



# GÉRER

La phase de gestion représente l'essentiel de la durée de vie d'un projet et les modalités de gestion développées par la communauté déterminent en grande partie la pérennité et la capacité d'inclusion de celui-ci.

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
	MEHR_ALS_WOHNEN	FUCVAM	CENCOVICOD	COOPHYLOS	CHAMPLAIN	KAMBI_MOTO	KLONG_BANG_BUA	MILTON_PARC	POMB	ORANGI_PILOT_PROJECT	VILLA_EL_SALVADOR
#autogestion		●	●	●		●	●	●	●	●	●
#gouvernance_multi-acteurs	●				●						●
#mécanismes_anti-spéculatifs	●	●	●		●		●	●			●
#mixité	●				●		●	●			
#fonds_de_solidarité	●	●	●		●		●	●		●	
#gestion_écologique	●						●	●			●
#activités_culturelles	●	●	●		●		●	●			●

## Une gestion par les habitants

Le renforcement de la cohésion entre habitants est souvent mis au cœur du processus dès la phase de planification. Mais c'est dans la durée et à travers la gestion quotidienne et usuelle du projet que la cohésion sociale et l'identité collective se voient renforcées et confirmées. Dans cette phase, le défi pour la communauté est de garantir la pérennité du projet, tant des objets bâtis (entretien et rénovation), que des principes qui sous-tendent le projet (objectifs sociaux et environnementaux). La communauté démontre alors sa capacité à fixer des règles de gestion pérennes et développe des innovations sociales permettant un habitat inclusif.

### #autogestion

La maîtrise par la communauté du projet d'habitat est au cœur des phases précédentes. Ici, la communauté développe les structures et les compétences nécessaires pour assumer la gestion du projet à long terme. Le défi est, à l'échelle locale, de gérer de manière autonome les aspects financiers, l'entretien des bâtiments, la gestion des espaces communs, le développement d'activités internes, etc. Pour ceci, les communautés de la plupart des projets analysés mettent en place des comités thématiques qui construisent les compétences de gestion requises en interne. Il s'agit généralement d'une évolution des structures développées dans les phases précédentes du projet. Le renforcement de l'autonomie de la communauté se fonde alors sur le développement de structures démocratiques et requiert une bonne circulation de l'information et une forte cohésion au sein du groupe.

Ces tâches de gestion sont cependant complexes à assumer par la communauté et pour garantir que le groupe dispose de l'ensemble des compétences nécessaires, plusieurs projets (Fucvam, Cencovicod, OPP, Champlain, Milton Parc, Kambi Moto) ont mis en place des programmes de formation internes qui portent sur l'entretien des immeubles, la gestion comptable, les

questions juridiques, le fonctionnement interne, etc. L'objectif est de développer des compétences spécialisées renforçant l'autonomie de la communauté.

La capacité de la communauté à gérer des projets s'exerce couramment à l'échelle de petites unités de voisinage (immeuble, unité de quartier, etc.). Cependant, plusieurs projets analysés dans cet ouvrage se développent à des échelles urbaines conséquentes : Mehr als Wohnen, Milton Parc, Champlain, Klong Bang Bua, Villa El Salvador. Dans ces contextes, il est nécessaire de développer des structures de gouvernance fondées sur la représentation et la délégation. La communauté construit alors une structure composée de représentants élus parmi les habitants. Les négociations à l'échelle du quartier et le dialogue avec les acteurs publics sont donc mis en œuvre à travers ces structures de représentation plus complexes. Dans un principe de subsidiarité, les questions d'entretien des bâtiments ou de gestion du voisinage sont toujours traitées au niveau le plus local possible. Ces mécanismes permettent l'émergence d'une gouvernance participative à plus grande échelle.

Cependant, avec l'évolution dans le temps du projet et des habitants, se pose la question de garantir l'intérêt commun à long terme. Se posent notamment les questions d'éventuels processus de gentrification, de renfermement de la communauté sur elle-même, ou de spéculation foncière. On observe deux approches principales : le développement de mécanismes régulateurs internes et le développement d'une gouvernance multi-acteurs.

### #gouvernance\_multi-acteurs

Pour garantir la pérennité des objectifs sociaux, la communauté peut inclure dans sa gouvernance des acteurs publics ou d'autres acteurs externes. C'est le cas notamment du projet Champlain Housing Trust qui développe une organisation tripartite avec un conseil des directeurs composé, à proportion égale, des résidents des logements du CLT, des résidents du quartier non-logés



par le CLT et de représentants du gouvernement local. Il en va de même pour la coopérative Mehr als Wohnen qui inclut dans son comité, en plus d'une majorité de représentants des différentes coopératives membres, des représentants du gouvernement local et de l'association nationale des coopératives d'habitation. Dans ce cas, les habitants gardent un droit de décision majoritaire. Le projet Mehr als Wohnen s'appuie cependant sur ce partenariat public pour affirmer les règles de mixité sociale et les standards écologiques à respecter.

Les partenariats entre acteurs publics et communautés sont ainsi l'opportunité de construire des mécanismes régulateurs posant des règles pérennes sur la gestion des terrains, la mixité sociale et les objectifs écologiques, etc. Ces mécanismes régulateurs externes, s'ils sont souhaitables, ne remplacent aucunement l'engagement interne de la communauté.

### #mécanismes\_anti-spéculatifs

On observe la mise en place de mécanismes régulateurs visant à pérenniser la valeur commune des réalisations. Notamment les projets Fucvam, Cencovicod, Mehr als Wohnen, Milton Parc, Klong Bang Bua et Villa El Salvador appliquent des mécanismes dans lesquels les bâtiments sont propriété de la communauté et ne peuvent pas être revendus. Dans certains cas comme les CLT, une revente des bâtiments peut avoir lieu dans le cadre d'une régulation forte effectuée par la communauté. L'objectif général est d'extraire les bâtiments du marché immobilier spéculatif et de garantir leur fonction sociale à long terme pour la communauté.

### #mixité

La capacité d'inclusion sociale des communautés est l'un des points clés de la production sociale de l'habitat. Elle définit en effet l'ouverture de la communauté selon plusieurs paramètres qui sont mis en œuvre lors du processus d'attribution des logements ou de la

définition des bénéficiaires.

La mixité économique assure l'ouverture de la communauté à une mixité de revenus à travers notamment des mécanismes financiers solidaires. La mixité sociale définit la capacité d'inclusion des plus défavorisés, des personnes handicapées, etc. La mixité des genres garantit une approche 'non-patriarcale' de l'habitat qui s'exprime fortement dans plusieurs projets (Cencovicod, Kambi Moto, etc.). La mixité générationnelle assure quant à elle l'inclusion des personnes âgées (à travers des dispositions économiques et architecturales), et permet également aux jeunes de prendre une part active aux décisions.

Des projets comme Klong Bang Bua ont développé sur la durée une large palette d'outils et d'activités renforçant l'inclusion sociale des communautés. D'autres projets comme Mehr als Wohnen ont développé une analyse fine de la mixité lors de l'attribution des logements en utilisant des outils statistiques permettant d'être représentatif de la diversité culturelle locale.

### #fonds\_de\_solidarité

Afin de mettre en œuvre la mixité économique au sein de la communauté, certains projets ont développé des mécanismes de type fonds de solidarité.

Ainsi, les habitants de Klong Bang Bua ont mis en place des fonds d'assistance sociale (pour des urgences médicales, les taxes d'école, les décès, etc.), ainsi que des fonds d'aide pour les habitants les plus nécessiteux. Il en va de même avec la Cencovicod et la Fucvam avec leurs systèmes de fonds de secours. Mehr als Wohnen et Champlain ont également développé un fonds permettant un abaissement de loyer ponctuel assumé par la communauté, en cas de difficultés financières individuelles. Cette solidarité interne ne remplace pas les aides publiques au logement mais constitue un complément pertinent.

## #gestion\_écologique

Les systèmes constructifs choisis lors de la phase de planification et de construction sont certes déterminants pour l'impact environnemental des projets. Cependant, les usages quotidiens et les modalités de gestion sont déterminants dans la durée.

Plusieurs projets mettent au cœur de leur préoccupation la réduction des impacts environnementaux et développent des mécanismes régulateurs ou des formations à cet effet. La gestion des déchets au bord du canal est mise en avant par le projet Klong Bang Bua. La réduction de la consommation énergétique est mise au cœur du projet Mehr als Wohnen qui vise également à réduire l'utilisation de voitures individuelles. Les projets Champlain et Villa El Salvador développent quant à eux une gestion collective des espaces verts.

En complément de l'**#écoconstruction**, la **#gestion\_écologique** met en avant la capacité de la communauté à prendre en compte l'impact environnemental de son habitat, au quotidien et sur le long terme.

## #activités\_culturelles

Pour construire l'identité collective et la cohésion au quotidien, plusieurs projets mettent en place des activités culturelles qui construisent des liens sociaux. Klong Bang Bua organise par exemple des activités pour les enfants, construit des bibliothèques et des lieux de rencontre. Milton Parc porte une importance particulière à l'organisation de fêtes entre voisins, d'activités artistiques dans la rue ou de jardins communautaires. Mehr als Wohnen, de son côté, a créé un fonds pour les activités artistiques et un budget participatif pour les activités communautaires du quartier. De même, Milton Parc réinvestit ses excédents dans des activités bénéficiant à la communauté. La Fucvam et la Cencovicod intègrent, dès le début du processus, la construction de locaux destinés à des activités communes : centres communautaires, bibliothèques, etc.

## Conclusion

La cohésion sociale est au cœur des projets de production sociale de l'habitat et, si elle se construit dès les phases initiales, elle s'exprime effectivement dans la gestion à long terme. Cette gestion pose le défi de la pérennité des objectifs initiaux du projet. En effet, les objectifs et le contexte socio-économique de chaque habitant évolue avec le temps et peut induire, à terme, un éloignement des valeurs qui ont prévalu à l'origine du projet. Les mécanismes de gestion détaillés ici montrent que la communauté peut néanmoins développer une gouvernance interne et des partenariats à même de pérenniser tant les bâtiments que la vocation sociale et environnementale du projet.

\* \* \*

*Lea Oswald, Cyril Royez, urbaMonde*

## Pour aller plus loin :

- OSTROM Elinor (1990), 'Governing the Commons, the evolution of institutions for collective action', Cambridge University Press.
- RODRIGUEZ Maria Carla (2009), 'Autogestión, políticas del hábitat y transformación social', Espacio editorial.
- CHATTERTON Paul (2015), 'Low Impact Living', Routledge.

