n'est pas anormale : elle leur permet de continuer à se rendre au travail. Néanmoins, elle peut démunir certaines relations de l'écoute dont chacun a besoin.

Pour l'avenir, il serait intéressant de sensibiliser les salariés managers aux conséquences de la violence pour qu'ils comprennent et repèrent les symptômes possibles car les salariés peuvent avoir besoin d'être orientés et guidés notamment s'ils sont sidérés ou au contraire d'être acteurs de leurs démarches. »

**Point de vue d'un collaborateur, assistant de secteur, depuis six ans**

« L'accompagnement m'a permis de poser des mots sur mon vécu et d'accepter que la situation fût anormale. Je suis fréquemment exposé à des situations d'incivilité dans le cadre de mes missions.

L'écoute de la psychologue m'a permis de réaliser des choses que je n'avais pas analysées tout seul, sur la situation et sur mon comportement, et de trouver des solutions pour vivre mieux l'après, des ressources pour faire face aux situations d'agression. J'ai pu avancer sans rester bloquer sur l'évènement, et en étant respecté. »

## Deuxième dispositif - L'accompagnement des locataires : le service fragilité sociale

Le service fragilité sociale est constitué de douze personnes :

- › Des chargé(e)s de vie collective, en charge des troubles de voisinage.
- › Des conseillères sociales, qui accompagnent les locataires sur la sphère privée pour les réorienter vers les dispositifs de droit commun.

Il est animé par un responsable de service, expert de la santé mentale.

### L'objectif de ce service



Instaurer une fonction sociale dans l'organisme, en accompagnant les locataires en difficultés sur la sphère privée et dans leur parcours locatif, pour réaliser une évaluation de la situation et chercher des solutions en lien avec les partenaires.

### Ses actions

Le service fragilité sociale prend en charge des problématiques financières, de vie collective et comportementales, de relogement, en menant des médiations avec les locataires et en s'appuyant sur les relais partenariaux. Son intervention peut aller jusqu'à l'hospitalisation sans consentement.

### Le bilan



#### ► Positif

- › L'anticipation et l'évitement de situations dégradées et complexes à gérer dans la vie collective et individuelle.
- › Un dispositif bien reconnu sur le terrain.
- › Une manière forte de réinvestir le champ social sur les métiers du logement social.
- › La création de synergie entre les métiers, l'échange de pratiques.
- › Le développement de partenariats pointus (services de santé, services sociaux, services de police...).



#### ► Les limites

- › Tissage avec les acteurs du territoire pointus pour rester dans son champ d'action, être reconnu.
- › Partenariats à inscrire dans la durée et à entretenir au quotidien.

© Valéry Jonchery



Réunion de travail avec les locataires

**Jean-Yves Pellegry, responsable de service fragilité sociale**

**Quelle est votre ancienneté chez Nantes Métropole Habitat, votre fonction ?**

« J'ai intégré Nantes Métropole Habitat, le 1<sup>er</sup> juin 1991. Je suis depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, responsable du service fragilité sociale.

**Quelle est la mission du service fragilité sociale, quels sont ces acteurs ?**

Le service fragilité sociale est composé de douze collaboratrices et collaborateurs. Cinq conseillères sociales, dont la mission est de venir en soutien de locataires dont la situation économique et sociale a été repérée par nos services comme particulièrement fragile. Après adhésion de(s) locataire(s) concerné(s), elles proposent des solutions et orientent vers les services compétents pour un retour au droit commun et une amélioration de la situation locative.

Le service est également composé de sept chargés de vie collective, tous positionnés dans nos agences décentralisées, afin d'être en proximité. Ils ont pour mission principale de répondre aux sollicitations des locataires pour des troubles de voisinage et de vie collective, en faisant respecter le règlement intérieur et en développant de nombreux partenariats sur les questions de vie collective et de vivre ensemble.

À ce titre et sous ma responsabilité, comme les conseillères sociales, ils participent aux instances du Conseil local en santé mentale. Ils assurent également le suivi des partenariats avec les services de police nationale et municipale, notamment.

**Dans quels objectifs a-t-il été créé et pour quels résultats ?**

Nantes Métropole Habitat traite depuis longtemps les questions relatives à la fragilité sociale de certains locataires. Ainsi, les métiers de conseillères sociales et de chargés de vie collective existaient dans l'organisation, avant la création du service. En procédant à cette création, il s'agit de centraliser notre action sur cette thématique et lui donner une meilleure lisibilité en interne et en externe. Il s'agit aussi de faciliter notre coordination et notre prise de décision sur des situations particulièrement complexes. Un certain nombre de situations, compte tenu de leur problématique, peuvent relever aussi bien de l'intervention de la conseillère sociale que du chargé de vie collective. La création du service facilite la fluidité de l'intervention, auprès du locataire et auprès des partenaires compétents selon la problématique rencontrée.

Le rôle du service fragilité sociale, sa place au sein de l'organisation facilitent la transversalité en interne avec les agences décentralisées et avec les services experts du siège, comme le service contentieux ou le service gestion locative par exemple.

**Quels sont pour vous**

► **Les points forts de ce dispositif - en quoi il soutient les personnels travaillant en sites sensibles ?**

Les conseillères sociales et les chargés de vie collective ont développé, au fil des années, une véritable expertise sur les questions de fragilité sociale au sens large et sur les problèmes de santé. En participant régulièrement aux instances du Conseil local en santé mentale, appelés points de secteur, ils se sont acculturés à ces problématiques. Ainsi, ils sont immédiatement des ressources en interne pour intervenir sur les situations complexes et mobiliser les partenaires du soin ou de la police selon les difficultés rencontrées.

Leur expérience des publics fragiles leur permet également de travailler en interne sur les questions de représentation et d'être en soutien des collègues, notamment des agences décentralisées.

► **Les limites de ce dispositif - quels sont les freins, qui ne permettent pas au dispositif d'obtenir des résultats optimisés ?**

Le service a été créé le 1<sup>er</sup> octobre 2019, ce qui est très récent. Il a donc besoin encore de s'affirmer dans l'organisation et de travailler sur sa lisibilité en interne et en externe. La transversalité interne, facilitée par la création du service, doit également être améliorée.

**Vos suggestions pour l'avenir :**

Dans les prochains mois, il sera important de formaliser par le biais de conventions des partenariats existants, notamment au niveau des questions de santé et d'accès au soin. »



© Valéry Joncheray

Jean-Yves Pellegry, responsable de service fragilité sociale, Nantes Métropole Habitat

**En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?**



© Valéry Joncheray



Laura Denoual-Le Grand, responsable de la Prévention et de la Qualité de vie au travail, Nantes Métropole Habitat

Le mot de Laura Denoual-Le Grand, responsable de la Prévention et de la Qualité de vie au travail.

*« Au-delà des cœurs de métiers traditionnels des bailleurs sociaux, Nantes Métropole Habitat accompagne certaines politiques publiques des acteurs locaux lorsque celles-ci permettent de renforcer les réponses apportées à des problématiques spécifiques.*

*C'est le cas notamment sur les questions de tranquillité publique, au travers d'un accompagnement des collaborateurs, d'un service dédié aux locataires, d'un partenariat avec le Tribunal de Grande Instance, de la mise en place de vidéosurveillance, du financement d'équipes de médiateurs de quartiers, ou encore des aménagements spécifiques pour lutter contre l'occupation illicite de halls d'immeuble.*

*Les dispositifs de l'office permettent ainsi de balayer l'ensemble des champs de la prévention en passant par la montée en compétences des collaborateurs et des managers dans la prévention des agressions et des situations tendues. Ils ont été élaborés en tenant compte des attentes des collaborateurs, des représentants en charge des conditions de travail (CSE, CSSCT) et des observations des locataires, de manière participative.*

*Ces périmètres d'action s'appuient sur des acteurs locaux et institutionnels permettant de répondre de manière globale aux difficultés pouvant être rencontrées »*

## Patrimoine SA Languedocienne

« La sécurité des personnels et des locataires : à l'interne, la coordination, à l'externe, la coopération interbailleurs »



Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018	Au total	ESH 31/81/82/34/11 Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	12 000	27 %
Effectif en nombre de contrats	154	17 %

Année 2018	Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés	Pourcentage en QPV
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	3,9	50 %
Nombre d'agression	8,4	46 %
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	0,6	0 %
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	7,8	50 %

	Sur l'ensemble du patrimoine	Pourcentage en QPV
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	2	100 %

## Les dispositifs et actions existants chez Patrimoine SA Languedocienne, par pertinence

<b>Un référent sûreté chargé de coordonner la politique sûreté de l'entreprise</b>	Des équipements vidéo surveillance des immeubles, mais également des logements vacants	Un assistant gestion de proximité qui gère les flux en agence	Un référentiel laïcité interne et des formations sur les valeurs de la république	<b>Le Groupement inter-quartier de Tranquillité et de Sûreté (GITeS)</b>	
	82 salariés assermentés (soit 53% du personnel), ceux en proximité sont équipés d'un dispositif de protection du travailleur isolé	Un chargé de mission sécurité de l'USH régionale basé dans les locaux du cabinet du préfet de Haute-Garonne	Des horaires d'interventions sur sites sensibles limités au matin		
				Une convention de partenariat Préfecture/ justice/ bailleur	La désignation de policiers référents bailleurs

■ Les dispositifs de coopération ■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés



## Le programme de la formation « Laïcité et vivre ensemble »



### FORMATION « LAÏCITÉ ET VIVRE ENSEMBLE »

#### OBJECTIFS ET CONTENUS DE LA FORMATION

#### Objectifs de la formation

- Déclinaison interne et mise en forme du référentiel « Laïcité et vivre ensemble » publié par l'USH.

#### Objectifs

- Rappeler les droits et devoirs de chacun (salariés, locataires, partenaires, etc.) en matière de laïcité et de vivre ensemble dans le cadre des missions de service public inhérentes à un organisme Hlm.
- Apporter des éléments de réponse aux situations couramment rencontrées, soulevant des questions relatives à la laïcité et aux rapports avec des cultures différentes.

#### Contenus de la formation

- Définition de la laïcité et rappel de ses fondements juridiques
- Rappel de l'obligation de neutralité pour les salariés des organismes Hlm
- Droits et devoirs des usagers
- Droits et devoirs des prestataires et associations partenaires
- Droits et devoirs des administrateurs et représentants de locataires
- Focus : Les signes religieux ostensibles
- Focus : La dissimulation du visage
- Cas pratiques
  - 20 cas pratiques représentatifs de situations couramment rencontrées dans différents domaines de l'activité : accueil du public, relation clients, gestion locative, management, vie de l'entreprise...

La signature de la convention entre la préfecture de la région Occitanie, le procureur de la République de Toulouse et les bailleurs sociaux Patrimoine SA Languedocienne et Promologis

## L'assermentation : les collaborateurs et collaboratrices prêtent serment





## Premier dispositif - Un référent Sûreté chargé de coordonner la politique sûreté de l'entreprise

Chez Patrimoine SA Languedocienne, la prévention est un axe stratégique historique : l'assermentation a été mise en place il y a plus de 20 ans et la procédure à la suite d'agression est très ancienne. Au fil des années, l'entreprise ayant démultiplié les actions, elle identifie la nécessité de s'appuyer sur une compétence en interne pour les coordonner. Ce poste a été créé en décembre 2015.

Le **référent Sûreté** a la charge de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise en matière de sûreté, de prévention, et de tranquillité résidentielle, en vue d'améliorer les conditions de vie des locataires et les conditions d'exercice du personnel. Il est en lien avec l'ensemble des services de l'entreprise, et travaille en relation avec les instances Police et Justice, ainsi qu'avec le chargé de mission sécurité de l'Union sociale pour l'habitat Occitanie.

### Sa mission porte notamment sur :



- ▶ La représentation du bailleur dans les instances partenariales relatives aux questions de sécurité et de prévention de la délinquance.
- ▶ Le pilotage des procédures de sûreté (agression, chantiers en secteur sensible...) et la réflexion sur les solutions d'organisation mises en place, telles que les horaires d'interventions sur sites sensibles limités au matin.
- ▶ Le suivi de la bonne exécution de la convention de partenariat préfecture-justice-bailleur, le travail en lien avec les policiers référents bailleurs et le chargé de mission sécurité de l'Union sociale pour l'habitat basé dans les locaux du cabinet du Préfet de Haute-Garonne.
- ▶ La sensibilisation des personnels au référentiel laïcité interne et l'animation des formations sur les valeurs de la République.
- ▶ Le suivi, en lien avec les Ressources humaines, de l'assermentation des salariés.
  - › Organisation des formations et des renouvellements (tous les 5 ans).
  - › 82 salarié(e)s assermenté(e)s (soit 53 % du personnel), ceux en proximité sont équipés d'un dispositif de protection du travailleur isolé.
- ▶ La mise en place de dispositifs de sécurité, tels que l'équipement des immeubles en vidéosurveillance, la sécurisation des logements vacants...

### Le bilan



- ▶ **Positif**
  - › Un interlocuteur dédié pour tous les services, identifié dans l'entreprise et à l'extérieur, qui assure le relais avec les partenaires, les institutions, les prestataires...
  - › Une vigilance permanente et une réactivité sur les sujets de sécurité, car tout est centralisé sur une personne.
  - › La politique portée par l'entreprise permet l'amélioration du cadre de travail, qui consolide l'esprit d'équipe et de cohésion y compris sur les territoires difficiles.



- ▶ **Les limites**
  - › Le rôle s'exerce dans la limite du cadre d'action et des prérogatives du bailleur.



## Michel Vergnes, chargé de mission Sécurité à l'Union sociale pour l'habitat Occitanie

INTERVIEW

« Je suis commandant de Police en retraite, et, depuis 2014, chargé de mission sécurité à l'Union sociale pour l'habitat Occitanie, après qu'un collègue eut occupé cette fonction depuis sa création au début des années 2000.

Mon passé de Commandant de Police fait que j'ai des contacts réguliers avec mes anciens collègues, en particulier à Toulouse où j'ai fini ma carrière.

Salarié de l'USH Occitanie et Midi-Pyrénées, mon bureau est implanté au sein des locaux abritant le Cabinet du Préfet de Haute-Garonne. Je fais l'interface entre les bailleurs sociaux et les services de l'État (police, gendarmerie) pour toute difficulté ; tous les matins, je fais un compte-rendu des événements de la veille à Toulouse dans les quartiers, répond aux précisions que les bailleurs me demandent.

La convention de partenariat préfecture-justice-bailleur permet aux bailleurs d'obtenir des pièces judiciaires utiles pour les actions en expulsion pour troubles de jouissance, essentiellement des questions de trafics de stupéfiants.

Je participe aux réunions sécurité au sein de la Préfecture, où je mets en avant les difficultés et problèmes rencontrés

par les bailleurs. Je peux être amené à intervenir en cas d'agression, pour faciliter et accélérer la procédure de dépôt de plainte.

### Ce partenariat est positif :

► Il donne aux bailleurs une vision précise de ce qui se passe dans les immeubles qu'ils gèrent, avec une vision officielle des faits et de leurs conséquences. Par exemple, il peut m'arriver de renseigner un bailleur sur un fait précis afin que celui-ci puisse mettre ses salariés en sécurité.

► Les bailleurs peuvent également remonter des informations qui me permettent d'agir.

► Ma mission est facilitée car je suis issu de la Police, je sais comment fonctionne l'institution, ses règles du jeu.

### Les limites :

► La confidentialité à respecter, on ne peut pas faire état de tout ce qui se passe, la circulation de l'information doit se faire avec finesse, pour ne pas exposer les acteurs de la proximité. »

## Deuxième dispositif - Le Groupement Inter-quartiers de Tranquillité et de Sûreté (GITeS)



Face à l'accroissement des situations perturbant la tranquillité résidentielle dans le parc locatif social géré par les bailleurs Patrimoine SA Languedocienne et Groupe des Chalets, ces derniers ont créé, fin 2018, le Groupement Inter-quartiers de Tranquillité et de Sûreté (GITeS).

La création de ce dispositif, agréé par le ministère de la Cohésion des territoires, fait suite à un travail de réflexion conduit en lien avec l'État, le Conseil départemental de Haute-Garonne, la ville de Toulouse et le procureur de la République. À la suite du succès rencontré durant les premiers mois d'activité, le GITeS a été rejoint début juillet 2020 par deux nouveaux bailleurs : ICF et La Cité Jardins.

L'objectif général du GITeS est de lutter contre la défiance institutionnelle et le sentiment d'abandon des habitants touchés par des troubles et des atteintes à leur cadre de vie : en envoyant un signal de présence, de continuité de la mission de service public du bailleur, et de soutien institutionnel face auxdits troubles et atteintes.

Les agents du GITeS (une trentaine à ce jour) ont pour missions :

- D'apporter aux habitants tranquillité et calme, en assurant une présence physique sur site 365 jours par an, en soirée et la nuit.
- De limiter les regroupements qui occasionnent des nuisances dans les parties communes des immeubles.
- D'entrer en contact avec les locataires et de créer une relation de confiance propice à la préservation du lien social.
- D'effectuer une veille technique, afin de détecter les éventuelles anomalies, pannes, dégradations et incivilités... et de les faire remonter aux bailleurs.

## Le bilan



### ► Positif

- › Un retour à la tranquillité des lieux.
- › La reconnaissance des habitants envers le bailleur, qui assure une présence à des heures où il n'y a plus de présence « institutionnelle » sur le territoire.
  - Reconnaissance soulignée par l'enquête de satisfaction réalisée auprès des locataires concernés, avec un taux de satisfaction de 95,6 % sur l'intervention du GITEs.
- › Une meilleure réactivité : des interventions techniques rapides et un traitement des dégradations dans des délais maîtrisés, les équipes du bailleur prenant le relais des équipes du GITEs.
- › Peu de logements vacants sur les sites placés sous la vigilance du GITEs, y compris sur les plus complexes.
- › Des interventions allant jusqu'à des actes de bravoure, reconnus par le Préfet (remise de distinctions), par exemple sur des mises en sécurité de locataires dans des conditions extrêmes.



### ► Les limites

- › Un dispositif limité aux prérogatives du bailleur en matière de tranquillité résidentielle, ce qui suppose un respect strict des rôles et missions de la puissance publique, notamment concernant la tranquillité sur l'espace public.
- › Des agents particulièrement exposés à des actes d'intimidation et/ou de violence, ce qui suppose une veille permanente des bailleurs pour assurer leur sécurité.
- › Un traitement médiatique qui peut – au moins dans un premier temps – amalgamer le dispositif avec une forme de « milice », que ce soit par confusion ou par intention de sensationnalisme.

## En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?



Nadine Gaubert, directrice de la Gestion locative et patrimoniale, et Claire Avril, directrice Relations sociales et Communication, Patrimoine SA Languedocienne

Le mot de Nadine Gaubert, directrice de la Gestion locative et patrimoniale, et Claire Avril, directrice Relations sociales et Communication.

- › *Une volonté stratégique affirmée par la Direction et partagée par l'ensemble des équipes.*
- › *Dans le cas de Patrimoine SA Languedocienne, des dispositifs déjà ancrés dans la stratégie d'entreprise depuis de nombreuses années et qui n'ont cessé d'évoluer et de s'améliorer au fil du temps.*
- › *Une démarche qui s'inscrit plus globalement dans une politique RSE et QVT de longue date.*
- › *Une coopération avec les institutions, formalisée par des partenariats.*
- › *Une politique de la « tolérance zéro » concernant les dégradations matérielles, les incivilités, les atteintes aux personnes et aux biens.*

## Pays de Meaux Habitat

« Pour prévenir les incivilités : agir à l'interne et en coopération externe »



Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018	Au total	OPH 77 Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	5 500	55 %
Effectif en nombre de contrats	104	19 %

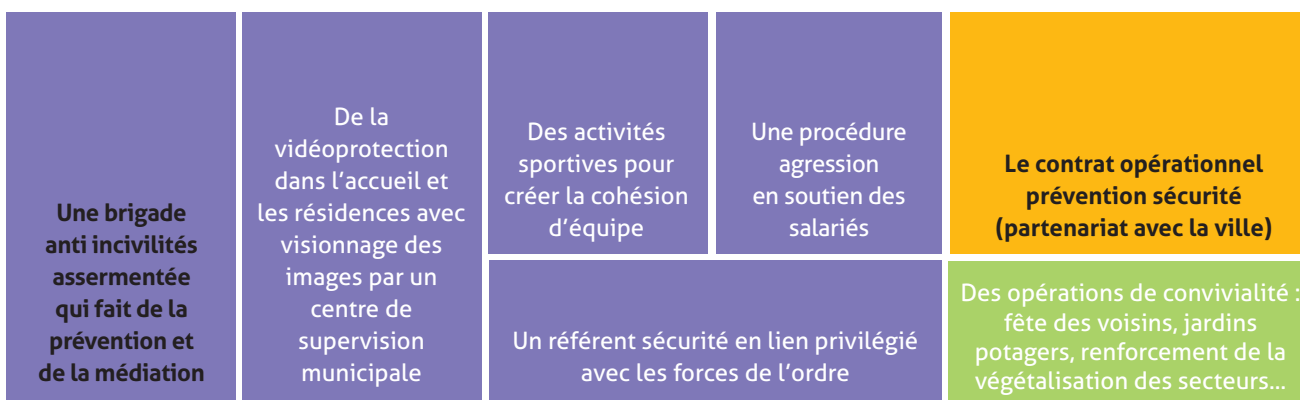
  

Année 2018	Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés	Pourcentage en QPV
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	1	100 %
Nombre d'agression	2	100 %
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	1	100 %
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	1	100 %

	Sur l'ensemble du patrimoine	Pourcentage en QPV
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	7	100 %

### Les dispositifs et actions existants chez Pays de Meaux Habitat, par pertinence



■ Les dispositifs de coopération   
 ■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés   
 ■ Les dispositifs à l'égard des locataires

## Premier dispositif - Une brigade anti-incivilités qui fait de la prévention et de la médiation

### Descriptif du dispositif



Le constat qui était fait : de plus en plus de personnes ne respectaient pas le règlement intérieur, le maire de Meaux avait lancé un programme de lutte contre les incivilités. Pour autant, l'entreprise ne souhaitait pas assermenter les gardiens et gardiennes.

Elle a donc constitué une brigade anti-incivilités avec deux salariés, anciens gardiens ou anciens médiateurs, retenus pour leur expérience métier, leur connaissance du quartier, qui ont été formés en parallèle. La phase d'assermentation est longue, les salarié(e)s ne sont assermentés que depuis deux mois.

Cette brigade anti-incivilités intervient sur tout le patrimoine, pour faire respecter les lieux et les obligations du locataire. Elle accompagne aussi la proximité dans des opérations de déchetterie mobile, tri sélectif, ordures ménagères.

Elle n'a pas encore dressé de procès-verbal, s'en est tenue à des constats, le temps d'asseoir sa posture.

**Un exemple d'intervention** : une amicale de locataire demande au bailleur d'intervenir concernant les occupations des balcons, à la suite d'un incendie. La brigade incivilités intervient auprès des locataires pour faire de l'information, de la prévention avant répression.

**Autre exemple**, les conflits de voisinage, notamment avec les locataires sous tutelle, la brigade peut faire un signalement vers les services *ad hoc*. Ou encore, dans les occupations des halls d'immeubles, la Brigade convoque les parents pour faire un rappel des règles.

Au fil des interventions, les locataires comprennent la mission de la brigade.

### Le bilan



#### ► Positif

- Ce dispositif a permis de régler de nombreuses situations, de renouer des liens entre locataires qui s'étaient distendus.
- C'est un outil supplémentaire pour apporter du soutien aux équipes de proximité pour faire respecter le règlement intérieur.



#### ► Les limites

- Ce sont les limites du système judiciaire, quand l'incivilité touche le pénal, la procédure est plus compliquée, plus longue.
- C'est un investissement non récupérable.



Campagne d'affichage pour sensibiliser aux gestes inciviles



INTERVIEW

### Gérald Garros, agent de Médiation sociale et membre de la Brigade anti-incivilités (BAI)

« J'ai rejoint les équipes de Pays de Meaux Habitat en juin 1998 en tant qu'agent local de Médiation sociale. En 2004 j'ai occupé le poste de gardien d'immeubles jusqu'en 2008. Depuis 2008, je suis agent de Médiation sociale et j'ai intégré la Brigade anti-incivilités (BAI) en janvier 2019.

La Brigade anti-incivilités travaille en transversalité entre les équipes de Pays de Meaux Habitat, les locataires mais aussi avec les amicales de locataires. À titre d'exemple, concernant les nuisances sonores (troubles de voisinage), lorsque Pays de Meaux Habitat reçoit un courrier pour cette incivilité, la BAI réalise une enquête de voisinage afin de constater les nuisances.

Puis le requérant est également reçu à Pays de Meaux Habitat par la BAI, ou encore, une visite à domicile est effectuée. Pendant cette entrevue, la BAI écoute et rassure le requérant. En parallèle la BAI convoque le mis en cause à Pays de Meaux Habitat et/ou se rend au domicile de celui-ci. La BAI lui rappelle les clauses du règlement intérieur des immeubles et les règles de vie en communauté. En globalité, 80 % de ce type d'incivilité est réglé avec l'intervention de la BAI, pour les 20 % restant la BAI demande à la police municipale d'intervenir pour d'éventuelles verbalisations.

L'un des points forts du dispositif est que la BAI sensibilise davantage les locataires.

- ▶ Les agents de médiation sociale sont assermentés. Ils évoquent et expliquent cette accréditation auprès des locataires qui du coup semblent prendre les rappels plus sérieusement.
- ▶ La BAI apporte un soutien aux équipes de terrain et vient en renfort lorsque les locataires ne semblent pas entendre les rappels effectués par les gardiens/responsables de sites.

Néanmoins, parfois, et malgré les différentes actions des équipes de proximité et de la BAI, certains locataires n'obtempèrent pas ou récidivent.

Par exemple, il arrive que certains locataires déposent leur poubelle dans les parties communes.

Peut-être qu'il faut réfléchir à la refacturation du coût de la prestation du ramassage au locataire concerné.

La sensibilisation et la médiation sont des leviers indispensables et nécessaires pour lutter contre les incivilités mais peut-être que le levier « porte-monnaie », dans certaines situations, permettrait de davantage lutter contre les incivilités. »

## Deuxième dispositif - Le contrat opérationnel prévention sécurité (COPS), partenariat avec la ville



Ce contrat, signé il y a 15 ans, a pour objectif de faciliter les relations, les échanges d'information, de créer des lieux d'échange sur des problématiques de sécurité, de monter des actions correctives.

Les participants à ce COPS : les bailleurs du territoire, police, justice, les associations d'insertion... sous l'autorité du préfet. Chez Pays de Meaux Habitat, participation du directeur général et du référent sûreté.

C'est un dispositif proche des conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD), mais dans un fonctionnement beaucoup plus rapproché, les interlocuteurs se connaissent parfaitement, travaillent en réactivité.

Des projets naissent de ces échanges, par exemple l'installation de caméras dont le visionnage est assuré en direct par des équipes municipales ; le groupement local de traitement de la délinquance (suivi nominatif parquet/police/bailleur), la prévention situationnelle (des aménagements publics ou privés qui vont limiter les lieux d'incivilités).



## Le bilan



### ► Positif

- En ville, la délinquance a été divisée par deux, passant de 100 crimes pour 10 000 habitants, à 52/10 000, c'est un résultat spectaculaire (effet COPS mais également effet caméra en visionnage).
- La présence terrain est très forte, c'est une véritable reconquête territoriale.



### ► Les limites

- Quand on touche le plafond de verre des règles judiciaires, il peut y avoir usure ; par exemple : quand on a arrêté plusieurs fois successivement des dealers, qui sont relâchés et reprennent leur activité sans être plus inquiétés.

## En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?



Édouard Pasquelin,  
Directeur général

Le mot de Édouard Pasquelin, directeur général Pays de Meaux Habitat

*« En premier lieu il faut améliorer le cadre de vie des locataires (jardins ouvriers), montrer par des actions concrètes que le quartier est un quartier à part entière.*

*Ensuite il y a la présence sur le terrain, encourager les équipes par un management présent, le directeur fait une visite hebdomadaire sur le terrain pour que les équipes se sentent soutenues.*

*Permettre au gardien d'avoir des outils pour régler des problèmes (par exemple, la brigade).*

*Le soutien des forces de l'ordre dans des quartiers où il y a déjà une coordination des actions au niveau des services de l'État. »*

## Plaine Commune Habitat

« Protéger le salarié sur les volets préventif comme curatif »

Office Public  
Plaine  
Commune  
Habitat



Famille Hlm Départements d'exercice Au 31/12/2018	Au total	OPH 93 Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés	18 943	91,5 %
Effectif en nombre de contrats	430	60 %
<b>Année 2018</b>	<b>Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés</b>	<b>Pourcentage en QPV</b>
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	2	NC
Nombre d'agression <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	4,1	NC
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	1,6	NC
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	2,5	NC
	<b>Sur l'ensemble du patrimoine</b>	<b>Pourcentage en QPV</b>
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	15 jours	NC

### Les dispositifs et actions existants chez Plaine Commune Habitat, par pertinence

Une organisation adaptée : équipes renforcées, loges aménagées spécifiquement, secteurs d'astreinte mutualisés	Des actions de sensibilisation après chaque agression physique : rassemblements sur site de l'ensemble de l'OPH, intervention d'élus, interpellation des pouvoirs publics (préfet)	Une équipe dédiée : référent sécurité, lien proximité/police	Une campagne de valorisation des métiers de la proximité à destination des locataires
Une Cellule d'Accompagnement et de Soutien suite à Agression (CASA)	Le logement de fonction des gardiens à proximité et non sur site. Une mobilité (logement et affectation) facilitée suite à agression	Une formation à la prévention des conflits - des atelier d'échanges de pratiques pour l'accompagnement psychologique régulier en dehors des cas d'agression	Le projet ACT (amélioration des conditions de travail) - Accueil pour concilier la sécurité des personnels et conditions d'accueil du public

■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés

## Premier dispositif - La valorisation des métiers de proximité

### Descriptif du dispositif



En 2017-2018, Plaine Commune Habitat a déployé une campagne de communication pour valoriser l'action de l'office en matière de maintien d'un service de proximité et de qualité, au cœur des quartiers.

Cette campagne a été coconstruite avec un groupe de travail interne, qui a travaillé sur les objectifs et cibles de communication, le choix des métiers à présenter, les contenus, les orientations... Puis, dans un second temps, nous avons fait appel à une agence de communication pour réaliser des prises de vue mettant en scène dans leur quotidien des collaborateurs, mais également pour travailler les contenus proposés par les groupes de travail.

Dans cette campagne, les locataires sont bien sûr ciblés, mais également les collaborateurs, dont l'action devait être reconnue.

Les métiers ainsi présentés : gardien, agent d'accueil, technicien de régie, gestionnaire locatif et social.

Un visuel par mois et par métier a été diffusé, dans les lieux d'accueil et les halls, mais aussi sur le site internet, les réseaux sociaux, les lettres mensuelles...

Cette campagne de communication se couplait avec d'autres actions pour impliquer les locataires : un concours de selfies, un livre sur le métier de gardien, réalisé en collaboration avec un auteur, comportant des témoignages de collaborateurs, leurs satisfactions, leurs difficultés.



Affiche de valorisation des métiers de la proximité

### Le bilan



#### ► Positif

Il n'y a pas eu de mesure chiffrée de la campagne, mais ont été constaté :

- Un très bon écho auprès des locataires.
- Des collaborateurs qui ont perçu positivement cette démarche, le contenu et les visuels diffusés, et qui ont été impliqués lorsque leur contribution a été sollicitée dans les groupes de travail.
- Des retours très positifs des internautes.

#### ► Pour l'avenir

Depuis 2018, il y a un regain d'agressions, et une démarche complémentaire interne « ACT accueil » (Amélioration des conditions de travail Accueil) est mobilisée, sur un ton un peu plus grave. Il s'agit d'alerter les locataires sur la sécurité des personnels, et en particulier sur six métiers : gardien, chargé d'accueil, gestionnaire locatif et social, chargé de contentieux, gestionnaire logement et conseiller social, en s'appuyant là aussi sur des visuels.

Cette campagne prendra la forme de mises en scène, par les salariés. Ces acteurs internes ont préféré ne pas faire apparaître leur visage, ce qui correspond bien à l'objectif escompté, le locataire peut plus facilement s'assimiler, il est, comme notre collaborateur, un papa ou une maman, un habitant du quartier...

L'accroche de cette campagne, non encore arrêtée, c'est : « ma mission, c'est de vous servir, vous écouter, vous informer, mais pas vous freiner ». L'enquête de satisfaction des locataires permettra d'évaluer, de faire un bilan.



### Aït Oulahyan, responsable Communication

INTERVIEW

« J'ai rejoint les équipes de Plaine Commune Habitat en juin 2019, en tant que responsable Communication. L'une de mes principales missions est de professionnaliser la fonction communication, en l'inscrivant dans une véritable transformation digitale, au profit de notre cible locataire comme en interne.

*Ce qui a particulièrement retenu mon attention, avant d'intégrer l'office, est sa sensibilité pour les actions qu'il mène à destination de son personnel. Nous voulons donner du sens à notre mission de service public, et dissuader les actes malveillants.»*

## Deuxième dispositif - Le volet préventif : focus sur l'organisation des secteurs d'astreinte, le travail en binôme

### Descriptif du dispositif



Les astreintes sont assurées par les personnels de l'office. C'est un dispositif qui repose sur trois niveaux d'intervention : celle du gardien/gardiennne, celle du technicien/technicienne, celle du directeur/directrice.

- › Chaque gardien/gardiennne relève d'un secteur d'astreinte et effectue 15 semaines d'astreintes par an.
- › Les secteurs d'astreinte des gardiens/gardiennes sont mutualisés deux par deux afin d'assurer des interventions en binôme si nécessaire.
- › Tous les directeurs et toutes les directrices effectuent des semaines d'astreintes, doivent se déplacer en cas de sinistre important et soutenir les équipes mobilisées en cas de coup dur.
- › En cas de tension particulière ou d'incident survenu sur un site, la réussite de l'intervention dépend de la cohésion d'équipe et de la circulation de l'information.

### Le bilan



#### › Positif

- › Un dispositif qui fonctionne.
- › Une implication très forte des personnels et un soutien hiérarchique systématique en cas de difficulté (danger ou sinistre important).
- › Une mobilisation spontanée en cas de coup dur, y compris chez les personnels qui ne sont pas d'astreinte.
- › Un relais astreinte/gestion quotidienne qui s'effectue sans difficulté.



#### › Les limites

- › Pas toujours facile de dissocier ce qui relève de l'astreinte de ce qui doit être traité le lendemain.
- › Sur sollicitation de certains gardiens/gardiennes lors d'absences cumulées de collègues.
- › Secteurs où il y a parfois des enjeux d'insécurité la nuit.



## Éric Gauthier, directeur du département des Agences

« Je suis en poste chez Plaine Commune Habitat depuis dix ans, sur la fonction de directeur du département des Agences.

Sur la question de l'astreinte, beaucoup de bailleurs passent par un centre d'appels. Nous, chez Plaine Commune Habitat, dès la création de l'entreprise en 2005, nous avons décidé de traiter l'astreinte en nous appuyant sur la proximité et sur les gardiens, en organisant les secteurs pour permettre une intervention, si besoin, en binôme : les gardiens interviennent à tour de rôle, sont d'astreinte sur une semaine complète, du lundi au dimanche, avec une tournée des logements vacants le samedi matin, pour lutter contre le squat.

Le gardien doit quinze semaines d'astreinte en compensation du logement de fonction, au-delà elles sont rémunérées et limitées dans le nombre afin d'assurer une bonne efficacité dans le respect de chacun.

Tous les soirs le gardien, bascule son téléphone sur celui du collègue d'astreinte du même périmètre, le patrimoine est alors découpé en périmètre d'astreinte réduit au profit d'une plus grande proximité.

Le locataire, lorsqu'il rencontre un problème, appelle son gardien, c'est un réflexe ancré, mais l'appel est donc

basculé vers l'astreinte. Parfois, le sujet ne représente pas une urgence, un échange téléphonique permet de traiter la question ; en effet, il nous semble que la réponse de proximité ainsi apportée est plus efficace que celle qu'apporterait un Centre d'appel.

Le gardien est accompagné, si besoin, du technicien d'astreinte. Le directeur d'astreinte peut également être contacté, lequel n'hésitera pas à se déplacer également. En ultime niveau, le directeur général peut être mobilisé si la problématique le justifie.

Cette organisation a pour but de mettre en sécurité nos personnels lorsqu'ils interviennent sur des plages horaires ou des événements qui peuvent présenter un risque, en les mettant en binôme sur un site qu'ils ne connaissent pas toujours.

Ceci a un coût, bien sûr, mais il est amorti très rapidement, ne serait-ce que sur la seule question du squat : quand un ou plusieurs logements sont squattés, cela peut représenter des années de procédure, avec le coût qui s'ensuit. C'est un coût interne, que d'autres supporteraient en coût externe, avec des sociétés de sécurité, par exemple.»

## Troisième dispositif - Le volet curatif : « la mobilisation de l'ensemble du corps social de l'entreprise et des institutions »

### Descriptif du dispositif



Dès lors qu'il y a agression physique liée à la fonction, le directeur général invite les salariés à rejoindre un collectif de soutien au salarié agressé, dans une manifestation en proximité des locataires, en interpellant les pouvoirs publics.

### Le bilan



#### ► Positif

- › Une réaction immédiate (on ne laisse pas passer une agression sans réagir).
- › Un soutien franc et massif au collègue agressé.
- › Une cohésion back office/front office affichée.
- › Une sensibilisation des locataires.
- › Une interpellation des pouvoirs publics.



### ► Les limites

- La répétition des mobilisations peut entraîner un risque de banalisation (et après, qu'est-ce qu'on fait ?).
- Risque de générer des comportements anxigènes et de stigmatiser certains sites, sur lesquels les gardiens ne veulent plus être affectés.

Cette mobilisation se constate également dans l'engagement fort de la direction générale à accompagner le salarié agressé lors de son dépôt de plainte, et à le tenir régulièrement informé de la procédure pénale, à sanctionner le locataire par une demande de résiliation du bail.



### Madame De Almeida, gardienne, victime d'une agression à la Courneuve

INTERVIEW

« Je suis gardienne chez Plaine Commune Habitat depuis juillet 2019 ; avant, j'étais responsable de secteur ou gardienne depuis 17 ans chez d'autres bailleurs.

Lorsque j'ai été agressée, je travaillais à la cité du Vieux Barbusse à la Courneuve. Le surlendemain, j'avais rendez-vous au siège pour un débriefing, il y avait pas mal de monde : mon responsable de secteur, mon directeur d'agence, le directeur des Ressources humaines, la directrice des agences, des responsables Ressources humaines. J'ai été très bien soutenue, mon directeur ainsi que le directeur des Ressources humaines m'appelaient régulièrement, m'envoyaient des SMS ; j'avais aussi souvent des appels de la secrétaire de mon directeur général, une ou deux fois par semaine des contacts de mon responsable de secteur.

Après ce rendez-vous, j'ai été accompagnée par un psychologue, j'ai eu cinq séances gratuites. J'ai eu un arrêt maladie de deux mois, j'ai été suivie par mon

médecin traitant. La procédure n'est pas terminée, l'agresseur n'a pas été retrouvé.

Une semaine après mon agression, mon directeur des Ressources humaines m'a dit qu'il organisait une assemblée due à mon agression, en me disant que j'étais libre de venir ou pas ; je n'étais pas prête à participer, c'était sur mon secteur. Il m'a rappelée après, pour me dire qu'il y avait énormément de monde, du personnel et des locataires, des élus, la presse, le Maire de Saint-Denis, celui de la Courneuve, le directeur général...

Ce qui m'a fait le plus de bien, c'est le soutien de ma direction, jusqu'au directeur général.

Après mon arrêt, j'ai été mutée sur un autre site, dans une commune voisine. J'ai toujours une petite crainte d'être seule, je suis aux aguets. Mais j'adore mon métier, et j'irai jusqu'au bout. »

Un rassemblement de soutien de l'entreprise à un salarié agressé





**En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?**



Gilles Lahousse,  
directeur des  
Ressources humaines,  
Plaine Commune  
Habitat

Le mot de Gilles Lahousse, directeur des Ressources humaines de Plaine Commune Habitat

*« Les questions de sécurité du personnel sont un des axes majeurs de la gestion de proximité, tant RH que managériale. Il y a ce qui est visible (les agressions) et ce qui est plus diffus, moins palpable, voire caché (pressions, intimidations, incivilités quotidiennes, compromissions ou comportements déviants).*

Il faut :

- › Prévenir autant que possible, par la formation, la sensibilisation, l'adaptation des locaux.
- › Soutenir les équipes en permanence, et se mobiliser systématiquement en cas d'agression, y compris par des actions symboliques fortes regroupant l'ensemble du corps social, avec interpellation des locataires et des pouvoirs publics.
- › Enfin, avoir des règles claires : faire systématiquement remonter les problèmes par la voie hiérarchique, trouver le bon équilibre avec nos partenaires, afin notamment que le travail de la police n'expose pas les salariés, ne tolérer aucun écart de comportement de nos salariés vis-à-vis des trafics et de la délinquance locale.

*D'année en année cependant, les conditions d'exercice de nos métiers de proximité semblent se dégrader, avec l'explosion de la délinquance liée aux enjeux financiers générés par les trafics. Seule une vraie connaissance des sites et de leurs résidents par les personnels de proximité (et leur encadrement) permet d'ajuster en permanence l'organisation, les moyens et les décisions qui sont à prendre ».*

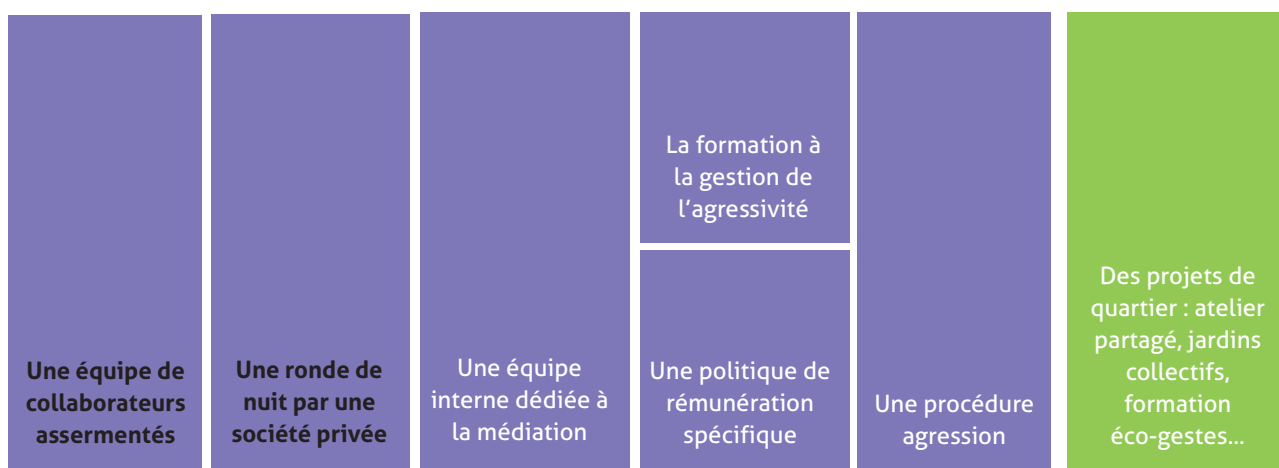
## Vilogia

« Sécuriser le salarié pour sécuriser le locataire : la ronde de nuit, l'assermentation »



Famille Hlm	ESH	
Départements d'exercice	59,62,75,91, 92 93,94, 95,77,54,57,67,44,33,69,13	
Au 31/12/2018	Au total	Dont en QPV
Nombre de logements familiaux gérés groupe (au 31 mars 2020)	73 105	35 %
Effectif en nombre de contrats	875	NC
Année 2018	Sur l'ensemble du patrimoine, nombre pour 100 salariés	Pourcentage en QPV
Nombre de dépôts de plainte à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 2,1</i>	0,34	NC
Nombre d'agression	5	NC
Dont nombre d'agression suivie d'un arrêt de travail <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 0,4</i>	0	NC
Dont nombre d'agression sans arrêt de travail	5	NC
	Sur l'ensemble du patrimoine	Pourcentage en QPV
Nombre moyen de jours d'absence par accident du travail à la suite d'agression (verbale ou physique) <i>Référence Observatoire national des incivilités 2019 : 35 jours</i>	0	NC

### Les dispositifs et actions existants Vilogia, par pertinence



■ Les dispositifs à l'égard directement des salariés    ■ Les dispositifs à l'égard des locataires

## Les projets de quartiers : un atelier collectif en pied d'immeubles



© O. Samyn, Vilogia

### Premier dispositif - La ronde de nuit effectuée par un prestataire

#### Descriptif du dispositif



Depuis 2013, dans la métropole lilloise, un Dispositif de Nuit (DDN) a été confié à un prestataire. Trois équipages de deux agents de sécurité privés effectuent des rondes sur l'ensemble du patrimoine métropolitain. Les agents sillonnent les quartiers difficiles de 18h à 6h du matin selon les directives du service de sécurité de Vilogia. Les locataires ont également la possibilité de solliciter ce dispositif en contactant une plateforme téléphonique gratuite. Sur place, les agents utilisent leur force de persuasion pour faire cesser les troubles.

#### Le bilan



##### ► Positif :

Un grand succès, les locataires sont rassurés. La police nationale n'hésite pas à parler de « 17 bis » pour désigner le dispositif et ce système a même inspiré d'autres bailleurs.



##### ► Les limites

Le coût reste important. Mais un accord unanime existe avec les associations de locataires pour qu'un tiers du coût du dispositif soit supporté par les clients (environ un euro par mois et par locataire).



## Un dirigeant de la société de sécurité Protection Plus, en charge du dispositif « ronde de nuit » chez Vilogia

« Notre société Protection Plus a été créée en 2006, en s'appuyant sur des collaborateurs issus de la Légion étrangère. Il y a huit ans, nous avons participé à un appel d'offres lancé par la société Vilogia, pour mettre en place une ronde de nuit destinée à assurer la sécurité des locataires et l'avons emporté.

### ► Le fonctionnement de cette ronde de nuit :

Pour garantir la tranquillité et la sécurité résidentielle, nous intervenons principalement sur les attroupements et les troubles du voisinage. Pour Vilogia, nous avons 48 communes à surveiller, avec une équipe de six personnes et trois voitures. Tous les locataires disposent d'un numéro d'urgence gratuit. Nous intervenons sur des événements sélectionnés par la plateforme :

- › Occupation de halls d'immeuble.,
- › Attroupements à l'extérieur ou dans les parties communes (interventions renforcées du fait de la Covid-19).
- › Tapage.
- › Problématiques de violences conjugales.
- › Présence d'encombrants destinés à empêcher la circulation, notamment de la police.
- › Incendies dans les caves.

Le plus complexe a été de former les collaborateurs de la plateforme d'astreinte, qui ont dû apprendre à distinguer ce qui était du ressort du droit régalien et du droit de la société, discerner s'il faut appeler la police ou la patrouille.

Nous nous appuyons sur les retours des agences, en particulier le responsable Sécurité en charge du patrimoine du Nord, qui nous indique où il est pertinent de se déplacer.

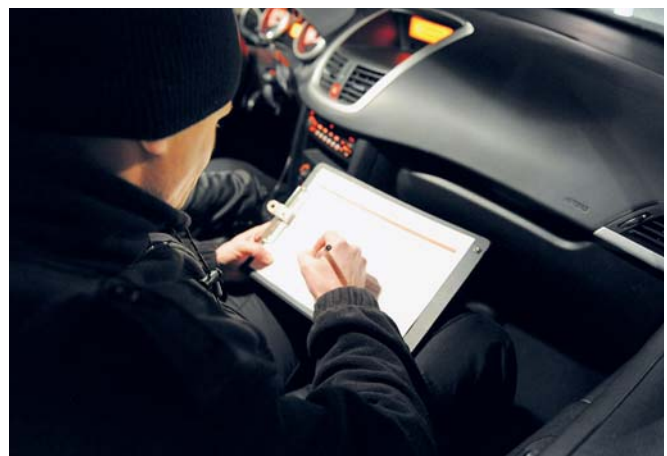
Nous intervenons aussi en protection des personnels, en étant présents dans les agences difficiles, lorsqu'il y a eu des menaces sur les personnels.

Ce qui nous a permis de réussir : la souplesse pour adapter au fil de l'eau le dispositif, une confiance totale entre prestataire et bailleur, un partenariat fort avec la police, la reconnaissance des associations de locataires et enfin la qualité de notre personnel.

### Quelques chiffres pour l'année 2019 :

- 15 399 interventions dont 1 223 à la demande des locataires.
- 70 % des interventions ont pour objet la dispersion de squats de halls d'immeubles et 30 % des troubles de voisinage.
- Nombre moyen de rondes par nuit : 43 rondes.

### Dispositif « ronde de nuit »



© O. Samyn, Vilogia

## Deuxième dispositif - Les gardes particuliers assermentés

### Descriptif du dispositif



Depuis fin 2018, 62 collaborateurs de Vilogia détiennent la qualité de « gardes particuliers assermentés » (GPA).

Dépôts d'ordures sauvages, stationnements gênants, dégradations volontaires... le champ d'intervention des agents assermentés est très large. Concrètement, ils sont habilités à rédiger des procès-verbaux qui ont la même valeur que celle des gardiens de la paix.

Avec l'assermentation d'une partie de son personnel, l'entreprise entend répondre aux problématiques de sécurité et d'incivilités qui empoisonnent parfois le quotidien de ses locataires.

### Le bilan

### Gardes assermentés



Il est positif et les clients nous disent leur satisfaction. Le cadre de vie et la propreté s'en trouvent améliorés et l'on constate une baisse des incivilités.



#### ► Les limites

Le Procureur conserve le pouvoir d'opportunité des poursuites et les procès-verbaux ne sont pas toujours suivis d'effet. Il faut accompagner les collaborateurs dans cette mission pour lever les craintes.



© O. Samyn, Vilogia



### Olivier Yeddou, responsable coordination des gardes assermentés, Vilogia

INTERVIEW

« Je suis responsable de la coordination nationale des gardes particuliers assermentés, mes missions consistent à coordonner toute la fonction, à la faire évoluer et à la développer à l'échelle nationale. L'assermentation permet de dresser des PV sur le périmètre du patrimoine Vilogia sur des items préalablement choisis : hygiène et propreté essentiellement.

À ce jour, 62 collaborateurs sont assermentés dans la métropole lilloise. Le recrutement s'est fait sur la base du volontariat auprès des personnels de terrain (de l'agent de proximité au responsable d'agence en passant par le chargé de clientèle, le chargé de patrimoine).

Ce dispositif est né en 2018 alors que nous étions confrontés à de nombreux actes d'incivilités (détritus,

gravas etc.). Les agents de nettoyage n'étaient pas respectés dans leur travail avec un sentiment d'impunité. Nous nous sommes donc rapprochés d'autres bailleurs qui avaient déjà formé des gardes assermentés pour se faire une idée d'un tel dispositif.

Nous sommes passés par un processus de recrutement puis par un processus d'agrément par le Préfet, avec, en amont, une formation certifiante par un cabinet spécialisé. Finalement, 62 formations, 62 dossiers d'agrément, 62 personnes ont prêté serment. Nous sommes reconnus comme des agents de service public, notre parole fait foi (est probante).

La répression n'est pas systématique. Il existe aussi un carnet d'avertissement à vocation préventive.





INTERVIEW

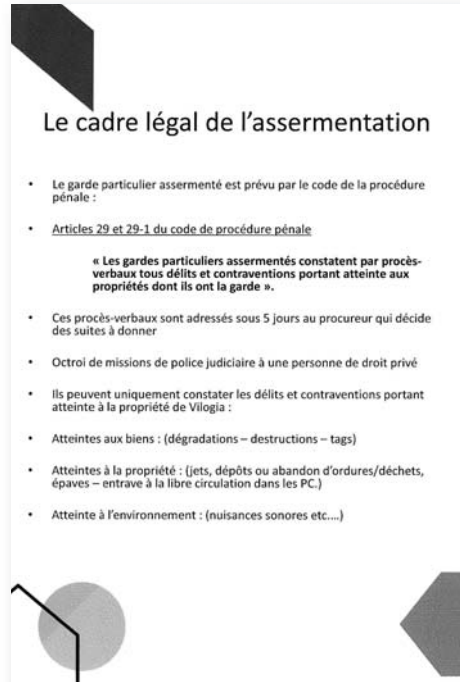
En 2019, 17 PV ont été dressés. En interrogeant les collaborateurs nous avons constaté qu'ils n'étaient pas à l'aise avec l'exercice, et préféreraient la gestion préventive.

Aussi, nous avons décidé de créer des groupes pilotes qui permettent d'accompagner les salariés dans cette activité afin de lever leurs craintes.

L'objectif du dispositif est d'éviter le dépôt de plainte (gain de temps) et de bénéficier d'une protection juridique renforcée dans l'exercice de nos missions : la loi sanctionne comme un délit les outrages, insultes et intimidations à l'encontre des personnes assermentées.

Une fois le PV dressé, nous le faisons parvenir sous cinq jours au Procureur de la République pour suites à donner. Deux PV ont été suivis d'effet et les forces de l'ordre sont intervenues. »

Communication de Vilogia sur le cadre légal de l'assermentation



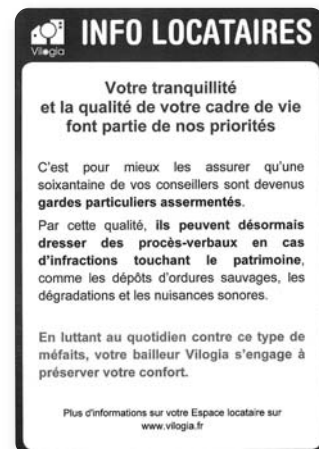
En conclusion, quels sont vos conseils majeurs pour les bailleurs qui s'emparent du sujet de l'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles ?



Bruno Mortier, responsable du service Sécurité de Vilogia

Le mot de Bruno Mortier, responsable du service Sécurité de Vilogia  
 « Vilogia a la ferme volonté d'être un acteur de la tranquillité et de la sécurité sur son patrimoine. L'entreprise a pour cela mis en place plusieurs dispositifs : rondes de nuit, service de médiation opérationnelle et assermentation de ses personnels. Ces initiatives sont largement connues de nos agents de terrain qui sollicitent régulièrement, en cas de besoin, l'une ou l'autre de ces structures dans un process clairement défini et assimilé par les agences. »

Une affichette d'information aux locataires





## DEUX TÉMOIGNAGES COMPLÉMENTAIRES

### Chez Orvitis

« L'aïkido, une discipline pour maîtriser ses émotions et contrôler son agressivité »



### Orvitis, OPH départemental de Côte-d'Or

- ▶ 13 000 logements, dont 15 % en QPV
- ▶ 208 salariés, dont 2,5 % en QPV



### Josiane Corte, directrice des Ressources humaines

INTERVIEW

« Orvitis monte des cycles de formation tous les deux ans, en variant les approches sur une thématique constante de gestion des conflits et de gestion du stress. Pour 2019, la direction des Ressources humaines voulait mettre l'accent sur l'exercice pratique et l'échange, sortir de l'approche théorique de la gestion des conflits, innover.

#### L'objectif du séminaire Aïkido :

- ▶ Être capable d'identifier les phases de stress et les rapporter à son cas.
- ▶ Mieux gérer le conflit verbal.
- ▶ Se préparer physiquement et mentalement aux situations de stress.
- ▶ Déconnecter après sa journée de travail.
- ▶ Travailler sur la posture, le regard, le déplacement.

Ce séminaire est un mix d'apport théorique et d'exercices pratiques, le moniteur et les participants proposent des cas vécus, les exercices pratiques sont réalisés en extérieur dans un parc.

Il s'adresse à tout le personnel de proximité : chargé des états des lieux, responsable de secteur, chargé d'accueil, manager technique de site, travailleur social, chargé du contentieux, chargé de relation client SRC...  
Le cycle de séminaires a commencé en février 2019,

chaque session durant 2 jours + 1 (pour un retour d'expérience). Au total, 30 personnes ont été formées. L'ensemble des collaborateurs concernés par cette formation a adhéré à cette nouvelle approche. Les quelques réticents ont été vite convaincus.

Il est animé par un indépendant, ancien militaire, professeur de plongée sous-marine et d'aïkido, qui a rejoint le Cabinet D-RH à Dijon.

#### Pourquoi ce choix

L'esprit de l'aïkido sert pour la vigilance, le positionnement et la gestion de l'agression éventuelle, l'expérience de plongeur professionnel profond facilite la gestion du stress avec l'apprentissage de la planification et du concept du « what if », un tout étroitement lié.

« Le regard et la posture reflètent ou trahissent l'état émotionnel »

« La base de l'aïkido est la résolution harmonieuse des conflits, chercher d'abord à contrôler son agressivité contribue à neutraliser celle des autres »

Morihei Ueshiba, fondateur de l'aïkido.

## Le bilan



### ► Positif :

Cette formation a permis à chacun :

- De mieux identifier les origines de son stress (professionnel ou extra professionnel), de mieux se préparer mentalement (plus à l'aise, donc moins de stress), d'avoir les clés de la confiance en soi.
- De prendre connaissance de ses propres signes d'alertes (maux physiques ou psychologiques).
- De travailler sa posture, son regard et son déplacement (trois éléments tout aussi importants), de développer sa conscience corporelle (le corps est une forme de langage).
- De mieux gérer le conflit.

Les participants ont apprécié de travailler sur des situations vécues et des outils concrets, de réfléchir aux valeurs (humilité, écoute...), de voir de résultats immédiats.

Finalement, une formation innovante, pragmatique, enrichissante, très utile au quotidien.



### ► Les limites

- Exercices qui doivent être répétés avec régularité, pour créer des automatismes, réflexes, qui demandent beaucoup de pratique (amélioration continue, cycles).
- Le collaborateur doit se prendre en charge et être volontaire.
- Les managers doivent utiliser ces outils avec leurs équipes.

Le choix de l'intervenant est certainement déterminant pour la qualité de la formation et l'adhésion des participants.

Pour 2021, la direction des Ressources humaines veut l'étendre aux managers pour une meilleure efficacité et pour renouveler et améliorer leur pratique managériale, développer une intelligence collective, mieux appréhender les situations difficiles, parler le même langage avec les collaborateurs qui ont suivi la formation. »

## La formation aikido





### 13 Habitat, OPH départemental des Bouches-du-Rhône

- ▶ 33 213 logements, dont 50 % en QPV (16 618 logements)
- ▶ 786 salariés



#### Elise Loliee, directrice générale adjointe de la Proximité

INTERVIEW

« 13 Habitat s'est engagé dans un projet d'entreprise « Ambitions 2020 » en identifiant le besoin de repenser l'organisation du terrain. Dans ce cadre, la proximité a été structurée en 9 agences, contre 20 auparavant.

Cette réorganisation a permis de mettre en œuvre la décision de fermer les accueils ; cette décision n'avait pas comme origine première le comportement des habitants mais plutôt le constat :

- ▶ D'une non-qualité de traitement de leurs demandes.
- ▶ D'une perte d'efficacité de nos équipes.
- ▶ D'une absence de plus-value dans le fait de recevoir physiquement les locataires : l'accueil étant tournant, il n'y avait pas de personnel spécialement dédié à cette fonction, ce qui générait des dysfonctionnements dans la transmission d'information.

Le bénéfice secondaire a été effectivement une baisse du risque relationnel, les locataires se présentant en agence sans demande spécifique, avec un risque d'agressions, en dépit des équipements de sécurité.

13 Habitat a mené une analyse des sujets à traiter avec le locataire, et, pour chaque sujet, a identifié les canaux les plus performants de communication vers le locataire ; en effet, la proximité peut être multiple et ne pas passer seulement par du contact physique.

C'est ainsi qu'ont été identifiés :

Le téléphone et le digital, pour le suivi du dossier administratif et de la réclamation :

- ▶ **Le site internet** : il permet au locataire de consulter son dossier, de modifier ses données personnelles, de payer son loyer, mais également de saisir et suivre une réclamation, sans avoir à déranger le gardien, ou encore de déposer une pièce administrative.

#### ▶ Le téléphone client :

- ▶ Le téléphone est utilisé pour adresser des sms ciblés : information vers le locataire sur des pannes ou arrêts d'équipements, ou encore sur les charges...
- ▶ L'outil « Tech See », qui va devenir Cscan, permet de prendre la main sur le téléphone du client, pour prendre une photo et scanner ainsi un document administratif. À l'origine, cet outil avait été développé pour repérer un désordre technique, comme le fait l'opérateur téléphonique Orange.
- ▶ Le CRC (centre de relations clients) permet au locataire, 24h/24 et 7j/7 d'avoir un interlocuteur pour toute demande (en complément d'internet).
- ▶ À noter : en période de Covid-19, tous les locataires de plus de 80 ans puis de plus de 70 ans ont été appelés par 13 Habitat, de même que les familles monoparentales, pour repérer les situations d'isolement.

- ▶ **Le mail client** vient, à chaque fois que c'est possible, se substituer à la communication par téléphone.

Dès qu'il y a réclamation, le locataire est contacté par téléphone, sans que soit nécessaire un contact physique.

- ▶ Le rendez-vous client, voire la visite à domicile, pour des problématiques spécifiques (impayé croissant, demande de logement avec difficultés sociales fortes, problématiques de charges), ou pour l'étape importante de la signature du bail : dans ces cas, la présence physique apporte une plus-value dans la relation.



## Élise Loliee, directrice générale adjointe de la Proximité

INTERVIEW

### Les points forts de ce dispositif d'accueil client sur rendez-vous :

- ▶ Le rendez-vous locataire est motivé et programmé, ce qui permet de le préparer.
- ▶ Le locataire est demandeur (il vient signer son bail, organiser un échéancier), il est donc dans une posture différente.
- ▶ Pour chaque collaborateur en agence, le fait de ne plus assurer l'accueil tournant génère une demi-journée de travail gagnée, et la possibilité de mieux organiser son activité ; par cette optimisation du temps on observe une meilleure performance.
- ▶ Il n'y a plus d'agressions en agence.
- ▶ Contrairement aux craintes de certains personnels, le locataire ne vient pas déranger le gardien à la loge. Il faut préciser que le gardien est identifié comme un proche du locataire, là où l'agence est plutôt considérée comme une institution plus anonyme et inaccessible.
- ▶ En période de Covid-19, il n'y a donc pas eu d'impact négatif lié au confinement, au contraire, l'organisation était prête pour du présentiel très ciblé.
- ▶ Cette organisation pourra permettre d'installer des agences dans des sites moins exposés, vu qu'il n'y a plus nécessité d'être sur des lieux où il y a une forte concentration de locataires. Et, ainsi, de se rendre accessible pour tous les locataires y compris ceux éloignés ou ceux en difficulté de déplacement (équité de traitement).



Un gardien avec une tablette, « l'humain et le digital »

Sur le plan logistique, la zone accueil en agence a été réaménagée en deux box sécurisés avec caméras de surveillance et vitre de protection, un interphone à l'entrée permet de faire pénétrer en salle d'attente après vérification du rendez-vous.

### Les points faibles de ce dispositif :

- ▶ Certains locataires, qui étaient difficiles à capter, peuvent l'être encore plus, même si les équipes font preuve de bon sens dans les cas où ils se présentent physiquement.
- ▶ Techniquement, la réponse est meilleure, mais symboliquement, le locataire repère une zone de lien social qui a fermé.
  - Ce lien social doit se reporter sur le gardien. Une campagne de communication a mis le gardien au centre de la relation client.
  - Avec 260 gardiens, 13 Habitat a un gros réseau de proximité, la relation locataire est maintenue via la loge. Le locataire y vient surtout pour une réclamation technique, mais le gardien est maintenant équipé d'une tablette qui lui permet de le renseigner sur toute question d'ordre administratif.

### Et pour demain, quelles pistes ?

- ▶ Renforcer encore le rôle du gardien, et poursuivre les actions et projets de développement social qui permettront d'impulser et entretenir le lien social.
 

C'est pourquoi 13 Habitat consacre un budget important, d'environ 3,2 millions d'euros, pour mener cette politique forte de développement social et tranquillité/sureté, qui est menée sur les territoires en QPV mais aussi sur les sites fragilisés (le service développement social compte 10 collaborateurs).
- ▶ Faire évoluer le digital pour être encore plus performant dans la circulation de l'information. Par exemple, vont être utilisés les outils :
  - Chat et chatbot, pour échanger avec les locataires via internet.
  - Un serveur vocal intelligent qui trie les appels au regard de l'antériorité des appels reçus sur le même sujet.
  - Une application smartphone pour payer son loyer, déposer une réclamation... »

# Annexes



## L'APPORT DU SECTEUR SOCIAL

Pour enrichir cette étude par une autre vision, un nouvel angle de vue, il a été choisi de recueillir quelques bonnes pratiques d'accompagnement des personnels de proximité dans des secteurs d'activité proches, où les salariés sont amenés à travailler dans des sites sensibles, sur des métiers et activités tels que :

- ▶ L'accueil et l'hébergement des sans abri ;
- ▶ L'insertion par le travail ;
- ▶ L'éducation populaire ;
- ▶ L'éducation de rue.

Ces acteurs ont été interrogés sur les dispositifs d'accompagnement mis en place dans leur structure, pour permettre aux organismes de logement social d'y puiser des pratiques innovantes ou complémentaires à leurs actions.

ADDAP 13



**Jacques Abehssera, directeur général adjoint de l'ADDAP 13**

INTERVIEW

« L'ADDAP 13, Association départementale pour le développement d'actions de prévention des Bouches-du-Rhône est conventionnée par l'Aide Sociale à l'Enfance (Conseil Départemental), pour mener des actions de prévention et de protection de l'enfance, auprès d'un public de jeunes de 11 à 21 ans, dans des sites difficiles.

Depuis quelques années, l'activité de l'ADDAP 13 s'est diversifiée sur :

- ▶ Des missions d'IAE (insertion par l'activité économique).
- ▶ La médiation, en intervenant sur les mêmes territoires qu'en prévention.
- ▶ La résorption des bidonvilles, à Marseille, Aix et Arles.
- ▶ La prise en charge des mineurs non accompagnés (étrangers).
- ▶ Un service d'écoute et d'accompagnement des familles, dans le cadre des signalements de radicalisation.

Pour mener l'ensemble de ces missions, l'ADDAP 13 s'appuie sur 500 salariés.

▶ **Les salariés travaillant en site ou en mission sensible,** sont des éducateurs spécialisés, éducateurs techniques, éducateurs sportifs, moniteurs éducateurs...

▶ **Leur mission :** les éducateurs approchent les jeunes sur 150 points d'intervention et 22 villes du département : dans les quartiers d'habitat social, en QPV, dans les centres sociaux, dans la rue, sur les lignes TER, à la Gare SNCF... mais également en maraude sur les squats et bidonvilles, élargissant dans ces cas l'intervention aux familles.

Tous nos sites d'intervention sont donc sensibles.

**Les problématiques majeures rencontrées sur ces sites, présentant un risque pour les personnels de proximité :**

- › Le principal problème est lié au réseau d'économie parallèle, qui génère des situations de violence auxquelles sont confrontés nos personnels, surtout les plus récemment arrivés ou insuffisamment formés, qui ne sont pas encore repérés et peuvent être perçus comme des « indicateurs ». Il n'est pas





prudent d'envoyer un jeune Éducateur sur un site sensible, ou alors avec une équipe expérimentée.

- › Certains publics, jeunes et moins jeunes, dans des problématiques durables, n'ont plus eu de recours au droit et à l'accompagnement social, se sont repliés sur des formes de vie très précaires. Lorsqu'ils en sortent, ils sont dans l'urgence de trouver une solution, or, le chemin est long. Cette frustration peut les rendre agressifs.

#### **Les dispositifs d'accompagnement des personnels travaillant en sites sensibles :**

- ▮ Le recrutement est un moment important, nous devons vérifier la capacité à :
  - › Travailler en milieu ouvert, dans la rue, en « allant vers », au contact.
  - › Avoir la capacité d'observer le territoire, d'analyser ses composantes et finesses, d'évaluer quand on peut intervenir, quand on ne peut pas, décoder si on peut approcher un groupe, repérer les signaux mais apprendre également à les envoyer. Ces techniques ne s'apprennent pas dans les livres, elles s'apprennent par l'expérience.

On recrute donc rarement des personnels jeunes, il faut des profils qualifiés et expérimentés.

- ▮ **L'encadrement de proximité :** il est très proche, de façon hebdomadaire, écoute, apporte des réponses sur les difficultés rencontrées, aide à identifier les réponses collectives pour tous les acteurs.
- ▮ **La rémunération :** toutes les équipes travaillent en sites sensibles, il n'y a donc pas de politique de primes spécifiques. Mais des événements comme la Covid-19 ou l'intervention sur des inondations, ou encore le travail de nuit, sont l'occasion d'attribuer des primes aux salariés.



Un chantier de nettoyage



Aller vers...

#### **▮ L'organisation du travail :**

- › Le binôme est la règle pour la mise en sécurité, mais aussi parce qu'on peut former des binômes intéressants, par exemple hommes/femmes, pour faciliter le dialogue, certains publics, parlant plus facilement à un homme, ou à une femme.
- › Mais on constate que dès qu'un éducateur est seul, il est plus facilement interpellé, plus accessible. En binôme, on peut se refermer sur le duo, être moins ouvert au contact.

#### **▮ La formation et l'analyse des pratiques :**

- › La formation : nous faisons appel à un intervenant extérieur qui va rencontrer les équipes, les aide à verbaliser, à partager les situations difficiles.
- › L'analyse des pratiques : nous menons des démarches de recherche avec des sociologues, qui vont travailler sur l'analyse des pratiques, avec un apport théorique du chercheur.

- ▮ **La fiche alerte :** en cas d'évènement grave, nous déclenchons une fiche alerte, très synthétique, qui permet de narrer la situation, les décisions prises. Par la suite, ces fiches sont analysées, décortiquées.

Il faut mettre en sécurité nos salariés, certes ; malgré tout, dans nos métiers, il ne faut pas non plus avoir peur du contact, du conflit, c'est souvent dans le conflit qu'on débloque, qu'on avance avec les jeunes.

Les bailleurs sociaux sont plus exposés, es-qualité de bailleur ; aussi, s'ils élargissent leur mission, en mettant en place des projets et en initiant un nouveau lien avec le locataire, ils sortent d'une relation duelle client/logeur qui peut dégénérer lorsque le locataire est insatisfait de la prestation. »

## Centre de Culture Ouvrière – Centre social La Bricarde à Marseille



Monsieur Azzoug, directeur du Centre social La Bricarde

INTERVIEW

« La structure :

- ▶ **Les activités** du Centre social portent sur des publics enfants et jeunes (animation), familles (couture, groupes de parole, écrivain public et accès aux droits...). Il y a 2 600 habitants sur le secteur du Centre social.
- ▶ **Les salariés** travaillant en sites sensibles :
  - › Neuf permanents, sur des fonctions de médiateurs, animateurs, coordinateurs, accueil, écrivain public.
  - › Auxquels se rajoutent des animateurs en période de vacances scolaires, des intervenants sur l'aide aux devoirs.

Les métiers le plus exposés sont les fonctions en lien avec la jeunesse, l'accueil.

▶ **Les problématiques majeures rencontrées sur notre Centre social :**

- › Une remarque préalable : bailleurs sociaux et centres sociaux ne sont pas confrontés aux mêmes problématiques, les bailleurs sont bien plus exposés, du fait de leur mission. Un centre social vient offrir un service et un partenariat aux habitants, il n'est pas dans une relation contractuelle. Ce qui n'empêche qu'il peut y avoir des difficultés.
- › Le centre social a eu une période difficile, les habitants s'approprièrent les lieux, étaient devenus exigeants et agressifs lorsque le service ne leur convenait pas. L'équipe était fragile, manquait de solidarité, la confidentialité n'était pas respectée.



Une commission avec les usagers

Les dispositifs d'accompagnement que nous utilisons :

- ▶ **Recrutement** : en recrutant le personnel avec une grande attention, en se faisant aider par les partenaires (CAF et ville, État et conseil départemental), nous avons mieux ciblé les profils, évalué la capacité des personnes à travailler avec un public difficile, par la mise en situation.
- ▶ **Accompagnement** : nous sommes accompagnés par un psychologue pour la gestion des conflits, des publics difficiles (des séances collectives), communication non violente.
- ▶ **Management** : nous avons mis en place des procédures, une charte de confidentialité (on parle d'équipe « bunker », rien ne sort, l'équipe est solidaire), des réunions pour gérer les situations de crise, ce qui a généré beaucoup de communication, d'échanges de pratiques.
- ▶ **Organisation** : les équipes sont toujours au minimum 2 sur le Centre social. Sur les situations de violence, il faut calmer, amener la personne en dehors des locaux, appeler la police si besoin.
- ▶ **Partenariats** : avec l'Unité de Prévention Urbaine (UPU) nous faisons un travail de médiation, il est possible d'organiser des groupes de parole.
- ▶ **Procédure agression** : une fiche « incident » (qui n'a pas été utilisée depuis sa création) – le CCO peut, en soutien du salarié, déposer plainte en cas d'agression.
- ▶ **Aménagement, équipements** : nous l'avons envisagé, mais ne sommes pas allés plus loin, craignant que cela dénature l'accueil.
- ▶ **Travail avec les usagers** : nous avons revu la participation des usagers, pour la rendre plus gérable, en les sollicitant non plus sur le montage de la programmation des activités, mais en leur présentant la programmation une fois finalisée. Cela a permis de réaffirmer le professionnalisme du Centre social, en remettant les usagers dans leur rôle : nous leur transmettons l'information.





**Gersende Dussaulcy, coordonnatrice du pôle Médiation et Joël Fourniller, directeur adjoint et membre du CSE**

INTERVIEW

« La structure :

► **La Régie Service 13** compte 210 salariés, essentiellement des personnels de terrain, au contact des habitants. Les activités portent sur :

- › Les chantiers d'insertion, 100 personnes : espaces verts, peinture, maçonnerie, avec des publics très éloignés de l'emploi.
- › La médiation, 30 personnes : elle se fait au cœur des quartiers sensibles, les salariés vont vers la population, il s'agit d'une activité particulièrement exposée, avec des situations complexes, dans des zones à forts réseaux de stupéfiants. L'activité implique aussi des visites au domicile de l'habitant, pouvant présenter des troubles psychiatriques et des problématiques de santé mentale.

Il y a trois types de médiation :

- › Médiation sociale urbaine.
- › Médiation aux abords des écoles et littoral (plages).
- › Médiation aux abords des collèges.

► **Entreprise d'insertion**, 50 personnes : nettoyage et OM en remplacement des gardiens.

► **Projets encombrants** 30 personnes, avec un centre de tri et une vente sociale. Implique aussi l'intervention pour vider les caves.

La totalité de l'activité se déroule en sites sensibles, avec une exposition aux risques d'agression, de dégradations, d'incivilités... Pour autant, le nombre d'agressions est faible, même si on ne comptabilise pas, et si la notion d'agression est relative.

**L'identité de la Régie :** « des habitants au service des habitants », telle est la base line des régies de quartier. L'histoire de la création des régies, c'est le ménage assuré par les habitants pour que le travail soit respecté, pour donner de l'emploi. La régie a donc un rôle de service à la population, sur le terrain.



Une animation en pied d'immeubles

Cette implication des habitants va jusqu'à leur participation au Conseil d'Administration de la régie de quartier, participation inscrite dans les statuts. On trouve donc au CA des responsables d'Associations des locataires, des habitants.

La régie est donc connue et reconnue par les habitants. Elle a développé un grand savoir-faire, une connaissance de l'environnement, des risques.

► **Les dispositifs mis en place pour accompagner nos personnels :**

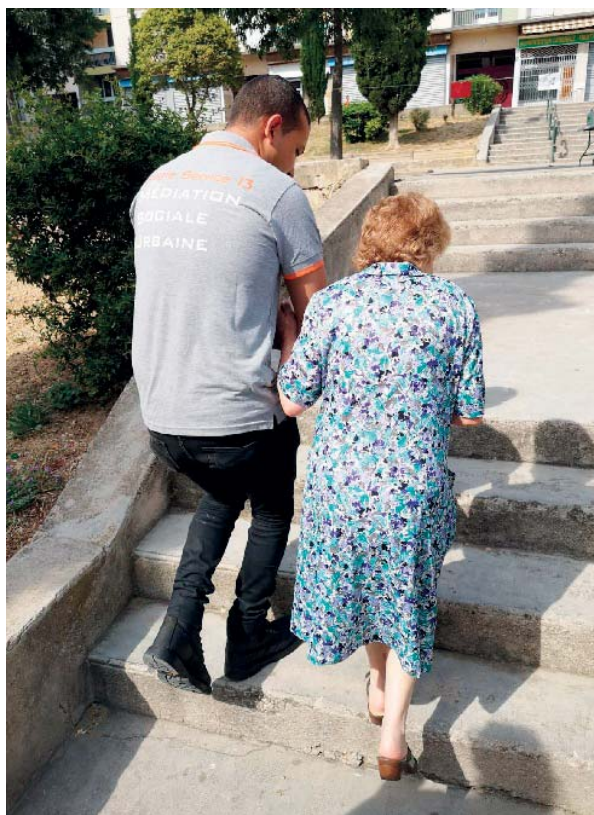
- › **La formation des personnels**, l'échange de bonnes pratiques : le réseau des régies de quartier propose des formations adaptées – La formation interne s'empare également de ces sujets - les

66

INTERVIEW

thématiques des formations : gérer l'agressivité, comprendre le trouble psychique. La régie travaille aussi à l'analyse des pratiques, en interne, et avec d'autres opérateurs de médiation sur la ville (ADDAP, par exemple).

- › **Une procédure en cas d'agression :** en cas d'agression physique, retrait du personnel, dépôt de plainte auprès du commissariat, inscription au document unique d'évaluation des risques. Partenariat également avec la médecine du travail pour une intervention post-traumatique. Mais c'est un évènement rare.
- › **Les recrutements,** on recrute en local, dans le quartier.
- › **L'organisation, les horaires de travail :**
  - L'entretien se fait le matin, de même que l'intervention sur les caves... à une heure où les réseaux de stupéfiants ne fonctionnent pas.
  - Travail en binôme, en couplant la personne qui a le diplôme requis avec celle qui connaît le terrain, en parité Femme/homme pour faciliter le dialogue.
- › **Le partenariat** – La médiation sociale travaille en étroite collaboration avec les bailleurs sociaux, avec les gardiens, pour mieux comprendre le climat social. La régie a un partenariat étroit avec les financeurs, la ville, le préfet. Elle participe aux GPS (groupes de pilotage et de suivi), aux conseils de sécurité arrondissements, à une



La présence de proximité

*réflexion sur le cadre de vie et les projets. Elle développe un lien particulier pour faciliter une prise en charge plus rapide d'un évènement que via le canal 17. »*



### Sophie Ladegaillerie, administratrice nationale et présidente bénévole de La Péniche du Cœur à Paris

Les Restos du cœur, ce sont 117 associations départementales, qui sont toutes indépendantes mais reliées par un contrat d'agrément à l'association nationale. L'activité principale est l'aide alimentaire, considérée comme une porte d'entrée pour un accompagnement social au sens large des personnes accueillies : accès aux droits, cours de français, réinsertion vers l'emploi, départs en vacances, chantiers d'insertion, hébergement, intermédiation locative...

► **La Péniche du Cœur à Paris** est une de ces associations, c'est un CHU pour hommes isolés qui est situé en plein cœur de Paris, le bateau est amarré au pied de la gare d'Austerlitz.

- › Ce bateau accueille depuis 25 ans 70 personnes pour une nuit ou plus, sachant que 53 personnes sont en accompagnement sur une durée plus longue. Nous allons changer de bateau prochainement car il ne correspond plus à la capacité et aux conditions d'accueil attendues.
- › Les bénéficiaires sont orientés vers la Péniche par le 115 ou le SIAO, c'est le premier niveau d'accueil pour des gens arrivant de la rue en très grande précarité mais aussi avec de gros problèmes psychologiques. C'est donc un public qui peut être facilement « explosif ».
- › De plus, la structure du CHU leur apporte souvent des contraintes auxquelles ils ne sont plus habitués : ils passent de la rue (sans contraintes) à un cadre avec des horaires précis d'entrée et de sortie par exemple mais aussi avec de la promiscuité.

► **Les métiers concernés, le public pris en charge :** la Péniche fonctionne avec dix salariés et 180 bénévoles, qui se relaient principalement pour les petits déjeuners et diners.

- › Les salariés couvrent des fonctions de responsable de structure, chef de service social, travailleur social, psychologue, agent d'accueil, secrétaire-comptable, cuisinier-économe et agent technique.

› Le quartier n'est pas dit sensible c'est plutôt le public qui est sensible. Les problématiques rencontrées par les salariés et bénévoles sont la violence, les insultes, mais surtout le fait d'être confrontés à la souffrance humaine au quotidien.

► **Les dispositifs mis en œuvre pour accompagner les salariés et les bénévoles :**

- › Depuis deux ans, nous avons mis en place, en nous appuyant sur une psychologue, la supervision tous les deux mois de l'équipe sociale mais aussi de l'ensemble de l'équipe (avec les fonctions supports). Durée des séances : deux heures qui permettent de pouvoir échanger, se poser par rapport à une problématique, un vécu.
- › D'autres interventions ponctuelles sur des situations complexes sont possibles, de type accompagnement individuel par un psychologue, par exemple dans le cadre récent d'une exclusion d'un hébergé pendant la période de crise sanitaire qui a squatté devant la péniche en insultant le personnel chaque jour, une situation de harcèlement.
- › Pour les bénévoles : il est prévu au recrutement une formation à l'accompagnement social puis chaque soir un debrief entre bénévoles avec un responsable de soirée ; l'idée, c'est de ne pas laisser repartir chez soi quelqu'un avec ses problèmes, ses questionnements etc. Grâce à ce point journalier, l'équipe sociale peut intervenir par la suite en soutien au bénévole si nécessaire.
- › Par le passé, nous avons organisé une formation à la gestion des conflits mais il est vrai que les travailleurs sociaux en poste arrivent avec une formation et une expérience en la matière. Pour ce qui est des bénévoles, ils ne sont là que quelques heures par semaine et sur les temps de repas et interviennent à plusieurs. De plus,

66

INTERVIEW

*quand ils sont présents il y a toujours des agents d'accueil-sécurité en support.*

- › *Quand il y a un incident, il y a un rapport à remplir avec des procédures de sanction possibles à l'encontre de l'hébergé, allant du simple avertissement à l'exclusion définitive en cas de manquement; à son arrivée, l'usager a signé le règlement de fonctionnement.*

*Rien n'est prévu aujourd'hui sur le plan du dépôt de plainte mais les derniers événements font penser qu'il faudra aussi réfléchir à cet axe là en cas situation critique.*

- › *Depuis trois quatre ans, nous avons embauché un psychologue à 50 %, qui reçoit les bénéficiaires en difficulté psychologique pour ensuite les orienter vers des structures de soin externes. Ce psychologue intervient aussi en réunion de l'équipe sociale pour donner des explications sur le comportement psychique de certains usagers car on constate une recrudescence des troubles psychiques aigus ou même plus légers (problèmes comportementaux).*

La Péniche du Cœur de Paris





## UNE ÉTUDE MENÉE DANS UN CONTEXTE SPÉCIFIQUE

L'étude sur les pratiques d'accompagnement des personnels de proximité en sites sensibles s'est déroulée au printemps 2020, dans un contexte marqué par la crise sanitaire Covid-19, ce qui a été l'occasion de recueillir un témoignage des bailleurs sur l'adaptation des services de proximité dans cette période de travail dégradé, et sur l'évaluation d'impact d'une éventuelle crise sociale qui en découlerait.

Les bailleurs monographiés, en synthèse, constatent que cette période de confinement a révélé :



### Des effets positifs :

- › Plus de solidarité dans les sites sensibles : des gardiens et gardiennes qui rendent de petits services aux locataires, les bailleurs qui font des campagnes de phoning vers les locataires isolé(e)s ou âgé(e)s.
- › Une action plus visible des gardiens et gardiennes, car les locataires sont chez eux.
- › Une diminution des demandes de locataires en période de confinement témoignant de la prise en compte des recommandations émises par les bailleurs sur les interventions urgentes et nécessaires.
- › Des sites calmes, un recul des incivilités.



### Des effets négatifs :

- › Plus d'agressivité, des problématiques de santé mentale, troubles du voisinage notamment en fin de confinement.
- › La persistance de comportements délinquants avec des forces de l'ordre moins disponibles pour intervenir.

### Et, pour demain, les bailleurs notent :

- › Qu'il est important de continuer à travailler en grande proximité, c'est cette présence de terrain qui a permis de s'adapter très vite aux contraintes du confinement – dans le même ordre d'idée, tous les outils de communication digitale (compte client, e-mail...) ont permis de maintenir cette relation client.
- › Qu'il faut capitaliser les bonnes pratiques mises en œuvre pendant cette période, telles que l'accueil des locataires sur rendez-vous.
- › Qu'une aggravation de la paupérisation des locataires est à craindre, l'impact économique n'est pas encore mesurable, mais une partie la population logée dans le secteur du logement social risque d'être touchée de plein fouet.

Ci-après, dans le détail, les témoignages des bailleurs sur ce sujet :



TÉMOIGNAGES

**Brahim Terki, secrétaire général AB Habitat**

« Il y a longtemps que nous sommes en crise sociale, il faut accompagner les personnels, mais également les locataires, les prestataires. On ne fait rien de bien tout seul dans la durée.

La Covid-19 révèle des choses belles :

- L'implication forte des gardiens, présents à leur poste, 85 % de présence de ces personnels.

- Des locataires qui se sont soumis aux règles de « laisser tranquille », une chute de 80 % des appels locataires.

Mais il révèle aussi des choses moins belles :

Le trafic de stupéfiants a fonctionné, avec la distanciation sociale, masques et gants (!)

Chez les locataires, des troubles du comportement accrus par le confinement.

Il faudra, dans ce contexte, maintenir notre savoir-faire de présence accrue en proximité, qui a permis de supporter le choc de la crise sanitaire mieux que les organisations en diffus. Et, bien sûr, renforcer le rôle du gardien au centre de la proximité. »

**La direction générale Actis**

« Avec des salariés toujours présents sur le terrain, même s'ils l'étaient en mode dégradé, la situation a permis au locataire de changer son regard sur le gardien qui assure son service pendant cette crise sanitaire, comme le grand public a témoigné sa sympathie aux soignants présents durant la crise.

De la même manière, Actis a appelé, durant le confinement, les locataires isolés, ce qui a contribué aussi à changer ce regard sur le personnel d'Actis.

Par ailleurs, certains habitants ont maintenu les bonnes pratiques qu'ils avaient mises en place pendant cette crise : solidarité avec les plus âgés, organisation du nettoyage entre habitants... Il faut tirer les enseignements de ce qui s'est passé et retenir ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné pour intégrer les bonnes pratiques dans la gestion future. »

**Emilie Vasquez, directrice du service d'Ingénierie et de pilotage de la sûreté, CDC Habitat social**

« Pendant la période du confinement, nous avons regardé avec attention, semaine après semaine, l'évolution de la

situation sécuritaire dans nos résidences. Nous avons constaté dans certains quartiers la persistance des comportements délinquants (trafics, rassemblements abusifs, rodéos à moto) et dans une moindre mesure, des violences à l'encontre de nos collaborateurs. Dans ce contexte, ces agressions n'étaient pas tolérables.

Une série de mesures a été prise visant à limiter au strict minimum les interactions sociales de nos collaborateurs de proximité. Nous leur avons donné pour consigne d'échanger uniquement par téléphone ou par mail avec les locataires et les prestataires, et leurs missions ont été recentrées sur le maintien de la salubrité dans les résidences. Dès que cela a été possible, nous avons fait intervenir en renfort des agents de sécurité sur les sites où les personnels étaient exposés à des risques d'agressions.

Enfin, pendant toute la période, le contact a été maintenu entre nos équipes et les services de police, même si leurs interventions étaient moins fréquentes qu'habituellement, leurs missions ayant été recentrées sur le respect des mesures de confinement. Nos équipes ont continué à les informer quotidiennement des difficultés rencontrées dans les résidences.

Avec le déconfinement, les interventions de police ont pu reprendre et nous en avons recensé beaucoup dans nos résidences. Nous l'avons mesuré aux nombreuses réquisitions judiciaires auxquelles il a fallu répondre à la levée du confinement. Nos échanges constants pendant cette période ont permis d'identifier et de poursuivre certains individus qui avaient maintenu leurs activités délinquantes et bravé le confinement, mettant en péril la vie des habitants.

Cette crise fait aussi émerger des bonnes pratiques, que nous souhaitons pérenniser. Parmi elles, la prise de rendez-vous dans les lieux d'accueil du public. Cette simple mesure permet d'éviter à nos collaborateurs d'être interpellés à toute heure de la journée par des locataires passablement énervés et demandant un traitement immédiat de leurs réclamations, sans que nos équipes aient eu le temps d'étudier leurs dossiers. La mesure pourrait être généralisée à l'ensemble de nos sites sensibles, pour soulager nos collaborateurs et améliorer leurs conditions de travail. »

**Joanna Henri, directrice des Ressources humaines, Grand Delta Habitat**

« Dans les résidences en sites sensibles, la situation a parfois été tendue, avec une présence accrue des forces de l'ordre autour du contrôle du respect du confinement. Néanmoins, cette situation, si elle a pu affecter nos locataires, a eu peu d'impacts sur notre personnel de proximité, en chômage partiel ou en télétravail, et confiné. Nous avons observé dans le même temps une baisse générale du nombre d'appels et de sollicitations de nos clients. Depuis le 11/05, nous recevons nos clients uniquement sur rendez-vous. »

**Laura Denoual-Le Grand, responsable de la Prévention et de la Qualité de vie au travail, Nantes Métropole Habitat**

« Nous avons accompagné les locataires de plus de 70 ans, pendant le confinement, pour rompre l'isolement et apporter du soutien face à cette période difficile. Une écoute a également été réalisée auprès de nos collaborateurs et de nouvelles formes de communication ont vu jour (exemple : utilisation d'application pour le « small-talk ») permettant de maintenir les liens entre les équipes et les individus. Nous avons eu des retours très positifs des équipes et des locataires. Nous avons observé moins d'agressions pendant le confinement, ainsi que depuis la reprise de notre activité. »

**Édouard Pasquelin, directeur général, Pays de Meaux Habitat**

« La crise s'est plutôt bien passée, notre brigade anti-incivilités a été peu sollicitée, difficile de dire s'il y aura des changements post-Covid. La forte présence sur site a certainement aidé, mais les pratiques ne devraient pas changer. »

**Gilles Lahousse, directeur des Ressources humaines, Plaine Commune Habitat**

« Paradoxalement, la crise sanitaire a eu un impact positif sur la gestion de proximité. La plupart de nos sites étaient calmes, avec un net recul des incivilités et dégradations. Aucune agression, même verbale, n'a été recensée. L'entretien ménager a été facilité par l'absence des rassemblements et le ralentissement très net des déplacements. Les accueils en loge étant suspendus, et

les locataires confinés, les équipes de proximité ont été peu sollicitées. La majorité des échanges se sont faits par téléphone. L'action des gardiens était davantage visible, puisque les locataires étaient chez eux et que les gardiens étaient les seuls (ou presque) à continuer leur travail sur site. Beaucoup d'entre eux ont rendu des services aux locataires, en dehors des missions classiques figurant dans leur fiche de poste.

Plus que la crise sanitaire, c'est davantage la crise économique et sociale qui nous préoccupe, laquelle pourrait avoir des impacts importants accentuant la paupérisation des populations, avec l'ensemble des problématiques que la pauvreté et la précarité peuvent générer. »

**Nadine Gaubert, directrice Gestion locative et Patrimoine, et Claire Avril, directrice Relations sociales et Communication, Patrimoine SA Languedocienne**

« Les missions du personnel de proximité étaient très complexes, bien avant la crise sanitaire. Cette crise a permis à des individus de s'approprier en toute impunité des territoires, les forces de l'ordre étaient mobilisées ailleurs, ce qui complexifie encore plus aujourd'hui l'intervention en proximité, avec la nécessité d'une réappropriation de certains espaces, pour garantir le retour des équipes sur le terrain en toute sécurité. Plusieurs mesures ont été prises à cet effet : restrictions d'horaires, interventions en binôme.

Pour accompagner ce retour et réaffirmer l'autorité du bailleur, le conseil d'administration de Patrimoine SA Languedocienne a autorisé dès la sortie du confinement un plan de travaux exceptionnel d'un montant de 250 000 euros engagé en urgence sur le quartier du Grand Mirail, visant la remise en état des parties communes des immeubles de ce territoire et prévoyant des aménagements de prévention situationnelle sur les adresses les plus marquées par les occupations illicites. »

**Bruno Mortier, responsable Sécurité, Vilogia**

« En raison de nombreux signalements de regroupements d'individus dans nos parties communes, notamment durant le premier mois du confinement, le dispositif de nuit a été adapté. Quatre équipages ont patrouillé sur notre patrimoine, au lieu de trois en temps normal. »

## REMERCIEMENTS

### CE GUIDE N'AUROIT PAS PU ÊTRE RÉALISÉ SANS LA CONTRIBUTION RICHE ET ACTIVE :

#### ► Des experts du secteur du logement social rencontrés en amont de la mission :

- › L'AFPOLS et sa chargée du titre professionnel de gardien d'immeubles, **Régine Baussian** ;
- › L'AR Hlm PACA et son directeur adjoint, **Florent Leonardi** ;
- › Crise'up et son directeur général, **David Gentilhomme** ;
- › L'Union sociale pour l'habitat et :
  - › son président de la Commission Quartiers, **Jean-Alain Steinfeld** ;
  - › son conseiller Sûreté, **Philippe Gomez** ;
  - › son directeur des Politiques urbaines et sociales, **Thierry Asselin** ;
  - › sa conseillère Politiques sociales, **Maryse Sylvestre**.

#### ► Des 27 bailleurs interviewés dans la phase d'état des lieux :

- › 13 HABITAT, Office public de l'habitat, **Élise Loliee** ;
- › 3 MOULINS HABITAT, Entreprise sociale pour l'habitat, **Thierry Ducy** ;
- › 3F, Entreprise sociale pour l'habitat, **Estelle le Madec** ;
- › AB HABITAT, Coopérative d'Hlm, **Brahim Terki** ;
- › ACTIS, Office public de l'habitat, **Marie Giordano** ;
- › ALTEAL, Entreprise sociale pour l'habitat, **Claudia Laurent** ;
- › BATIGÈRE Île-de-France, Entreprise sociale pour l'habitat, **Isabelle Chollet** ;
- › CÔTE D'AZUR HABITAT, Office public de l'habitat, **Cathy Herbert** ;
- › CDC HABITAT SOCIAL, Entreprise sociale pour l'habitat, **Émilie Vasquez** ;
- › ERILIA, Entreprise sociale pour l'habitat, **Julien Guerrier** ;
- › EVOLEA, Coopérative d'Hlm, **Alexandra Ydoux** ;
- › GRAND DELTA HABITAT, Coopérative d'Hlm, **Joanna Henri** ;
- › GRAND LYON HABITAT, Office public de l'habitat, **Élodie Leullier** ;
- › HABITAT DE L'ILL, Coopérative d'Hlm, **Delphine Retler** ;
- › PATRIMOINE SA LANGUEDOCIENNE, Entreprise sociale pour l'habitat, **Nadine Gaubert et Claire Avril** ;
- › LE TOIT FORÉZIEN, Coopérative d'Hlm, **Céline Bastin** ;
- › LOGIREM, Entreprise sociale pour l'habitat, **Sophie Pelcot** ;
- › NANTES MÉTROPOLE HABITAT, Office public de l'habitat, **Laura Denoual Legrand** ;
- › OPHEA, Office public de l'habitat, **Céline Raynaud** ;

- › ORVITIS, Office public de l'habitat, **Josiane Corte** ;
- › PAS-DE-CALAIS HABITAT, Office public de l'habitat, **David Sergent** ;
- › PAYS DE MEAUX HABITAT, Office public de l'habitat, **Édouard Pasquelin** ;
- › PLAINE COMMUNE HABITAT, Office public de l'habitat, **Gilles Lahousse** ;
- › SEINE-SAINT-DENIS HABITAT, Office public de l'habitat, **Emmanuel Bourrellier** ;
- › SEQENS, Entreprise sociale pour l'habitat, **Morgane Le Berre** ;
- › TOULOUSE MÉTROPOLE HABITAT, Office public de l'habitat, **Lucie Lahoz** ;
- › VALOPHIS, Office public de l'habitat, **Marie-Annick Fedeli**.

▶ **Des 126 organismes ayant répondu au questionnaire d'analyse des pratiques.**

▶ **Des 9 bailleurs monographiés :**

- › AB Habitat et son secrétaire général, **Brahim Terki** ;
- › Actis et sa directrice du Personnel et des Services généraux, **Marie Giordano** ;
- › CDC Habitat et sa directrice du Service d'Ingénierie et du Pilotage de la Sûreté, **Émilie Vasquez** ;
- › Grand Delta Habitat, et sa directrice des Ressources humaines, **Joanna Henri** ;
- › Nantes Métropole Habitat et sa responsable de la Prévention et de la Qualité de vie au travail, **Laura Denoual-le Grand** ;
- › Patrimoine SA Languedocienne et sa directrice de la Gestion locative et patrimoniale, **Nadine Gaubert** - sa directrice des Relations sociales et de la Communication, **Claire Avril** ;
- › Pays de Meaux Habitat et son directeur général, **Édouard Pasquelin** ;
- › Plaine Commune Habitat et son directeur des Ressources humaines, **Gilles Lahousse** ;
- › Vilogia et sa juriste en Droit social, **Justine Henon**.

▶ **D'acteurs du secteur social qui ont témoigné sur leurs démarches :**

- › L'ADDAP 13 et son directeur général adjoint, **Jacques Abehssera** ;
- › Le Centre de Culture Ouvrière et son directeur du Centre social La Bricarde, **Farinès Azzoug** ;
- › La Régie Service 13 et sa coordinatrice du Pôle Médiation, **Gersende Dussaulcy** - son directeur adjoint, **Joël Fournillier** ;
- › Les Restos du cœur et sa présidente de la Péniche du cœur, **Sophie Ladegaillerie**.

Qu'elles et qu'ils soient toutes et tous assuré(es) de nos remerciements les plus sincères.

### Une déclinaison par thématique

- accession sociale
- études économiques
- patrimoine
- aménagement et urbanisme
- europe
- politiques sociales
- communication
- habitants/locataires
- qualité de service
- copropriétés
- maîtrise d'ouvrage
- ressources humaines
- droit et fiscalité
- numérique et systèmes d'information
- ville et renouvellement urbain
- énergie et environnement

## DERNIÈRES PARUTIONS

### COLLECTION RÉFÉRENCES

- 4• Enseignements du Programme d'instrumentation de l'OPE, *septembre 2016*
- 5• Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement, *édition 2018*
- 6• Les Hlm dans l'Union européenne  
Un modèle français de référence *septembre 2019*
- 7• Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement, *édition 2020*

### COLLECTION REPÈRES

- 45• Habitat participatif et organismes Hlm, volumes 1 et 2, *janvier 2018*
- 46• Fonds de soutien à l'innovation (FSI) : fonctionnement, jurisprudence et recueil de bonnes pratiques, *février 2018*
- 47• Gérer la demande et les attributions, Livrets 1, 2, 3 et 4, *mars 2018*
- 48• Logement et renouvellement urbain, *mars 2018*
- 49• La communication digitale : tendances et bonnes pratiques, *mai 2018*
- 50• Les points clés d'une démarche « logement Hlm accompagné », *juin 2018*
- 51• Habitat social : des métiers porteurs de sens, *juin 2018*
- 52• Prévenir et lutter contre les punaises de lit, *juin 2018*
- 53• Les organismes Hlm, créateurs de foncier, *décembre 2018*
- 54• Loi ELAN du 23 novembre 2018 : analyse de la Direction juridique et fiscale. Principales dispositions intéressant les organismes Hlm, *janvier 2019*
- 55• Logements et bâtiments connectés : état des lieux et perspectives pour le logement social, *janvier 2019*
- 56• Guide d'intervention des organismes Hlm dans les copropriétés en voie de fragilisation, en difficulté ou dégradées, *février 2019*
- 57• Projets temporaires pour espaces en jachère : de la contrainte à la ressource, *mars 2019*
- 58• Architecture de la transformation : retour d'expérience des dix incubations, *mars 2019*

- 59• Solutions de mobilités actives pour les habitants : capitalisation, retours d'expérience et recommandations, *avril 2019*
- 60• Maîtriser et valoriser les données patrimoniales, *juin 2019*
- 61• Vente Hlm : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies, *juin 2019*
- 61 bis• Vente Hlm : nouveaux outils, *juin 2019*
- 62• Le plan stratégique de patrimoine : un outil renouvelé au service de la stratégie de l'organisme Hlm, *juillet 2019*
- 63• Le développement des opérations d'accession sociale dans l'ancien, *octobre 2019*
- 64• Pour une participation efficace et renouvelée des locataires Hlm, *février 2020*
- 65• Livret 1 : la cotation de la demande et la location voulue, *février 2020*
- 66• Développer le logement abordable en maîtrise d'ouvrage sociale : 27 leviers à l'étude, *février 2020*
- 67• Digitalisation de la relation habitants : recommandations et retours d'expériences, *juin 2020*
- 68• Les Hlm en chiffres, édition 2020, *août 2020*
- 69• Projet Smart Eco Réno - Intégrer une architecture numérique dans le cadre de la rénovation thermique d'un bâtiment - Rapport d'étape, *août 2020*
- 70• Mobiliser le bail réel solidaire dans le cadre de la vente du patrimoine Hlm, *septembre 2020*
- 71• Le régime d'impôt sur les sociétés des organismes Hlm, *septembre 2020*
- 72• Les stratégies SI dans le cadre de la réorganisation du tissu des organismes Hlm, *septembre 2020*
- 73• Laïcité et vivre-ensemble : repères pour les organismes Hlm, *septembre 2020*
- 74• Les organismes Hlm et le logement des femmes victimes de violences conjugales : guide juridique des bonnes pratiques, *octobre 2020*
- 75• L'habitat inclusif pour personnes âgées ou en situation de handicap : points de repères pour une mise en œuvre, *novembre 2020*

### COLLECTION SIGNETS

- 7• La médiation des litiges de la consommation dans le secteur Hlm, *novembre 2016*
- 8• Favoriser les éco-comportements des habitants du logement social, *septembre 2017*
- 9• La gestion de logements locatifs en copropriété : un impact fort sur les cultures professionnelles et les stratégies des organismes Hlm, *juillet 2018*
- 10• Manager les relations fournisseurs : vers la construction progressive d'une relation partenariale de qualité, *septembre 2019*
- 11• Organismes Hlm : le recours au travail d'intérêt général, *février 2020*
- 12• La collaboration organismes Hlm et start-up : faciliter l'acculturation et les modalités de coopération, *mars 2020*

### COLLECTION PERSPECTIVES

- 1• Construire pour gérer : une spécificité de la maîtrise d'ouvrage Hlm - Regards croisés d'acteurs, *septembre 2015*
- 2• RSE et DSU au service de la stratégie d'entreprise, *octobre 2016*
- 3• Rapport d'impact Hlm 2019 - Indicateurs sociaux et environnementaux du secteur Hlm français, *juin 2020*

### COLLECTION LES ACTES

- 20• Logements et bâtiments connectés : quelle réalité ? Quels enjeux ? Quelles perspectives pour le logement social ?  
*Journée d'étude du 3 juillet 2018*
- 21• Communication d'influence, relations publiques : comment compter auprès de ses partenaires ?  
*Journée professionnelle du 13 novembre 2018*
- 22• Quoi de neuf chercheurs ? L'habitat social objet de recherche et terrain d'insertion des jeunes chercheurs, *Journée d'étude du 29 novembre 2018*
- 23• Les nouvelles tendances de la communication  
*Journée professionnelle du 14 mai 2019*
- 24• Quoi de neuf acteurs ? La journée d'actualité du Réseau des acteurs de l'habitat, *Journée d'étude du 20 mars 2019*
- 25• Quoi de neuf chercheurs ? La vente de logements sociaux à l'épreuve de la recherche, *Journée d'étude du 28 novembre 2019*





**UNION NATIONALE DES FEDERATIONS D'ORGANISMES HLM**

14 rue Lord-Byron  
75384 Paris Cedex 08

[www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)