

# HLM : QUEL AVENIR POUR LA DÉMOCRATIE LOCATIVE ?



## LE COMITÉ PROSPECTIF :

Depuis janvier 2024, les émissions de Paroles Libres sont préparées par **Dominique Belargent**, ancien responsable des partenariats institutionnels et de la recherche à l'Union sociale pour l'habitat, et le comité prospectif de Paroles Libres de l'Afpols composé de :

- **Jean-Pierre Comte**, président du Groupe Polylogis,
- **Pascal Friquet**, président du directoire du Logis familial varois, président de l'Association régionale pour l'habitat social Paca et Corse,
- **Matthieu Gimat**, maître de conférences en aménagement et urbanisme à l'Université Paris-Cité, chercheur à Géographie-Cités,
- **Dominique Hoorens**, ancien directeur des études à l'Union sociale pour l'habitat,
- **Marie-Christine Jaillet**, directrice de recherche au CNRS,
- **Franck Martin**, directeur général de l'Afpols et de l'Ecole du renouvellement urbain,
- **Aicha Mouhaddab**, directrice générale de l'Association régionale Hlm Auvergne-Rhône-Alpes,
- **Audrey Pelan**, responsable communication et événement à l'Afpols,
- **Patrick Sciberras**, directeur général de la coopérative Keredes,
- **Anne-Marie Vuittenez**, directrice générale d'Habitat et Métropole, présidente de la commission Quartiers de l'Union sociale pour l'habitat.

# 10 FÉVRIER 2025

**Intervenant :** Claire Carriou professeure à l'université Paris-Créteil Val-de-Marne et spécialiste des questions d'habitat et de logement.

**Discutant :** Delphine Valentin, directrice d'IDF Habitat, est venue commenter les conclusions et les confronter à son expérience de terrain.

## **PARTIE 1 : L'ENTRETIEN**

Pour leur nouvelle édition de début février, les Paroles libres de l'Afpols, ont choisi d'explorer un thème au cœur des préoccupations des organismes : la démocratie locative.

Cette notion, qui suscite un intérêt croissant, interroge les pratiques de participation des habitants au sein du logement social. Dès 2018, un article du bulletin de l'USH soulignait déjà la nécessité de renouveler les outils de concertation, encourageant à « aller vers les habitants et faire avec eux plutôt que pour eux ».

Une intention largement partagée aujourd'hui mais dont il reste à définir les formes et les limites. Dans un contexte de paupérisation des locataires et de réduction des soutiens publics financiers, comment doit-on envisager un nouveau

« pouvoir d'agir » des habitants ?  
Comment ceux-ci peuvent-ils peser davantage sur leurs conditions de logement et d'existence ?  
Avec quelles garanties de succès ?  
Et quels sont les obstacles à éviter ?

Invitée à répondre à ces questions, Claire Carriou professeure à l'université Paris-Créteil Val-de-Marne et spécialiste des questions d'habitat et de logement a récemment rédigé, avec sa collègue Sabrina Bresson, un rapport collectif : « logement social et participation, la démocratie locative en question ». Face à elle, Delphine Valentin, directrice d'IDF Habitat, reçue comme « discutante », est venue commenter les conclusions et les confronter à son expérience de terrain.

## **« ALLER VERS LES HABITANTS ET DE FAIRE AVEC EUX PLUTÔT QUE DE FAIRE POUR EUX »**

Avant d'entendre Claire Carriou sur l'histoire de la participation – qu'elle affirme d'emblée avoir toujours accompagné celle du logement social –, une première question s'impose : quand et pourquoi a-t-elle choisi ce thème pour ses recherches ?

« J'y suis venue tôt », répond-elle, en évoquant sa thèse sur les premières politiques de logement, depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la Seconde Guerre mondiale et leur lien avec les premières réflexions sur l'urbanisme. Depuis, précise-t-elle, ces questions ne l'ont jamais quittée. Elles lui tiennent à cœur en raison de leur impact direct sur la vie quotidienne des habitants.

Elle souligne que de nombreux chercheurs ont, à un moment ou un autre, étudié le logement social. Bien que celui-ci ne représente que 17 % du parc, il occupe une place importante dans la recherche, qui tend d'ailleurs à se développer pour accompagner les pouvoirs publics, les experts et les professionnels.

Pour Claire Carriou, il est pertinent de parler de politiques du logement social, un secteur largement dépendant des financements publics et de dispositifs de soutien. Mais elle y voit aussi un enjeu politique, une dynamique de négociation entre bailleurs et locataires.

### **“UN ENJEU POLITIQUE, DE NÉGOCIATION, AU SEIN MÊME DES RELATIONS ENTRE LES BAILLEURS ET LES LOCATAIRES”**

Ce phénomène n'est pas nouveau, précise-t-elle. Bien sûr, on ne parlait pas de démocratie locative au XIX<sup>e</sup> siècle, mais le vocabulaire a évolué. À l'époque, on évoquait plutôt la participation économique.

Pourtant, le terme participation était déjà présent dès 1894, dans le cadre des

coopératives mises en place avec la première loi sur le logement social.

Le contexte de l'époque était marqué par de fortes tensions entre les mouvements ouvriers et le pouvoir en place. Il était essentiel de donner aux ouvriers les moyens de s'auto-organiser face à des conditions de logement particulièrement difficiles, dans une période de forte urbanisation et d'industrialisation.

Après cette phase de « démocratie coopérative » et la fin de la Seconde Guerre mondiale, une nouvelle phase s'ouvre, que Claire Carriou qualifie de « démocratie représentative ». Dès lors, bailleurs et locataires, regroupés en associations, cherchent à établir des espaces de dialogue où les intérêts de chacun puissent, à minima, être défendus.

Ce modèle rappelle celui des relations entre syndicats et entreprises, avec l'élection de délégués des locataires siégeant aux conseils d'administration des organismes HLM.

Leur rôle ? Participer aux discussions sur les orientations des bailleurs dans une logique partenariale. Ces différentes étapes, souligne Claire Carriou, ont contribué à une véritable construction sociopolitique de la participation, marquant une progression continue vers les évolutions que nous connaissons aujourd'hui.

Mais comment perçoit-elle le tournant amorcé après les années 1960, avec l'évolution des politiques publiques en faveur des quartiers populaires, ce que l'on nomme aujourd'hui la politique de la ville ?



C'est un moment clé, confirme Claire Carriou. Elle rappelle que la politique de la ville s'inscrit dans un vaste mouvement de fond qui traverse la société à cette époque. On en retrouve les prémices dans l'effervescence de Mai 68, avant qu'il ne prenne de l'ampleur dans les années 70 et jusqu'au début des années 80.

À cette période, une forte revendication de participation émerge, portée par les locataires eux-mêmes, mais en dehors du cadre strictement représentatif. Certains organismes HLM y répondent, et progressivement, cette dynamique s'ancre et s'institutionnalise à travers la mise en place de la politique de la ville. N'oublions pas, rappelle la chercheuse, que l'objectif des premiers programmes de la politique de la ville, et encore aujourd'hui, est d'animer les quartiers, de recréer du lien social et de favoriser le dialogue.

Dans cette perspective, peut-on dire qu'aucun des dispositifs de participation successifs n'a effacé les précédents ? Claire Carriou en est convaincue : aujourd'hui, différentes strates de participation coexistent, chacune contribuant à bâtir des espaces d'échange entre bailleurs et locataires.

Elle revient alors sur les politiques menées en direction des quartiers populaires. On a souvent qualifié ces territoires de « laboratoires de la participation ». Si ce n'est plus le cas aujourd'hui, estime-t-elle, cette étape a été essentielle. Elle a incarné un souffle d'utopie, caractéristique de l'époque, mais aussi une volonté réelle de redonner du pouvoir aux habitants et aux territoires

Un courant qui a traversé toute la société, mais qui s'est particulièrement fait sentir dans les quartiers.

Il a aussi été porté par de nouvelles associations, ajoute Claire Carriou, qui ont émergé à cette période, souvent dans une logique de contestation et de revendication.

C'est toute cette évolution que le dossier récemment paru cherchait à retracer, à travers la notion de démocratie locative.

« Un terme choisi de manière englobante », explique-t-elle, pour désigner l'ensemble des instances où se construit le dialogue social.

Un dialogue avec des prises de positions qui peuvent faire l'objet de conflits puisqu'elles ne sont pas toujours convergentes. « Nous sommes aujourd'hui entrés dans une nouvelle phase », observe Claire Carriou. Une phase qui suscite de nombreuses interrogations dans le secteur et que certains bailleurs commencent déjà à expérimenter.

Qu'est-ce qui la distingue des précédentes ? Cette fois, la participation est portée par les organismes HLM eux-mêmes, explique-t-elle. Contrairement aux périodes précédentes, où l'impulsion venait des politiques publiques – notamment à travers l'action menée dans les quartiers populaires –, ce sont désormais les bailleurs qui prennent l'initiative.

Est-ce une nécessité face à la conjoncture actuelle ? Ressentent-ils le besoin, voire l'obligation, d'aller plus loin en impliquant davantage les habitants ?

Claire Carriou acquiesce.

C'est précisément l'hypothèse de son travail : l'émergence d'un temps nouveau, celui de la démocratie collaborative.

## **“L'ÉMERGENCE D'UN TEMPS NOUVEAU, QUI SERAIT CELUI DE LA DÉMOCRATIE COLLABORATIVE”**

Cette hypothèse repose sur un constat : à partir du milieu des années 2010, de nombreuses initiatives émergent au sein des organismes HLM, proposant aux habitants de s'impliquer autrement, sur des registres très variés.

Il ne s'agit plus seulement de participer par la parole, comme c'était traditionnellement le cas, mais de les engager dans l'action, avec des idées nouvelles, qui visent à faire intervenir l'habitant, par exemple pour entretenir les jardins partagés, organiser un café, mettre en place des plateformes de solidarité, des ateliers en commun ou encore favoriser les réunions des femmes entre elles. Très concrètement les faire participer, et même s'impliquer.

Un registre concret, lié au quotidien et, cela est important aux yeux de Claire Carriou, déconnecté des enjeux habituels comme la négociation des charges et des loyers. Tout ceci dans une intention d'horizontalité des relations, y compris chez le bailleur. On a vu ainsi émerger des initiatives dans un ensemble très varié d'organismes hlm, rapporte-t-elle, précisant que la taille n'est pas forcément un critère. Ils peuvent être grands ou plus petits et opèrent dans différentes localisations en France. Avec des succès variables, bien sûr.

Avant d'aborder les conditions de réussite de ces projets, Claire Carriou souhaite apporter une précision de vocabulaire. Pourquoi préfère-t-elle parler de logement social plutôt que d'habitat ?

Parce qu'il s'agit ici de dispositifs initiés directement par les bailleurs, cherchant à renouveler le dialogue avec les locataires. Ces démarches ne s'inscrivent pas dans une réflexion plus large sur le quartier, portée par la politique de la ville, souvent liée aux enjeux de gestion du parc.

Dans cette perspective, au-delà des premières expérimentations, Claire Carriou estime-t-elle que tous les organismes devraient s'engager dans cette démocratie locative ?

La réponse excède ma position de chercheuse, sourit-elle, mais oui, elle pense personnellement que le moment est venu, pour plusieurs raisons.

En premier lieu parce qu'ils sont fragilisés financièrement et confrontés à des enjeux d'une ampleur inédite, de réhabilitation, de vieillissement du parc, de paupérisation des familles, qui reconfigurent fortement leur mission sociale. Claire Carriou « peine à imaginer » que leur mission puisse se dérouler sans la discussion,

la négociation, parfois même le conflit avec ceux qui sont concernés au premier chef par les décisions prises au quotidien. C'est une position personnelle, répète-t-elle, reconnaissant d'ailleurs qu'avec sa collègue, elles ont été conduites à minorer leur hypothèse de départ.

En effet s'il s'agit bien d'un moment charnière est-ce que pour autant, les bailleurs vont se trouver confrontés à toutes les formes de participation ? Est-ce que ces nouveaux dispositifs vont créer des conditions très différentes pour les locataires ? Les réponses, selon elle, doit être nuancées car les situations sont très variables.

Qui sont alors « ceux qui n'y vont pas » ? Il ne s'agit pas de distribuer des bons et des mauvais points, prévient-elle, elle préfère indiquer que « ceux qui y vont sont en général portés par une philosophie forte en matière d'action sociale. »





**« CEUX QUI Y VONT SONT EN GÉNÉRAL PORTÉS PAR UNE PHILOSOPHIE FORTE EN MATIÈRE D'ACTION SOCIALE »**

Une philosophie au cœur de leur stratégie, qui peut même se traduire dans leur organigramme. De même la mise en place de ces dispositifs est très liée à l'engagement de certains professionnels, à titre individuel, qui agissent par conviction et proposent des actions innovantes.

Encore une fois, précise-t-elle, ce n'est pas toujours une question de taille, même si évidemment la taille peut aider, ne serait-ce qu'en termes de moyens. Et puis, il y a aussi les opportunités à saisir, par exemple lors de la vente d'un programme dans une municipalité hostile au logement social. Vendre du logement social avec un programme

d'accompagnement au voisinage offre une garantie supplémentaire pour obtenir le marché, assure Claire Carriou.

Elle cite un autre exemple, à Marseille, la création d'un nouveau quartier sorti dans un lieu sans services urbains où la mise en place de dispositifs participatifs avec des plateformes d'échanges et de solidarité est venue compenser l'arrivée future de services publics.

Elle l'a dit, de nombreux domaines sont concernés et il est intéressant de noter le vocabulaire choisi pour ces initiatives ; on parle de « Chers voisins », de « Voisins malins », de « Ma résidence.fr »  
Signe que l'objectif est aussi de lutter contre l'isolement, remarque-t-elle.

Peut-être aussi de compenser l'affaiblissement actuel des associations de locataires ?



En effet, mais cette remarque vaut pour tous les habitants, dans n'importe quel quartier. En réalité, peu de gens souhaitent réellement s'investir dans la vie de leur quartier.

Cela dit, reconnaît-elle, l'affaiblissement historique des associations de locataires – pourtant anciennes, solidement implantées et bénéficiant d'une représentation officielle – a sans doute contribué à l'émergence de ces nouveaux dispositifs. Voire, dans certains cas, à leur contournement pur et simple.

Il est vrai que de nombreux locataires déplorent le recul des solidarités, un constat que partagent également les bailleurs. Il faut aussi agir contre cette réalité, analyse Claire Carriou. C'est l'un des enjeux majeurs de ces dispositifs, dans une société où les structures traditionnelles qui encadraient autrefois le quotidien se sont largement délitées ou sont devenues plus instables.

Miser sur le développement de nouvelles pratiques pour renforcer les liens et favoriser le « pouvoir d'agir » des habitants – voire un véritable « pouvoir de décision », comme le souligne Claire Carriou – est donc au cœur des réflexions sur l'avenir.

Mais quelles garanties de succès peut-on en attendre ? Là encore, sa réponse reste mesurée. Si elle reconnaît sans hésitation l'apport indéniable de ces initiatives, elle insiste avant tout sur leur rôle de « supports de la vie locale ».

Dans de nombreux cas, ces initiatives permettent aux locataires de gagner en légitimité, en leur donnant la possibilité de

prendre la parole – et pourquoi pas de s'opposer pour défendre leurs intérêts. C'est un élément essentiel dans la construction du dialogue social, souligne Claire Carriou. Elles peuvent même avoir un impact significatif sur le parcours de certains individus.

Mais selon elle, des points de vigilance restent nécessaires. Notamment sur la clarté des objectifs de ces dispositifs : ne pas les confondre avec une simple démarche d'amélioration de la gestion, au risque de détourner leur vocation première, qui est le partage du pouvoir.

Ces pratiques collaboratives de démocratie locative, portées par les organismes, peuvent-elles alors entrer en conflit avec les associations de locataires déjà en place ? Cela arrive, reconnaît Claire Carriou. Certaines associations sont perçues comme des relais du dialogue social, tandis que d'autres sont vues comme des concurrentes avec lesquelles il faudrait composer.

Par ailleurs, il arrive aussi que des organismes HLM utilisent ces espaces participatifs pour contourner une confrontation qu'ils jugent délicate avec les associations.

Mais, insiste-t-elle, la participation n'a pas vocation à remplacer les associations de locataires. Celles-ci sont essentielles, même si on peut regretter qu'elles soient vieillissantes, parfois un peu loin des préoccupations des habitants ou qu'il y ait des conflits entre elles.

L'idéal, estime Claire Carriou, serait que de nouveaux ménages s'y investissent pour y apporter un regard neuf.

Mais en réalité, beaucoup manquent de temps pour s'engager. De manière générale, l'engagement est plus compliqué pour les jeunes, pas seulement dans le logement social.

Pour autant certains se mobilisent, des collectifs spontanés se forment pour construire et défendre un pouvoir, interpeller les organismes autour de malfaçons, d'insalubrité, etc.

Toute la difficulté est de construire dans la durée ce pouvoir d'interpellation et c'est là que les associations historiques sont précieuses parce qu'elles disposent d'une stabilité et d'un capital de « militants » qui leur permettent de tenir dans la durée. Mais ne restent-elles pas trop centrées sur des revendications « classiques », comme les charges ou la propreté, alors que la démocratie locative ambitionne d'explorer d'autres formes d'engagement, davantage tournées vers la convivialité et le partage ?

C'est vrai, reconnaît Claire Carriou, ces différences sont bien réelles. Pour autant, elles ne sont pas forcément opposées. D'ailleurs, plusieurs associations de locataires ont pris conscience de l'importance d'évoluer et commencent à investir ce terrain.

Au fond, rien n'est évident dans la démocratie locative, observe Claire Carriou. Il n'existe ni recette miracle, ni modèle parfait. C'est un processus qui demande un effort constant : il faut l'entretenir, l'adapter, la remettre en question en permanence, à l'image de la vie politique.

Mais une chose est sûre, ajoute-t-elle en conclusion : on a souvent tendance à considérer ce sujet comme secondaire, alors qu'il est en réalité essentiel, et même central.





## PARTIE 2 : LE DÉBAT

Le moment est venu, à ce stade d'inviter Delphine Valentin, directrice générale d'IDF Habitat, à prendre le rôle de « discutante » pour confronter les propos de Claire Carriou à sa propre expérience de directrice d'une coopérative de plus de 12 000 logements en Ile de France.

Elle se déclare d'abord très intéressée par le contexte historique dans lequel s'inscrit la relation locataire-bailleur, qui permet aux organismes comme le sien de s'inscrire dans une continuité « au-delà de notre rôle de gestion locative et de construction, qu'il ne faut pas oublier », précise-t-elle.

Comme d'autres elle a pu constater au cours des dernières années un recul des échanges et de l'entraide au sein des résidences, relié, dit-elle, à une diminution des services publics de proximité.

Elle constate par ailleurs une montée de l'individualisme dans une société de plus en plus libérale qui pousse chacun à mener sa vie « sans trop regarder ailleurs » et donc à se replier sur soi-même.

Nous, bailleurs sommes au cœur de tout cela, poursuit Delphine Valentin et il est impossible de concevoir la relation au locataire sans faire cette analyse. Les salariés eux-mêmes, ajoute-t-elle, sont souvent confrontés sur le terrain à des locataires difficiles, voire très difficiles et cela n'est pas simple pour eux d'aller chercher une solution par l'échange et la concertation.

C'est notre principale difficulté, poursuit-elle, comment intéresser davantage les locataires à une participation ?

Selon elle, le principal problème est le positionnement de chacun, le locataire comme le salarié, dans la société telle qu'elle existe aujourd'hui.

Elle le dit clairement : « Comment concevoir une relation constructive dans une société qui nous pousse globalement à ne plus en avoir ! » Claire Carriou ne nie pas ce problème, le délitement des structures de la vie collective, dont elle a parlé aussi, mais elle le modère et souhaite rappeler plusieurs constats issus de ses recherches.

A de nombreuses reprises, dit-elle, nous avons vu émerger des formes de solidarité extrêmement fortes entre les locataires, sur des sujets précis, des questions qui les intéressent au premier chef.

Elle prend des exemples : pendant le Covid, beaucoup d'actions ont été effectuées par les locataires eux-mêmes pour sonner à la porte des personnes âgées isolées, apporter des repas et même des aides financières. L'enquête a aussi montré qu'un certain nombre d'organismes Hlm, se sont appuyés sur ces initiatives spontanées pour les relayer.

Elle prend un autre exemple dans un registre différent, une concertation dans les Hauts-de-Seine, sur le choix de la couleur de l'escalier, lors de la réhabilitation de l'immeuble, qui peinait à démarrer.

Au même moment d'autres locataires se mobilisaient pour lancer une pétition sur la sécurité et l'usage du parc public. Et tous les habitants de la résidence signaient ! Signe qu'il existe plusieurs formes de revendications et d'émergence d'une parole collective. Tout l'enjeu est de bien cibler les modalités du dialogue, d'entrer en interaction avec ceux qui portent les dynamiques. Dès lors la question est retournée à Delphine Valentin : peut-être les organismes



ne perçoivent-ils pas toujours les besoins réels des locataires et font-ils des propositions qui ne sont pas adaptées aux attentes ?

Elle ne le dirait comme ça, répond-elle, même si cela peut arriver, mais elle rappelle qu'on se trouve là sur deux registres différents. D'un côté « notre mission », l'entretien des résidences et la gestion du bail, de l'autre tout ce qui fait partie de la vie des gens, qui peut être important pour eux et concerner des questions précises mais qui ne se passe pas toujours comme on le souhaiterait.

Il arrive que l'on donne la parole aux habitants lors d'une réhabilitation et que personne ne la prenne, ou très peu ! Toutes les actions ponctuelle de solidarité dont vous parlez, dit-elle à Claire Carriou, comme le service aux personnes âgées ou lors de situations particulières comme

le Covid, mobilisent les bailleurs avec les collectivités ou parfois avec des associations de locataires pour apporter du bien-être supplémentaire au locataire. Mais au quotidien, c'est plus compliqué.

IDF Habitat, ajoute-t-elle s'est transformée en coopérative en 2018 et travaille dans une très grande région où se trouvent des bailleurs puissants, avec un nombre de logements bien supérieur.

**« IL ARRIVE QUE L'ON DONNE LA PAROLE AUX HABITANTS LORS D'UNE RÉHABILITATION ET QUE PERSONNE NE LA PRENNE »**

Les coopératives ont vocation à mettre les habitants au cœur de leur politique : les locataires sont coopérateurs ou peuvent tous le devenir. Mais, si l'enjeu est important, il est encore à bâtir. IDF Habitat ne compte que 5% de locataires coopérateurs pour 12 700 logements.

Il faut aller chercher les autres, leur donner envie parce que c'est en devenant coopérateurs qu'ils pourront participer aux décisions, et prendre une part du pouvoir. Historiquement, en effet, rappelle Claire Carriou, les coopératives ne comptaient en leur sein que des coopérateurs qui mutualisaient des fonds pour pouvoir emprunter à la Caisse des Dépôts et construire. Ils avaient un vrai un pouvoir de décision.

Ensuite, avec le temps, on a vu en France, comme ailleurs en Europe, beaucoup de coopératives s'institutionnaliser, elles ont grossi, le rapport à la sphère de décision s'est largement dilué, ce qui a fait perdre le sens de la coopération. C'est bien pour cela que nous cherchons à la retrouver, renchérit Delphine Valentin. Cela est plus facile avec le locataire qui entre dans les lieux. Mais celui qui est déjà en place, il faut aller le solliciter.





Chez IDF Habitat, les locataires ont 25% des droits de vote en assemblée générale, un pourcentage important. Mais, l'assemblée générale se tient une fois par an : comment maintenir leur intérêt pendant toute l'année, c'est bien la question.

Pour mieux illustrer le souci de sa coopérative de « mettre le locataire au cœur », Delphine Valentin s'appuie sur un exemple d'action menée en interne : le traitement du courrier, sujet de discussion assez récurrent dans les résidences, à l'heure du passage au numérique.

Partout la tendance est à la dématérialisation, explique-t-elle, y compris pour les avis d'échéance. IDF Habitat a souhaité donner à chaque locataire la possibilité de recevoir son avis d'échéance ou par voie numérique ou par courrier postal, comme c'était l'usage. En l'occurrence c'est le Conseil

d'administration qui en a décidé ainsi et elle approuve ce choix parce que, selon elle, c'est ainsi qu'il faut faire : soit prendre l'initiative si on la juge opportune, soit, ce qui est encore mieux, demander leur avis aux locataires s'ils veulent bien s'investir.

Cet exemple est intéressant, note Claire Carriou. Il est exact qu'on ne peut pas attendre de tous les locataires qu'ils s'engagent, de même que chacun d'entre nous ne s'engage pas forcément dans son comité de quartier ou dans des instances locales de décision. Prenant la mesure de la difficulté à laquelle est confrontée la coopérative, elle tient à rassurer : il ne faut pas en faire un objet de déception, ni se décourager. Mais plutôt considérer que la démocratie locative suit son cours normal, qu'elle est en train de se construire. Et s'appuyer sur les locataires qui sont « prêts à y aller ».

Tous les salariés ne sont pas syndiqués, remarque-t-elle, en reprenant la même

comparaison, pour autant les personnels syndiqués font un travail qui doit bénéficier à tout le monde.

Vous avez parlé de l'investissement particulier de certains professionnels qui veulent avancer sur ces questions-là, reprend Delphine Valentin, c'est sûrement une bonne voie, avant de former à terme l'ensemble des salariés, car la relation au locataire est compliquée, elle doit changer.

Comment faire participer le locataire, pour quelles raisons, à quel moment ? Toutes ces questions pourraient faire l'objet d'un accompagnement, pour aider les salariés à aller au-delà de ce qu'ils font tous les jours et faciliter les rapports entre locataires et bailleurs.

La place du salarié de l'organisme, quel qu'il soit, est essentielle dans le processus de démocratie locative, approuve Claire Carriou. C'est un rôle d'intermédiation, il lui faut être en capacité d'accueillir les réclamations et les conflits.

Car le conflit fait partie d'un registre nécessaire et peut même être un point d'accroche pour reconstruire une relation de confiance. « Le conflit n'est pas forcément un enlèvement », assure-t-elle. Il peut aussi conduire, surtout si les parties s'écoutent, à des formes de sorties par le haut.

Quant à la notion de partage du pouvoir, Delphine Valentin est plus réservée. Elle note que les associations de locataires sont très revendicatives à ce sujet et réclament plus de représentants au conseil d'administration, elle n'est pas

contre mais elle reste quand même « interrogative sur l'idée de partager pleinement le pouvoir » alors qu'il peut exister des moments de décision essentiels pour la survie de l'organisme.

### **« LE CONFLIT N'EST PAS FORCÉMENT UN ENLÈVEMENT »**

Elle prend l'exemple d'un vote sur le prix des loyers. Si on n'augmente pas les loyers régulièrement, on déséquilibre les modes de gestion. Or les associations de locataires voteront toujours contre, au mieux elles s'abstiendront !

Comment dans ces conditions vouloir un partage des pouvoirs et penser qu'on va réussir ensemble ? Il ne faut pas confondre partage du pouvoir et pouvoir imposé par l'une des parties, quelle qu'elle soit, répond Claire Carriou. Les bailleurs ont leurs propres agendas, leurs difficultés financières, c'est évident. La démocratie locative permet la gestion du conflit dans la discussion, chaque partie doit pouvoir défendre ses intérêts.

Des enquêtes qu'elle a effectuées, il ressort que bon nombre d'associations de locataires en ont conscience et assurent la médiation, pour limiter autant que faire se peut l'augmentation des loyers, assurer la réhabilitation et veiller à ce que le modèle du logement social perdure. C'est dans ce jeu complexe et nuancé de la négociation, que réside ce vers quoi on devrait tendre.

Je partage cet avis, reprend Delphine Valentin, mais pour la négociation il faut du temps et les organismes de logement

social ont de moins en moins de temps et de moyens pour faire leur métier et pour réfléchir à des solutions innovantes.

De son point de vue, la création de postes de développeurs social et urbain est une bonne chose, sans doute faut-il aller plus loin. IDF Habitat a d'ailleurs envisagé de créer, dès que possible, un poste chargé de la vie coopérative, une fonction de médiation en lien avec l'ensemble des acteurs.

Temps, formation, médiation, les trois termes avancés par Delphine Valentin sont bien ceux qu'il faudra retenir pour le futur, conclut Claire Carriou, ajoutant toutefois : mais attention, oui à la médiation pour mieux entendre et relayer les revendications, non si elle se contente d'aplanir les divergences de vues !  
De quoi inciter tous les bailleurs à méditer sur les promesses...et les écueils pour réussir une bonne démocratie locative.





ACCÉDEZ GRATUITEMENT À TOUS LES  
ÉPISODES DE PAROLES LIBRES

**Directeur de la publication**  
Franck Martin

**Écriture**  
Dominique Rousset, Audrey Pelan

**Suivi de projet**  
Audrey Pelan, Pauline Lai

© **Afpols 2025**



---

Association pour la formation professionnelle continue  
des organismes de logement social

47 rue Popincourt - 75011 Paris. Tél. 01 40 75 52 74  
[www.afpols.fr](http://www.afpols.fr)