

92-98, boulevard Victor Hugo
92110 Clichy
tél. : 01 55 46 55 46
fax : 01 55 46 55 45
e-mail : contact@freha.asso.fr
www.freha.fr

2015-2020



Développons ensemble notre avenir

25 ANS D'HISTOIRE DE FREHA 4

- La genèse de Freha 4
- Les premiers patrimoines 5
- De la production de logements d'insertion à l'accompagnement social 8

LES FONDEMENTS DE NOTRE ACTION 11

- Une dynamique associative 11
- Lutter contre le mal logement 12
- Participer au mouvement Emmaüs 13

DÉVELOPPER UN PARC ADAPTÉ 15

- Moderniser et adapter notre parc existant 15
- Développer une offre nouvelle de logements pour répondre aux besoins 16
- Produire de l'habitat collectif 18

DÉVELOPPER NOTRE GESTION LOCATIVE ADAPTÉE 19

- Offrir des logements financièrement accessibles aux plus modestes 19
- Renforcer notre exigence de qualité des logements et de notre gestion 20
- Consolider nos actions de gestion locative adaptée 21

DÉVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET L'INTERMÉDIATION LOCATIVE 23

- Structurer et pérenniser nos actions d'accompagnement social et d'intermédiation locative 23
- Emmener le plus grand nombre de ménages vers le logement autonome 24
- Renforcer nos actions d'accompagnement social et d'intermédiation locative 25

DÉVELOPPER NOS RICHESSES HUMAINES ET PÉRENNISER L'ASSOCIATION 26

- Renforcer les services, la formation et la communication 26
- Pérenniser l'association dans ces équilibres socio-économiques 29
- Ancrer notre avenir dans le monde associatif et dans le mouvement Emmaüs 30

FREHA

92-98, boulevard Victor Hugo
92110 Clichy
tél. : 01 55 46 55 46
fax : 01 55 46 55 45
e-mail : contact@freha.asso.fr
www.freha.fr

FREHA, 25 ANS D'HISTOIRE

Il y a aujourd'hui 25 ans, en 1990, naissait Freha. Grâce à la loi dite « Besson », les associations qui luttaienent pour le droit au logement et militaient pour une loi novatrice en faveur du logement des défavorisés, obtenaient la possibilité de bénéficier des financements du logement social pour créer des logements d'insertion pérennes que ce soit en acquisition-amélioration ou en construction neuve. Dès la création de Freha, deux objectifs étaient clairement énoncés : produire des logements pour les plus modestes dans des programmes de petite taille et créer ces logements en centre-ville ou en centre-bourg pour permettre une réelle mixité et une meilleure insertion dans la collectivité.

La genèse de Freha

Dès sa création, Freha s'est trouvée à la confluence de trois origines qui sont encore présentes dans son activité quotidienne. La première origine est celle du mouvement Emmaüs. Nous ne nous serions pas développés si la SA Hlm Emmaüs, devenue Emmaüs Habitat, n'avait pas « soutenu » ce projet original. Des moyens humains et matériels furent mis à disposition par la SA pour le développement de Freha. Nombre de ses administrateurs et de ses cadres se sont impliqués dans la vie de Freha au cours de ce quart de siècle. Ainsi, Georges Dunand, alors Secrétaire général de la SA Hlm Emmaüs, fût l'un des principaux initiateurs de notre association.

La deuxième origine est le tissu associatif. En effet, la Fédération ARIL (Association Régionale pour l'Insertion par le Logement), structure francilienne qui regroupait des associations d'accompagnement social (IDL 95, la clef 92, interlogement 93, etc.), avait souhaité soutenir la création d'une association dédiée à la maîtrise d'ouvrage. Freha demeure aujourd'hui très présente dans le tissu des associations qui œuvrent pour l'insertion par le logement (branche 2 du mouvement Emmaüs France – Fapil).

La troisième origine est celle du monde du 1 % logement et de ses collecteurs. Des responsables de différentes structures paritaires souhaitaient développer un opérateur pour utiliser une partie de la collecte du 1 % logement dédiée aux logements d'insertion. Cette nouvelle structure devait répondre aux besoins de logements de certains salariés qui ne trouvaient pas de solutions adaptées dans le parc social.

Cette triple paternité se retrouve aujourd'hui dans Freha, une association œuvrant pour l'insertion par le logement, attachée au mouvement Emmaüs et travaillant en très grande proximité avec les bailleurs sociaux et Action Logement. Freha doit ainsi son existence à des femmes et des hommes bénévoles et militants du logement social venant de ces diverses origines.

L'histoire de Freha est aussi marquée par un autre partenaire historique : la Fondation Abbé Pierre. Dès 1988 avec la naissance de l'Association pour la création de la Fondation Abbé Pierre (Afap), puis en 1992 avec la publication du décret reconnaissant la Fondation Abbé Pierre comme établissement d'utilité publique, la fondation a toujours été aux côtés de Freha. Ainsi en 2010, le conseil d'administration de Freha a décidé de modifier les statuts de l'association afin de sceller l'avenir de notre association dans le mouvement Emmaüs. Trois structures du mouvement détiennent désormais la majorité absolue des voix au conseil d'administration (Emmaüs France, Emmaüs Habitat et la Fondation Abbé Pierre). De plus, la fondation est un partenaire essentiel pour le financement de nos opérations de constructions et de réhabilitations.

Les premiers patrimoines

Si les premières opérations étudiées le furent un peu au hasard des propositions et des repérages occasionnels, des territoires de développement se mirent en place progressivement à partir de deux déterminants : les territoires d'influence

des acteurs de Freha et les espaces ouverts par les pouvoirs publics au gré de l'actualité ou des changements d'orientations politiques.

L'objectif initial était d'intervenir sur l'ensemble de l'Île-de-France pour construire, réhabiliter et gérer des logements d'insertion pérennes. Rapidement, en raison de l'existence d'opérateurs associatifs (Logement pour tous dans les Hauts-de-Seine – Solidarité Nouvelle pour le Logement dans le Val-de-Marne et dans l'Essonne) et de l'éloignement de la Seine-et-Marne, Freha concentra son activité de maîtrise d'ouvrage à Paris, en Seine-Saint Denis, dans le Val-d'Oise et les Yvelines. Dans ces départements, Freha demanda et obtint l'agrément pour la maîtrise d'ouvrage d'insertion.

À Paris, dans le cadre de la gestion du campement des familles maliennes sur le quai de la Gare en 1991, le Secrétaire d'État au logement, Marcel Debarge, lança un plan pour la création de 600 logements dans le parc privé parisien par acquisition-amélioration. L'objectif était de mener des opérations concertées (Ville, État, CDC, bailleurs sociaux et associations de la maîtrise d'ouvrage) pour l'acquisition et la transformation d'immeubles dans Paris intra-muros. C'est dans ce cadre précis que Freha acheta les immeubles de la rue de l'Encheval et de la rue Léon dès les années 1993-1994. Freha s'affirma comme un opérateur crédible sur la place parisienne. C'est pour cette raison qu'en 1994-1995, Freha devint un partenaire important de la Ville de Paris lors de la politique de réquisition mise en place par le maire de l'époque Jacques Chirac. Au cours de son histoire parisienne, notre association a été bouleversée, traumatisée par l'incendie de l'immeuble du boulevard Vincent Auriol, survenu durant l'été 2005. 17 personnes ont perdu la vie dont 14 enfants. Cet incendie criminel nous oblige au quotidien à avoir une attention toute particulière à la sécurité de nos patrimoines.

En Seine-Saint-Denis, les connaissances et l'implication de Jean-Pierre Tourbin, Directeur de Freha de 1991 à 2007, au sein des acteurs du logement de ce département et du monde des collecteurs du 1 % mais aussi les bonnes relations établies avec l'ANPEEC, furent le facteur clé de l'implantation de Freha sur ce département. Jean-Pierre Tourbin était aussi administrateur de la CAF de ce même territoire. Ainsi de nombreuses et fructueuses relations ont été établies avec les élus des collectivités locales. La convention entre Freha et la Ville de Montreuil doit beaucoup aux liens créés dans ces engagements militants sur



ce territoire. En octobre 1995, Freha a fait l'acquisition d'un premier bien à Montreuil : une maison comprenant deux logements avec jardin. Depuis, notre association a largement développé son offre locative sur la commune. Nous comptons aujourd'hui 269 logements disséminés au sein de 30 adresses, acquis grâce à l'aide de la Ville de Montreuil. Ces logements en centre-ville illustrent notre volonté de proposer des logements diffus bien insérés dans un tissu urbain de qualité. Ce parc s'est constitué autour d'un partenariat municipal recouvrant une triple démarche : développer une offre de logements abordables, requalifier l'habitat ancien du centre-ville et mener une politique de gestion locative adaptée de proximité.

Dans les Yvelines, le développement tient aussi beaucoup aux relations humaines. Lorsque Michel Gay, premier président de Freha, quitta la présidence de notre association, il fut remplacé à cette fonction par Alain du Manoir alors administrateur de la SA Hlm Emmaüs. Il venait de créer une association « Fraternité pour le logement en Yvelines ». Celle-ci s'inscrivait dans la volonté du diocèse des Yvelines d'inviter les chrétiens et les paroisses à s'impliquer dans la lutte contre l'exclusion de logement. Parmi ses actions, la sensibilisation des acteurs et des décideurs à la question du mal-logement sur le territoire,

le repérage du patrimoine immobilier de l'évêché et des paroisses pouvant être transformés en logements, l'orientation de fonds du 1 % logement vers des projets au service de l'insertion par le logement. Si l'action de Freha était distincte de celle de Fraternité pour le logement, le réseau d'Alain du Manoir fut une clé importante d'accès à des élus et des décideurs de ce département.

Dans le Val-d'Oise, l'implantation de Freha avait deux *missi dominici*. Le premier fut Jean Arnoult, militant syndical sur le département et directeur du Giapp (collecteur 1 %). Il avait une très bonne connaissance du milieu associatif de ce département et de bonnes relations avec quelques élus. Le second fut Georges Dunand, responsable de la SA Hlm Emmaüs. Bien implanté sur ce département, il connaissait bien les administrations et les élus. Le Val-d'Oise est le premier département où Freha sortie du cadre qu'elle s'était donnée de promouvoir. Si de nombreuses opérations avaient été montées avec ou pour des associations afin de leur permettre de bénéficier de logements transitoires pour leur mission, Freha ne s'était pas inscrit pour elle-même dans la gestion de logements relais ou d'hébergements. La première exception à cette orientation fut faite en 2002 lorsque Freha a été sollicitée pour reprendre les appartements-relais du dispositif d'hébergement de l'est du Val-d'Oise, après le désengagement de l'ALFA. Cette reprise resta longtemps une exception un peu « marginale » jusqu'au jour où Freha, fort des résultats de ce début d'expérience, décida officiellement de s'inscrire dans ce champ de l'accompagnement social lié au logement et dans l'hébergement au titre des résidences sociales.

Aujourd'hui, le patrimoine de Freha est composé de plus de 1 500 logements répartis dans 210 patrimoines sur 80 communes.

De la production de logements d'insertion à l'accompagnement social

Très rapidement, au vu de son expertise de la gestion locative de logements d'insertion dans un patrimoine diffus et pour répondre aux besoins de certains territoires dépourvus d'acteurs associatifs liés à l'insertion par le logement ou à des volontés politiques, Freha a orienté une partie de son action vers la gestion de logements temporaires.

La prise en charge de nos premiers logements d'indétermination locative que sont les appartements-relais, est le fruit d'une collaboration des services municipaux, départementaux et de la CAF du Val-d'Oise avec le soutien des bailleurs sociaux. En effet, ces logements sont la propriété de bailleurs sociaux et nous en assurons la gestion locative dans le cadre de dispositifs de logements temporaires. Très rapidement après, est venue la gestion de résidences sociales sur le territoire du Val-d'Oise et des Hauts-de-Seine. Aujourd'hui, nous gérons six résidences sociales (une sur Paris, une sur les Hauts-de-Seine, une sur le Seine-Saint-Denis et trois sur le Val-d'Oise). Freha est aussi, dans le cadre de ses actions de maîtrise d'ouvrage, producteur/concepteur pour d'autres associations d'outils pour la réalisation de leur objet social. Il ne faut pas oublier que cette mission était à l'origine l'une des raisons de la création de Freha. Elle est pleinement remplie puisque 13 résidences sociales propriétés de Freha sont gérées par 10 associations partenaires.



En 2007, la Ville de Paris décide d'expérimenter une politique de captation du parc privé pour proposer une solution alternative à l'hôtel pour des ménages avec enfants. C'est la création du dispositif « Louez solidaire et sans risque ». Ces ménages, en situation précaire, sont pris en charge et accompagnés dans le cadre d'un suivi social effectué par les travailleurs sociaux de Freha et s'inscrivent dans un parcours de réinsertion sociale et professionnelle. Ce dispositif communal d'intermédiation locative sera le précurseur du dispositif national Solibail, pour lequel Freha est aussi acteur depuis 2009. Aujourd'hui, les équipes de Freha gèrent plus de 250 logements en intermédiation locative sur Paris, les Hauts-de-Seine et les Yvelines.

Parallèlement à ces actions d'intermédiation locative, depuis 2007, Freha renforce son activité d'accompagnement social lié au logement hors de son patrimoine et en dehors de structures collectives. Ces accompagnements dans le cadre des dispositifs « ASLL » ou « AVDL » pour une période déterminée bénéficient à des ménages qui rencontrent des problèmes d'accès ou de maintien dans un logement en raison de difficultés financières ou d'insertion sociale. En 2014, plus de 612 ménages ont été accompagnés sur cinq départements.

La pension de famille d'Alfortville est l'expression d'un partenariat fort entre la Fondation Abbé Pierre et Freha. En mars 2012, nous posons la première pierre de la pension de famille à l'endroit où l'abbé passa les dernières années de sa vie. La construction de la pension a été rendue possible par la signature d'un bail emphytéotique avec la Fondation Abbé Pierre qui avait acheté ce bien à Emmaüs Internationale. Cette pension loge des personnes en précarité sociale dans un lieu à taille humaine. Freha a donc construit la pension, s'occupe de la gestion administrative et accompagne les résidents. L'ouverture de cette pension en 2013-2014 a été une nouvelle étape dans l'histoire de Freha et symbolise bien notre ancrage dans le mouvement Emmaüs.

Après avoir reçu l'agrément au titre de la loi du 31 mai 1990 dite « loi Besson », nos missions de maîtrise d'ouvrage d'insertion, ingénierie et gestion sociale sont désormais reconnues par la loi de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion de mars 2009. En 2010/2011, l'État nous a délivré trois agréments : le premier pour l'intermédiation locative et la gestion locative sociale, le deuxième pour l'ingénierie sociale, financière et technique. Enfin, le dernier agrément nous a conféré le droit de construire et rénover des logements sociaux. Freha est habilitée à intervenir sur l'ensemble de la région Île-de-France, et ce de façon pérenne.

LES FONDEMENTS DE NOTRE ACTION

Le résumé de notre riche histoire montre que le développement de Freha, grâce à la diversité de ses actions, repose sur des fondamentaux solides.

Freha est une association et entend évoluer dans les années à venir en tant qu'association. C'est sous cette forme que nous sommes exemplaire dans le monde du logement social. Le modèle associatif assoit notre légitimité, notre spécificité et apporte le « plus » à chacune de nos actions. Notre gouvernance associative garantit notre indépendance et la réalisation de nos projets.

Une dynamique associative

Les statuts de notre association rappellent que l'objet de Freha consiste à développer une offre adaptée de logements permettant l'insertion et la promotion des personnes et familles éprouvant des difficultés particulières, notamment en raison de leurs conditions d'existence ou de leurs ressources. Sont également concernées, les personnes que leurs ressources ne classent pas pour autant parmi les plus démunies, mais qui néanmoins rencontrent des difficultés d'accès au logement de par leurs caractéristiques familiales ou socioculturelles.

Les besoins de logements en Île-de-France pour les personnes défavorisées sont immenses. Les états du mal-logement que la Fondation Abbé Pierre produit annuellement, et celui qu'elle a élaboré en 2015 sur cette région, les détaillent et proposent des réponses et des améliorations. Freha se situe dans celles-ci, en s'attachant à s'appuyer sur les politiques et les initiatives locales.

Lutter contre le mal-logement

Afin de parvenir à atteindre ses objectifs de lutte contre le mal-logement, l'association a pour vocation :

- d'apporter, par toutes ses activités, une contribution efficace à une politique globale de l'habitat social, pour les populations en difficulté ;
- de rechercher, négocier, acquérir, gérer et entretenir toutes propriétés nues ou bâties, permettant de construire, de réhabiliter, de transformer des locaux devant avoir pour usage principal l'habitat et ses annexes, soit pour elle-même, soit pour d'autres organismes de logement social ;
- de rechercher et obtenir tous les crédits et les moyens financiers publics ou privés (prêts et subventions), afin de mettre en œuvre des opérations destinées au logement social sous quelque forme que ce soit, y compris les logements-foyers, des populations définies dans ses statuts, et d'une façon générale d'entreprendre dans le cadre des législations et réglementations concernées, toutes activités se rapportant directement ou indirectement aux buts poursuivis ;
- de collaborer par contrats ou conventions avec d'autres maîtres d'ouvrage ou des organismes publics ou privés ayant des objectifs similaires, à l'étude, la gestion et la réalisation de tels programmes ;
- de faciliter en particulier, l'accès au logement des jeunes, travailleurs ou non, des personnes seules avec enfants, des personnes âgées, ou travailleurs immigrés seuls ou avec leurs familles, et pour ce faire, développer des actions de gestion adaptée, de suivi et d'accompagnement social, tant sur son parc que pour les partenaires tiers, auprès des ménages ayant accès à un logement ;
- de gérer des structures particulières d'hébergement ou de logements de type logements-foyers, résidences sociales, pensions de famille... appartenant soit à l'association elle-même, soit à des partenaires ;
- de gérer et d'animer des dispositifs d'intermédiation locative dans le parc social ou le parc locatif privé ;
- de rechercher toute synergie et coopération avec les autres composantes du Mouvement Emmaüs.

L'association revêt un caractère spécifique résolument tourné vers le droit au logement des populations les plus démunies, et s'attache par tous les moyens à sa disposition à agir pour favoriser l'accès au logement des personnes ou ménages aux ressources modestes qui connaissent des difficultés d'accès au logement, des bénéficiaires du revenu de solidarité active et des minima sociaux, des populations bénéficiant des procédures d'insertion professionnelle ou de formation, des salariés dont le statut professionnel est fragile.

Participer au mouvement Emmaüs

Le cadre de notre action associative se fait dans le respect des valeurs du mouvement Emmaüs qui reposent principalement sur le respect de la dignité humaine et des droits de chacun, de l'engagement pour combattre les causes de l'exclusion. De plus, le respect des valeurs républicaines et du principe de laïcité sont aussi des fondements de notre action et de notre vivre ensemble.



L'histoire de Freha montre que c'est autour de projets structurants défendus par des femmes et des hommes de conviction que notre avenir se construira tant que la crise du logement perdurera et que nombre de nos concitoyens seront en situation de mal-logement. Notre objectif est donc de maintenir et renforcer les actions existantes (logements, pensions de famille, résidences sociales, accompagnement social, intermédiation locative, etc.) et d'apporter l'innovation nécessaire pour répondre aux besoins des ménages quelles que soient leurs difficultés (financières, sociales, comportementales, etc.).

C'est pour cette raison que le projet social 2015-2020 de Freha, tout en réaffirmant le socle de ces engagements, se construit autour d'objectifs concrets qui mettent en dynamique l'association. Nous avons une vision volontariste de notre action et nous nous inscrivons dans une démarche de développement :

- 1 - Développer un parc adapté ;
- 2 - Développer notre gestion locative adaptée ;
- 3 - Développer l'accompagnement social et l'intermédiation locative ;
- 4 - Développer nos richesses humaines et pérenniser l'association.



DÉVELOPPER UN PARC ADAPTÉ

Habiter dans des logements dignes, aux normes, sécurisants, confortables et économes est le premier pas vers l'insertion par le logement et la lutte contre toutes les précarités.

Moderniser et adapter notre parc existant

Les premières opérations de Freha ont aujourd'hui plus de vingt ans. Les interventions d'origine ont souvent été faites dans l'urgence de la crise et/ou en milieu occupé. Depuis deux ans, un plan de réhabilitation et de requalification a été mis en place. 10 programmes soit près de 150 logements ont été ciblés comme prioritaires. Il s'agissait particulièrement d'améliorer la performance thermique des constructions pour réduire les dépenses de consommation d'énergie, d'offrir des logements de qualité et de prévenir la vétusté et l'insalubrité potentielle. Aujourd'hui, cinq programmes sont en cours de réalisation. Les travaux seront terminés fin 2015-début 2016. Une seconde tranche de trois programmes sera lancée dès 2016. L'objectif de ce programme de réhabilitation est de lancer sur la période 2012-2020 la rénovation de quinze programmes (10 de la première phase et 5 de la seconde phase). Le rythme est soutenu. À l'horizon 2020, l'intégralité des immeubles détenus par Freha aura donc des niveaux de performance énergétique et de confort très améliorés. Cela assurera donc la pérennité et l'attractivité du patrimoine de l'association.

De plus, une évolution du patrimoine existant de Freha est possible. En 2012-2015, un programme d'optimisation d'une partie du patrimoine a été réalisé. Des ventes et des échanges ont été opérés. Aujourd'hui se pose, pour les années 2015-2020, la question de la transformation d'une partie de nos fonciers pour l'adapter aux besoins de demain. Pour répondre aux crises du logement,

Freha devra faire évoluer ses immeubles : quatre immeubles vont être démolis et reconstruits dans un but de densification et de modernisation. D'autres immeubles vont voir leur destination sociale évoluée. Ainsi, trois immeubles devraient être transformés en pension de famille. De plus, se posera la question de la gestion optimale des commerces.

Développer une offre nouvelle de logements pour répondre aux besoins

Comme nous l'a montré le rappel historique sur la constitution du patrimoine de Freha, les dynamiques ont été nombreuses et diverses. Freha, tout en assumant son histoire et pour améliorer la qualité du service rendu à ses locataires et aux collectivités locales devra réfléchir à l'implantation de chacun de ces nouveaux programmes. Nous devons rester un opérateur de maîtrise d'ouvrage d'insertion de centre-ville et de centre-bourg. Nous chercherons donc à construire des partenariats avec des collectivités locales, quelles que soient leurs tailles, pour répondre aux besoins de leur population. Des territoires de la région seront donc priorisés selon des critères de choix prépondérants : les besoins en logements, l'insertion des ménages logés et la qualité de notre gestion locative adaptée.

Notre volonté de demeurer l'un des acteurs les plus importants de la maîtrise d'ouvrage d'insertion, nous oblige à toujours être en alerte concernant les évolutions des besoins des locataires modestes et des collectivités locales. Un toit, cela ne suffit pas. Il est nécessaire que les logements produits par Freha répondent non seulement aux normes les plus modernes mais doivent aussi faciliter au maximum la vie de ses locataires. Les aménagements et les équipements intérieurs ne doivent pas être installés pour répondre à une norme pré-établie mais pour bien répondre aux réels besoins des ménages logés. L'une des exigences les plus importantes est le coût d'usage du logement pour les locataires. Le loyer tient une part importante dans les dépenses de logement mais il ne faut pas oublier les charges et les dépenses induites. Notre but est donc de prendre en compte dès la conception des projets, la notion de coût d'usage du logement pour les locataires.



Produire de l'habitat « collectif »

L'une des spécificités de Freha dans le monde associatif est de construire des outils pour que d'autres associations réalisent leurs projets associatifs. Ainsi, dès sa création, Freha a aidé des associations qui n'avaient ni les compétences, ni l'appétence pour construire ou réhabiliter des biens. Comme pour sa production propre, il s'agit de petites unités que les bailleurs sociaux classiques n'acceptent pas toujours de réaliser. De plus, les associations trouvent auprès de Freha une écoute attentive mais rigoureuse puisqu'une partie de notre activité consiste aussi à gérer des structures collectives. Nous devons donc rester cet outil particulier de maîtrise d'ouvrage qui est ouvert aux autres associations. Aujourd'hui, Freha est propriétaire de 252 logements temporaires dans 13 patrimoines que nous confions à 10 associations. Toutefois, nous devons demeurer vigilants sur la qualité de nos partenariats. Les bonnes idées ou les bonnes volontés ne sont pas suffisantes pour réaliser des programmes immobiliers pérennes. C'est aussi le travail de Freha que de pouvoir donner des conseils, orienter nos partenaires associatifs pour éviter qu'elles soient à terme en difficulté.

Freha gère aussi des résidences sociales produites par elle-même. Cette activité constructeur/gestionnaire est une des particularités de Freha. Nous devons donc penser nos résidences sociales pour qu'elles soient équilibrées aussi bien en termes d'investissement immobilier qu'en termes de gestion locative et sociale. Dès l'origine de la construction des projets, la destination sociale est donc au cœur des programmes immobiliers. La notion de coût global sur les deux activités devrait être conceptualisée.

Freha est propriétaire d'une pension qu'elle ne gère pas à Corneilles en Parisis (95) et est gestionnaire de la pension de l'Abbé à Alfortville (94) en partenariat avec la Fondation Abbé Pierre. Ces deux premières pensions de familles sont, avec des caractéristiques intrinsèques différentes, de réelles réussites. Freha, dans le cadre de son plan de développement 2015-2020, souhaite renforcer cette activité de production de pensions de famille. Comme pour les logements sociaux pérennes, nous devons avoir des exigences élevées en ce qui concerne l'insertion dans l'habitat de ces dispositifs pour favoriser l'insertion des personnes logées.

DÉVELOPPER NOTRE GESTION LOCATIVE ADAPTÉE

Le premier des objectifs rappelés dans les statuts de Freha est « d'apporter, par toutes ses activités, une contribution efficace à une politique globale de l'habitat social, pour les populations en difficulté ».

Offrir des logements financièrement accessibles aux plus modestes

La qualité de nos productions doit toujours revêtir comme finalité principale le montant le plus faible possible de la quittance. Plus exactement, c'est la modération absolue du coût d'usage du logement qui est recherchée. La réflexion doit donc être globale. C'est le cumul du loyer, des charges locatives facturables et des dépenses associées qui doivent être minimisés. Rien ne sert d'avoir un loyer faible si les charges locatives explosent. De même, il ne faut jamais négliger les dépenses associées au logement (assurance, informatique et connexion, déplacement...).

Après une période de remise à niveau du patrimoine de Freha. Nous devons être innovants dans notre relation locataires bailleurs. Le but ne sera pas d'expérimenter pour le plaisir de l'expérimentation, mais de rechercher les modes d'organisation, de mobilisation de la société civile, de travail avec les acteurs des territoires, et la participation des locataires pour permettre de lutter contre la précarité financière des ménages que nous logeons. Plus nos réflexions et innovations seront productives sur le coût d'usage du logement, plus nous pourrions accepter de loger des locataires très modestes sans mettre en difficulté les équilibres de l'association.

Renforcer notre exigence de qualité des logements et de notre gestion

Rien ne sert d'avoir des loyers et des charges faibles, si la qualité des logements n'est pas au rendez-vous. Freha n'inscrit pas son action dans l'urgence. Sans sous-estimer l'importance des associations qui œuvrent dans l'urgence, Freha inscrit son action dans la production de logements pérennes et la mobilisation de dispositifs de logements durables. Cette vision à long terme nécessite donc un entretien de proximité au quotidien et une présence aux côtés de nos locataires.

La qualité des logements proposés par Freha doit favoriser l'intégration des ménages dans la société. En effet, l'insalubrité des logements rend malade. De plus, nombre de logements sont familiaux. La volonté de Freha est de produire des logements bien insérés dans les quartiers urbains et dans les centres-bourgs. Il faut donc que les ménages soient « fiers » d'inviter leurs voisins et leur famille,

non locataires de Freha, à venir chez eux. Nos bâtiments doivent s'inscrire durablement dans les paysages urbains, l'entretien des extérieurs est aussi très important pour lutter contre toutes les formes de stigmatisation et d'exclusion.

Cela impose donc à Freha de prendre en compte les qualités et les difficultés de nos locataires. C'est à nous « d'aller vers » et « d'aller au devant » des difficultés d'entretien des locataires. Nous devons viser l'exigence dans la qualité du service rendu et donc d'aller plus loin qu'un bailleur classique en adoptant une démarche quotidienne vers la gestion locative adaptée. En raison de notre histoire, nous avons une vigilance particulière sur l'ensemble des points de sécurité liés au patrimoine. Dès l'entrée dans les lieux, les nouveaux locataires doivent être sensibilisés aux risques domestiques, à l'utilisation des équipements et aux consignes de sécurité et incendie. Tous les moments d'échanges entre les équipes de Freha et les locataires sont des moments privilégiés dans l'appropriation du logement et de l'habitat.

Consolider nos actions de gestion locative adaptée

Plus que l'offre d'un simple logement, notre gestion locative doit s'adapter à chaque situation individuelle et nous devons être en vigilance face aux difficultés présentes et futures des ménages logés. L'accompagnement et le suivi commencent dès la constitution du dossier pour l'attribution du logement. La première rencontre dans nos locaux, moment d'échange et d'analyse, permet aux équipes d'étudier et d'évaluer la situation des candidats, ses atouts et ses besoins en matière de logement. Elle sert aussi à anticiper ses besoins futurs en ce qui concerne la gestion et l'entretien. Ces premiers échanges doivent servir à mettre en place des préconisations en termes de garantie de loyer, de mesure d'accompagnement social lié au logement et de suivi social spécifique pressenti. La systématisation et la professionnalisation de ces procédures devront permettre aux équipes de Freha d'apporter un vrai plus à nos futurs locataires mais aussi de construire des partenariats locaux facilitant l'insertion des ménages. L'objectif étant d'inscrire les ménages dans des dynamiques locales.

L'accompagnement et les relations avec les locataires doivent se poursuivre au-delà de l'attribution. Les équipes de Freha, pour cela, se doivent d'avoir des contacts fréquents avec les locataires et les partenaires locaux. Un parc diffus nécessite d'avoir des relais de vigilance voire d'alerte. Chaque patrimoine bénéficiera d'une



visite technique annuelle approfondie qui sera l'occasion d'une rencontre systématique avec l'ensemble des locataires d'un patrimoine prévenu de notre visite. Il s'agit donc d'une rencontre partenariale où les locataires deviennent acteurs de leur parcours résidentiel. Cette dynamique nous permettra de détecter les situations « invisibles », revoir les besoins en logement, aborder les difficultés financières et travailler ensemble. Ce mix de visite technique et sociale sera suivi d'un rapport qui devra être partagé par l'ensemble des équipes de Freha (équipe sociale – construction et réhabilitation – administrative et financière) pour mettre en place les préconisations de court, moyen et long termes.

Quelle que soit la situation sociale des ménages et des difficultés qu'ils rencontrent, tous les moyens à notre disposition seront mis en œuvre pour éviter l'application d'une procédure d'expulsion qui doit toujours être considérée comme un échec collectif et ne conduit qu'à une nouvelle exclusion. La gestion locative adaptée et le travail collectif doivent permettre de mobiliser l'ensemble des partenaires afin de trouver la meilleure solution possible pour les ménages. Cette veille locative et sociale en lien avec des partenariats extérieurs forts doit garantir que l'ensemble des aides et des dispositifs soit mis en place afin de trouver, si nécessaire, des orientations et des actions spécifiques au regard des besoins évalués.

Notre ambition sur ces années est de systématiser, de modéliser et d'explicitier ces approches pour en garantir leur pérennité et pourquoi pas, de montrer que ces dynamiques sont reproductibles.

DÉVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET L'INTERMÉDIATION LOCATIVE

Depuis une quinzaine d'années, Freha fait le constat qu'offrir un toit ne suffit pas. Nous avons donc développé des compétences dans la gestion et l'animation de dispositifs en lien avec l'insertion par le logement, l'accès et le maintien dans le logement des ménages modestes.

Structurer et pérenniser nos actions d'accompagnement social et d'intermédiation locative

Après un temps de développement actif, il est important de renforcer les bases de nos activités. Pour mener à bien cet objectif, il est primordial d'avoir une logique de territoire. Comme pour le parc de logements sociaux pérennes, des territoires seront donc priorisés selon des critères de choix prépondérants : les besoins, l'insertion des ménages logés et la qualité de notre gestion locative adaptée et de notre accompagnement social. Ces territoires d'action devront très majoritairement recouper les territoires de notre développement patrimonial. Ainsi, des complémentarités et des transversalités seront recherchées et organisées.

L'intelligence de nos actions devra aussi reposer sur une pluralité de missions. Ainsi, chaque « territoire social » reposera à terme sur une complémentarité de missions d'intermédiation locative et d'accompagnement social. Cela aura un double avantage : une moins grande sensibilité à l'existence ou non d'un dispositif et un spectre plus large d'interventions pour nos travailleurs sociaux. La transversalité et la complémentarité des compétences est nécessaire pour dynamiser les pratiques professionnelles des équipes en fonction de l'évolution des précarités sociales et donc des besoins des ménages. Pour pouvoir se projeter dans de nouveaux projets, nous chercherons à nous appuyer sur des dispositifs qui ont déjà fait leur preuve.

Dans une société de plus en plus individualiste, Freha développe en même temps que ses actions d'accompagnement individuel, des actions collectives qui permettent de travailler sur la dynamique de groupe, de rompre l'isolement, de créer du lien social et d'accéder à la culture et aux loisirs. Ces actions ne doivent pas être un plus mais doivent être au cœur de nos missions d'accompagnements.

Emmener le plus grand nombre de ménages vers le logement autonome

Notre association développe des projets permettant d'accueillir des personnes, enfants ou adultes, en situation d'exclusion. Cela participe à répondre à l'un des premiers besoins fondamentaux, qui permet aux ménages de retrouver une stabilité et facilite une prise en charge personnalisée.

Chaque dispositif a sa fonction propre et doit répondre aux besoins spécifiques des ménages. Pour cela, tous les ménages, étant positionnés sur l'un des dispositifs de logement temporaire ou d'intermédiation locative, sont reçus en entretien individuel. Nos structures collectives étant gérées par les territoires d'intermédiation locative et d'accompagnement social, bénéficient de l'expertise multiple du travail social et permet par la connaissance d'un ensemble de dispositifs sociaux d'adapter les interventions en fonction des besoins des ménages. Chaque dispositif a donc sa propre logique, les résidences sociales sont du logement temporaire alors que les pensions de famille sont du logement pérenne, sans durée d'occupation. Ces structures collectives sont une réponse efficace pour certains ménages. Après avoir beaucoup développé la gestion de résidences sociales, nous orienterons une partie de notre développement vers la construction et la gestion de pensions de famille et ceci sur l'ensemble de nos territoires d'intervention.

L'accueil dans les dispositifs de logements temporaires ou adaptés visant l'accompagnement vers l'autonomie dans le logement, que nous menons dès l'entrée, est un travail de responsabilisation des ménages. Notre mission est donc d'impulser une dynamique vers un logement autonome chez les ménages dont la situation ne nécessite plus une prise en charge dans l'une de nos structures collectives ou temporaires. Le développement du travail partenarial afin de fluidifier nos structures est nécessaire, pour cela nous renforcerons les protocoles de travail avec différents partenaires d'Action Logement

et des bailleurs sociaux. Ce travail n'existe pas encore sur tous nos territoires d'accompagnement social et d'intermédiation locative. Le but sera donc de développer et d'homogénéiser nos pratiques sociales sur l'ensemble de ces territoires.

Renforcer nos actions d'accompagnement social et d'intermédiation locative

Freha apporte des réponses aux besoins des ménages modestes dans les dispositifs d'accompagnement social lié au logement. L'accompagnement de ces ménages se décompose en trois temps forts du parcours résidentiel : l'accompagnement vers le logement, l'appui au relogement et l'accompagnement dans le logement. Tout accompagnement mis en place est personnalisé et contractualisé. La contractualisation a pour objectif de confirmer l'adhésion du ménage, au projet qui lui est présenté. Le niveau d'intervention sociale dans les dispositifs de logements temporaires est déterminé en fonction des financements mais surtout des besoins des ménages. Il ira de la veille sociale à l'accompagnement social sur les dispositifs d'intermédiation locative.

Freha est un acteur important dans certains territoires : à Paris avec « louez solidaires et sans risque » et dans le Val-d'Oise avec des dispositifs multiples (ALT / ASLL / AVDL). Fort de ces expériences réussies, Freha cherchera à renforcer et à développer ces actions structurantes sur ces territoires mais aussi à étendre ces missions sur les autres territoires. Ces dispositifs mettent en synergie deux métiers de Freha l'accompagnement social et la gestion locative adaptée. Il sera donc nécessaire de poursuivre notre professionnalisation concernant la complémentarité entre ces deux métiers.

DÉVELOPPER NOS RICHESSES HUMAINES ET PÉRENNISER L'ASSOCIATION

L'histoire de Freha met en évidence que tout projet associatif repose principalement sur les femmes et les hommes qui composent l'association. L'important dans les phases de développement est d'anticiper les déséquilibres qui peuvent survenir.

Renforcer les services, la formation et la communication

Du fait de nos modes de financement par dispositif, les fonctions supports, ce rouage souvent invisible, sont souvent négligées. Il n'est pas et il ne sera pas possible de démultiplier le nombre de salariés. Les nouveaux outils de communication et le développement des systèmes d'information doivent être mis au service des métiers de Freha. Comme pour nos actions de gestion locative ou de travail social, notre organisation doit s'appuyer sur des pratiques innovantes qui faciliteront notre développement. Depuis 2012, nous avons fait évoluer nos applicatifs de gestion comptable et de maîtrise d'ouvrage. Pour les années 2015-2020, nous devons travailler selon deux axes. Le premier concerne les transmissions inter-services. Le second, plus ambitieux, concerne la mobilité de nos outils d'informations aussi bien pour les métiers de la gestion locative que ceux de l'accompagnement social. Le but est d'améliorer la fiabilité et l'efficacité de l'ensemble des salariés de Freha. En effet, les visites techniques et sociales sur un parc diffus et les mesures d'accompagnement à domicile devront s'appuyer sur des outils informatiques modernes.

Freha se doit d'accompagner ses salariés face aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur quotidien professionnel : les formes de précarités sont en évolution permanente ; les normes techniques changent quasiment tous les jours, etc. La formation continue est donc une nécessité pour



tous les salariés, quelle que soit leur formation d'origine et leur fonction. Aujourd'hui, chaque salarié peut bénéficier d'une formation par an. De plus, nous nous inscrivons aussi dans la dynamique de formation métier initiée par la Fapil. Le but sera de renforcer nos métiers en professionnalisant notre approche de la formation et plus généralement des ressources humaines.

Freha, pour développer ses actions et ses métiers, a l'obligation de « faire savoir » ses réussites. En 2013, nous avons fait un premier pas vers plus de communication. Demain, face aux difficultés financières de nos partenaires institutionnels, il sera nécessaire de pouvoir montrer avec force la qualité et l'importance de nos actions. La valorisation de nos réalisations permettra d'aller mobiliser des financements privés et du mécénat. Des outils de communication spécifiques seront aussi réalisés pour aider les équipes dans leurs relations avec les ménages locataires ou accompagnés.

Pérenniser l'association dans ses équilibres socio-économiques

Dans la situation économique que connaît notre pays, les politiques de solidarité sont souvent les premières victimes des mesures d'économie. La politique du logement ne fait pas exception. Freha devra donc s'adapter à cette réalité sans remettre en cause ses fondamentaux. C'est par la professionnalisation et l'investissement de nos équipes que nous arriverons à produire plus de solutions pour les plus modestes de nos concitoyens. Dès lors, nous rechercherons que chacune de nos actions et dispositifs soient équilibrés économiquement dans le temps.

En ce qui concerne la maîtrise d'ouvrage, toutes les nouvelles opérations de créations de logements et toutes les opérations de réhabilitations de notre parc doivent participer à l'équilibre financier de Freha. Il ne s'agit donc pas de produire des immeubles « low cost » mais de produire à un juste rapport qualité/prix qui assurera la durabilité de tous nos investissements. Il en est de même pour l'entretien courant de nos patrimoines. Nous devons avoir une vision de long terme qui garantira aux locataires de Freha une qualité du service rendu.



Cette exigence d'équilibre de chaque action de Freha aura une double conséquence. Premièrement, la recherche de l'efficience aura un impact sur la modération de l'augmentation des loyers et des charges pour chaque locataire sur le long terme. Deuxièmement, cela donnera les moyens aux équipes de Freha de trouver les ressources nécessaires pour se donner les moyens d'être innovantes.

Ancrer notre avenir dans le monde associatif et dans le mouvement Emmaüs

Des synergies se développent avec d'autres structures associatives en termes de maîtrise d'ouvrage, de gestion des résidences sociales et structures d'accueil, d'accompagnement social, de prévention des impayés, etc. Notre investissement au sein de la Fapil doit nous permettre d'intervenir pour défendre les spécificités du modèle associatif entre l'hébergement et le logement social classique.

Freha est fière de ses origines emmaüssiennes. Emmaüs Habitat, la Fondation Abbé Pierre, Emmaüs France et ses structures sont les partenaires naturels de Freha depuis sa création. Depuis 2010, la majorité du CA est détenue par le mouvement Emmaüs. Dans la diversité de nos métiers et de nos approches, il existe une spécificité de l'action d'Emmaüs dans le cadre du logement. Chacun à son niveau et chacun dans son cadre réglementaire, nous mettons en pratique l'accueil pour les plus modestes. Nous devons élargir notre réflexion sur les demandes ou besoins que peuvent rencontrer l'ensemble des structures d'Emmaüs quelle que soit la branche du mouvement.

Freha offre aujourd'hui des services complémentaires à ceux d'Emmaüs Habitat, généraliste du logement social. Nous devons, à chaque fois que cela est possible chercher à travailler ensemble pour aller plus loin. Cette relation devra reposer sur des réalités d'actions communes au service des plus démunis. De même, les liens avec la Fondation Abbé Pierre doivent continuer à se développer. La fondation doit trouver en Freha un des opérateurs de terrain, relais de ses engagements.