



# VIVACITÉ

## *des liens et des toits*

Rapport d'activité 2024

# VIVACITÉ

*des liens et des toits*

<b>« DES LIENS ET DES TOITS » EN ACTION</b>	<b>4</b>
Pour faire mieux, faisons chaque jour autrement.....	4
Diversifier dans la cohérence.....	5
Les temps forts 2024.....	6
<b>RENFORCER LES LIENS</b>	<b>8</b>
Modernisation de la gouvernance.....	9
Bilan du PSD 2019-2023.....	10
Évolution de l'identité : articulation avec le projet associatif réécrit en 2023.....	14
Du pilotage à l'innovation.....	15
5 <sup>ème</sup> îlot de Réflexion.....	16
Entretien avec Sylvain Rastoin, Directeur Général.....	17
Renforcement des liens avec les bailleurs.....	19
<b>CONSTRUIRE DES TOITS</b>	<b>20</b>
Contribution au plan Logement d'Abord 2.....	21
Nos établissements.....	22
Développement de nouvelles résidences.....	24
Décarbonation de notre patrimoine.....	25
Vers une coopération renforcée entre gestion locative et innovation sociale.....	26
Démarches autour du vieillissement.....	27
Formation des gardiens d'immeubles.....	27
Projets à venir.....	28
Retrouvez sur notre carte l'ensemble des actions en cours chez VIVACITÉ.....	29



## ACCOMPAGNER LES PERSONNES

30

Evaluation des projets sociaux.....	31
Renforcement des liens avec les partenaires.....	34
À Berre : santé, sécurité, liens de proximité.....	34
À Viala : un projet femmes contre l'isolement.....	35
Actions d'accompagnement social : APDL, « Agir pour les Difficultés Locatives », publics jeunes.....	36
Agir pour les difficultés locatives une approche proactive au service des locataires.....	38
APDL : quand un accompagnement sur-mesure change des vies.....	38
CADA.....	39
Le CADA de VIVACITÉ.....	39
Le CVS du CADA.....	40
Un réseau de partenariats pour mieux accompagner les résidents.....	41
Innovation sociale projets pilotes, démarches participatives, maîtrise d'usage.....	42
Une maison partagée à Céreste : construire le lien, ancrer dans le temps.....	42
Apt/Roquefure : avant la réhabilitation, une mémoire à transmettre.....	44
Bargemont et le dispositif REAPP.....	45
Apt/Roquefure : une année clé pour le projet de requalification du site.....	46
Un engagement innovant pour accompagner le vieillissement dans les quartiers prioritaires.....	47

## RESSOURCES INTERNES

48

Modernisation et qualité de vie au travail.....	49
Les chiffres de VIVACITÉ.....	51
Quelques chiffres.....	53

## NOS DÉFIS : ANTICIPER POUR L'AVENIR

54

## NOS PARTENAIRES

56



## « des liens et des toits » en action



### Pour faire mieux, faisons chaque jour autrement.

2024 est arrivé à son terme et l'actualité nous laissera le sentiment d'un monde en déconstruction.

Pourtant, pour l'acteur de la société civile qu'est VIVACITÉ, le sentiment ne tient pas face à la réalité vécue.

Bien sûr, nous apprenons année après année à traverser les crises et 2024 n'a pas échappé à la règle : crises internationales, instabilité politique, inflation ont ponctué notre quotidien.

Pourtant, notre organisation s'adapte, son offre se diversifie pour mieux répondre aux risques de précarisation, pour offrir une qualité toujours meilleure aux populations en difficulté d'habitat.

A la question « *comment appréhender les difficultés qui nous traversent au quotidien ?* », notre réponse est celle de l'**innovation**. Parce que le sujet n'est plus celui du seul développement, nous avons créé la **Direction de l'Innovation Sociale**. Et toutes nos actions, nos projets, nos réflexions se lisent selon ce prisme. 2024 a vu s'ouvrir les portes de notre première pension de famille, dont nous avons assuré la maîtrise d'ouvrage. Ce ne sera pas la dernière.

La relation à l'ensemble de l'écosystème de VIVACITÉ évolue en ce sens. Il nous faut refonder le lien avec nos partenaires, les bailleurs sociaux, les pouvoirs publics, les partenaires associatifs et les experts du quotidien que sont les habitants : Mieux les connaître, mieux nous faire reconnaître. Nos équipes y travaillent chaque jour, développant les collaborations, haussant leur niveau d'intervention. Pour ce faire, deux groupes d'acteurs sont mobilisés, intensément :

La gouvernance de VIVACITÉ ; le conseil d'administration qui fait évoluer sa vision de notre projet, jusqu'à le doter d'une identité nouvelle, nous offre les moyens de déployer notre action. Alotra est devenue VIVACITÉ après avoir réécrit son projet, ses statuts, renforcé ses troupes ;

L'équipe des collaborateurs qui, année après année, demeure la plus précieuse ressource de notre association. Et le dialogue social est le fer de lance de sa prise en compte. En 2024, deux accords d'entreprise ont été signés avec le CSE afin d'aménager le temps de travail de tous et d'introduire un intéressement de chacun à notre réussite.

2024 aura vu Alotra fêter ses 70 ans. Nous, c'est l'avenir de VIVACITÉ que nous avons célébré, tous ensemble, en posant les bases des 70 prochaines années.

Sylvain Rastoin  
Directeur général

## Diversifier dans la cohérence

Vous avez sous les yeux un rapport d'activité qui comptera pour VIVACITÉ. Bien sûr tous ceux qui l'ont précédé ont compté eux aussi. Mais 2024 assurément ne fut pas une année comme les autres pour nous. Après 70 années d'existence, jeudi 14 novembre, Alotra a cédé la place à VIVACITÉ. Ce changement d'identité était devenu une nécessité pour signer l'évolution de nos activités déjà engagée depuis de nombreuses années. Il s'est imposé naturellement dans la cohérence et en douceur. Appuyé sur Cap 2030 notre projet associatif écrit en 2023, il a été lancé au printemps avec les salariés, a mûri au cours d'ateliers proposés au Conseil d'Administration avant d'être présenté à la journée des salariés le 19 septembre, puis validé le lendemain en Assemblée Générale extraordinaire. Nous avons alors pu l'officialiser lors d'un événement réunissant nos partenaires. Mais cet « mise à jour » ne s'est pas limitée à un simple changement de dénomination : le slogan des liens et des toits accompagne notre nouvelle identité, nous avons redéfini notre objet social et créé à l'été une Direction de l'Innovation Sociale.

En portant ces démarches, la gouvernance de Vivacité a voulu réaffirmer que notre avenir se joue résolument dans la diversification de nos métiers. C'est l'unique réponse possible à la déstabilisation du modèle économique du logement accompagné que nous vivons.

L'ouverture à Marseille en plein été de notre première pension de famille, dont nous portons la Maitrise d'Ouvrage, s'inscrit dans cette dynamique. Elle sera suivie dans les années qui viennent, d'opérations intégrant résidence sociale et pension de famille, un concept nouveau que nous défendons le plus souvent en partenariat avec des bailleurs sociaux.

Vivacité, c'est la vie, le mouvement, la citoyenneté. C'est aussi une construction bâtie année après année par ses salariés, ses dirigeants, sa gouvernance et grâce au soutien de ses partenaires : État, collectivités locales et bailleurs sociaux que je tiens à remercier une fois de plus.

*Pascal Gallard*  
Président de VIVACITÉ

« Vivacité,  
c'est la vie,  
le mouvement,  
la citoyenneté »





# Les temps forts 2024

## Des moments précieux pour tisser des liens



5ème Ilot de réflexion sur la gouvernance : réflexions et enseignements

**MARS 2024**



**JUIN 2024**

Changement de la DDS en DIS

**AVRIL 2024**

Séminaire Identité

Réhabilitation des bureaux du CADA



Lauréat de l'AO Roquefure



**Ouverture de la première pension de famille VIVACITÉ**  
(24 logements PLA-I à St-Eloi, Marseille 10e)



**70 ans d'Alotra/VIVACITÉ**  
*histoire et projection vers l'avenir*

**JUILLET 2024**

**NOV 2024**

**SEPT 2024**

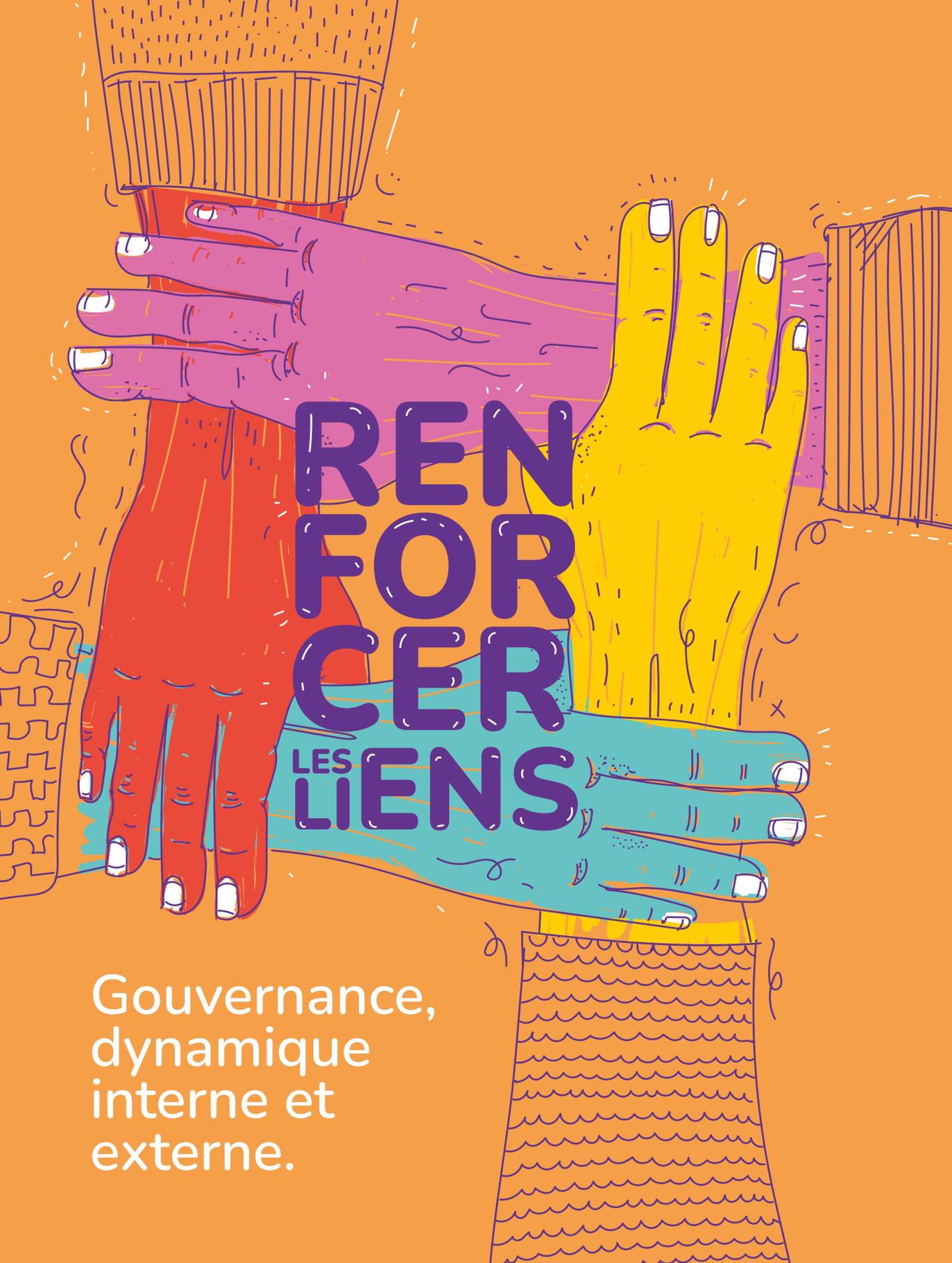
**SEPT 2024**

**8<sup>ème</sup> Journée des salariés :**  
*échanges et cohésion d'équipe*

**Changement d'identité :**  
*nouveau cap pour l'association*

**VIVACITÉ**  
*des liens et des toits*





**REN  
FOR  
CER**  
**LES  
LIENS**

Gouvernance,  
dynamique  
interne et  
externe.

# Modernisation de la gouvernance :

## des statuts renouvelés pour une organisation plus efficace

Depuis sa transformation en **VIVACITÉ**, l'association a souhaité adapter sa gouvernance aux enjeux actuels du logement accompagné. En 2024, une révision approfondie des statuts a été menée, prenant en compte des évolutions qui n'avaient été que très marginalement intégrées depuis 1994, voire 1972. Cette réforme s'inscrit dans la continuité du Plan Stratégique de Développement 2019-2023, qui avait pour ambition de structurer et professionnaliser l'association et fait suite à l'important travail autour de la refonte du Projet Associatif CAP 2030. **L'objectif est clair : mettre en place une gouvernance exemplaire et efficace, à la hauteur des enjeux du logement accompagné.**

### Une refonte en profondeur des statuts

Les nouveaux statuts traduisent une volonté de rendre plus lisible et plus efficace le fonctionnement de l'association. Les principales modifications concernent :



Globalement, la rédaction des statuts a été modernisée et allégée pour **plus de clarté** et de souplesse. Certains éléments ont été volontairement reportés dans le règlement intérieur afin d'assurer une plus grande flexibilité.

## Un règlement intérieur pour structurer la gouvernance

Jusqu'alors inexistant, le règlement intérieur précise et complète les statuts en facilitant leur mise en œuvre. Il apporte une **souplesse accrue** en permettant d'adapter plus facilement les règles de fonctionnement des instances de gouvernance. Parmi ses apports clés :

LES MODALITÉS DE RÉUNION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

LES MODALITÉS D'ADHÉSION ET DE RADIATION DES MEMBRES

LES PRÉROGATIVES ET MISSIONS DES MEMBRES DU BUREAU

LA FORMALISATION DES DÉLÉGATIONS DU CONSEIL À LA DIRECTION GÉNÉRALE.

LE CALENDRIER DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce document introduit également l'**articulation entre la gouvernance et la direction générale**, en précisant la présence de la direction au sein des instances comme invitée et en encadrant les délégations du CA au directeur général. Il rappelle la nécessité pour la direction d'adhérer pleinement au projet et aux statuts de l'association.

## Une gouvernance cohérente, efficace et adaptable

Avec cette réforme, VIVACITÉ s'inscrit dans une démarche de **modernisation et d'efficacité**, tout en renforçant la transparence et la dimension démocratique de son fonctionnement. La nouvelle articulation statutaire et réglementaire permet à l'association de mieux répondre aux défis actuels du logement accompagné et de poursuivre son développement avec une gouvernance structurée et agile.

## Bilan du PSD 2019-2023 :

### une transformation en profondeur

#### Un diagnostic initial révélateur des enjeux

Avant le lancement du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2019-2023, VIVACITÉ a mené une analyse approfondie de sa situation. Le diagnostic initial a mis en lumière plusieurs atouts, ainsi que des défis à relever pour assurer son développement.

L'association disposait d'une indépendance financière solide, d'un savoir-faire reconnu en gestion locative accompagnée et d'un ancrage territorial fort. Ses compétences en ingénierie et sa capacité à gérer des situations complexes constituaient des forces notables. Cependant, des faiblesses ont également été identifiées, notamment un manque de proactivité, une communication interne et externe perfectible, ainsi qu'une gouvernance encore en adaptation face aux évolutions du secteur. L'association évoluait dans un contexte marqué par des opportunités liées à la mutation du secteur et aux nouvelles stratégies publiques, mais aussi par des menaces liées à la complexité croissante des métiers et à la dépendance aux financements publics.



# 90%

## Un taux de réalisation de 90 % et des avancées stratégiques majeures

L'élaboration et la mise en œuvre du PSD 2019-2023 ont impliqué une large partie des collaborateurs de VIVACITÉ. À travers des consultations régulières, des groupes de travail et des échanges inter-services, les équipes ont contribué activement à façonner et concrétiser cette feuille de route stratégique. Cette implication collective a permis d'ancrer les évolutions dans la réalité du terrain et de renforcer l'adhésion interne aux transformations engagées. Le PSD 2019-2023 a été bâti en réponse à ce diagnostic, avec six axes stratégiques et trois axes tactiques visant à structurer et renforcer le développement de l'association.

Cinq ans plus tard, le bilan est extrêmement positif et marque clairement le virage pris par l'association :



## Les trois axes tactiques & leurs résultats

### 1. Présence en amont des projets

#### Pistes d'action

Développer la présence terrain et le dialogue avec bailleurs et collectivités

#### Réalisations

Renforcement du CODIR et des cadres sur le terrain, participation active aux îlots de réflexion

### 2. Élargissement des services

#### Pistes d'action

Faciliter l'accès à la propriété et les mouvements internes dans le parc social

#### Réalisations

Initiatives sur la mobilité et structuration du service ISU

### 3. Stabilisation des équipes

#### Pistes d'action

Appui aux gestionnaires et fidélisation du personnel

#### Réalisations

Plan de formation, référents métiers, nombreux avantages salariés

## Les six axes stratégiques & leurs réalisations

### 1. Consolider l'existant

#### Pistes d'action

#### Réalisations

Poursuivre la recherche active de nouvelles opportunités pour installer des résidences sociales accompagnées

Pension de famille St-Eloi, plusieurs projets en cours

S'appuyer sur les résidences existantes pour consolider son assise locale

Développement et consolidation des implantations

Augmenter le nombre de places dans le CADA existant

Passage de 85 à 117 places (+40%) en 2024

Expérimenter des dispositifs pour les sorties de réfugiés

Expérimentation sur ACTIVAER (accompagnement individuel vers l'autonomie et l'emploi des réfugiés)

Maintenir l'activité auprès des collectivités

Maintien sur Ruisseau Mirabeau, Bargemont

Développer une expertise sur les projets de sédentarisation

Nouvelles interventions à Roquefure et Le Thor

### 2. Passer de la réactivité à la proactivité

#### Pistes d'action

#### Réalisations

Consolider la notoriété de VIVACITÉ

Extensions dans le Vaucluse, Alpes, Var, renforcement des îlots de réflexion

Construire une image distinctive

Collaboration avec les bailleurs via les îlots de sérénité, refonte charte graphique et site web

Développer un réseau de partenaires

Forum emploi, Forum santé, conventions avec Batigère, Vilogia

Structurer la politique relationnelle

Renforcement des relations avec la DDETS, élus, bailleurs

### 3. Développer de nouveaux savoir-faire

#### Pistes d'action

#### Réalisations

Expérimenter des résidences seniors non médicalisées

Travail sur habitat inclusif (Viala, Céreste)

Développer une offre pour les publics en souffrance psychique

Participation au Groupement CMSMH (projet Résidence Accueil Jean Martin)

## 4. Renforcer les partenariats avec les bailleurs sociaux

### Pistes d'action

Développer des collaborations avec les bailleurs sociaux

### Réalisations

Partenariats renforcés avec FNAVDL, UNICIL, 3F Résidences, LOGIREM, SOGIMA, Nexity, 3F Sud, Famille & Provence

## 5. Développer le patrimoine

### Pistes d'action

Développer l'offre d'habitat

### Réalisations

Ouverture de la pension de famille St-Eloi, projets immobiliers en planification pour 2026-2027

## 6. Adapter la gouvernance

### Pistes d'action

Ouvrir le Conseil d'Administration

Structurer un comité stratégique

Mettre en place un comité de gestion pour Logetra

### Réalisations

Sur 8 sièges au CA, 4 nouveaux administrateurs élus

En attente de mise en place

Comité formé et opérationnel

## Perspectives et enseignements

Le PSD 2019-2023 a permis à VIVACITÉ d'adapter ses actions à un paysage en constante évolution, tant au niveau du logement accompagné que de la société. L'association a su capitaliser sur ses forces et relever ses défis avec une approche stratégique efficace, un complet engagement de ses équipes et une ténacité payante, conduite pas à pas. Plus que jamais se confirme le sens de notre nouveau slogan, "des liens et des toits".





# Évolution de l'identité :

## articulation avec le projet associatif réécrit en 2023

*Le changement de nom d'Alotra en VIVACITÉ, effectif depuis novembre 2024, ne marque pas une rupture, mais bien une continuité et une affirmation de l'évolution de l'association. Cette transformation s'inscrit dans la démarche stratégique portée par le projet associatif CAP 2030, adopté en 2023, qui réaffirme les valeurs fondatrices tout en projetant l'organisation vers l'avenir.*

### Un ancrage historique revisité

Fondée en 1954 sous le nom d'IFNA (Immobilière des Familles Nord-Africaines), puis rebaptisée Alotra en 1972, l'association a évolué au fil des décennies pour répondre aux mutations sociales et aux besoins croissants en matière de logement accompagné. De la gestion de foyers de travailleurs migrants à l'ingénierie sociale et au développement d'habitats inclusifs, VIVACITÉ incarne aujourd'hui une approche globale et innovante du logement et de l'accompagnement social.

# VIVACITÉ

*des liens et des toits*

### Pourquoi un changement de nom était nécessaire

Avec le temps, le nom Alotra ne reflétait plus pleinement l'étendue et la diversification des activités de l'association. Historiquement associé à la gestion de foyers de travailleurs migrants, il ne rendait pas compte de l'évolution vers une structure d'accompagnement global, ancrée dans les enjeux contemporains du logement social, de l'innovation sociale et de la mixité des publics. De plus, la perception du nom était parfois limitée à un cadre ancien, moins en phase avec les valeurs de modernité et d'agilité que souhaite incarner l'association aujourd'hui.

### Une nouvelle identité pour de nouveaux enjeux

Le projet CAP 2030 met l'accent sur l'intelligence collective, l'innovation et la coopération. Ces principes ont guidé la transition vers une identité plus en phase avec les missions actuelles et les ambitions futures de l'association. Le choix du nom VIVACITÉ résume cette dynamique : un organisme vivant, à l'écoute des territoires et des publics qu'il accompagne. Cette évolution s'accompagne d'un nouveau slogan, « Des liens et des toits », qui illustre parfaitement la double mission de VIVACITÉ : créer du lien social tout en offrant des solutions de logement adaptées.

### Un engagement renouvelé, des valeurs conservées

Héritier des fondements d'Alotra, VIVACITÉ conserve son attachement à cinq valeurs clés : humanité, dignité, respect, confiance et solidarité. L'association reste fidèle à sa mission d'accueil, d'accompagnement et de production d'habitats adaptés, tout en renforçant son expertise et son impact à travers des projets innovants et une démarche participative accrue.

Cette transformation a rencontré une adhésion quasi immédiate de la part des salariés (ceux-ci ont largement participé à cette transition), qui voient dans cette nouvelle identité une opportunité de renforcer encore davantage l'impact et la visibilité de l'association, et se sentent portés par un élan collectif renouvelé.

# Du pilotage à l'innovation :

## La transformation de la DDS en DIS

Historiquement, la Direction du Développement Social (DDS) de VIVACITÉ était centrée sur la gestion des dispositifs existants et l'accompagnement social. Si ce rôle a permis d'assurer un cadre stable aux différents dispositifs, il révélait aussi une posture **essentiellement réactive**, répondant aux besoins au fil des évolutions du secteur.

Avec la création de la Direction de l'Innovation Sociale (DIS), VIVACITÉ engage un tournant stratégique : il ne s'agit plus seulement d'administrer et d'accompagner, mais bien d'**innover** et d'**expérimenter de nouvelles approches** dans le logement accompagné et les politiques sociales. Ce changement s'inscrit dans une volonté affirmée d'être **force de proposition** dans le champ de l'innovation sociale et non plus uniquement gestionnaire de dispositifs.

### Une structuration en pôles pour plus d'impact

La nouvelle DIS repose sur une organisation structurée en plusieurs pôles complémentaires :

**PROSPECTIVE ET INNOVATION SOCIALE :**  
MISE EN PLACE DES ÎLOTS DE RÉFLEXION, ÉTUDES STRATÉGIQUES ET PUBLICATIONS POUR ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR.

**ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE ET PARTENARIATS :**  
DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PROJETS ET RENFORCEMENT DES COLLABORATIONS AVEC LES BAILLEURS ET COLLECTIVITÉS.

**GESTION DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT :**  
STRUCTURATION ET COORDINATION DES ACTIONS EXISTANTES (FNAVDL, APDL, RÉSIDENCES SOCIALES, ETC.).

**ÉVALUATION ET FORMATION :**  
INTÉGRATION D'UNE DÉMARCHE CONTINUE D'ANALYSE DES DISPOSITIFS ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES INTERNES.





## De la gestion à l'innovation : un changement de posture

Avec la création de la DIS, VIVACITÉ renforce la dimension **laboratoire d'innovation sociale** de ses actions. Cette transformation repose sur plusieurs axes :

- > **Anticiper plutôt que subir** : participation à des instances nationales, dialogues avec les financeurs et réflexion collective pour développer des solutions adaptées aux besoins émergents
- > **Expérimenter et adapter** : test de nouveaux modèles d'accompagnement et d'habitat inclusif en réponse aux mutations sociales et économiques.

- > **Structurer un processus continu** : du développement à la gestion, en assurant un passage fluide des expérimentations vers des dispositifs opérationnels.

Avec cette refonte, VIVACITÉ affirme son rôle d'**acteur moteur du logement accompagné sous toutes ses formes**, capable de proposer des solutions innovantes et durables. La DIS incarne cette ambition en intégrant l'expérimentation, la formalisation et l'évaluation comme des leviers essentiels pour penser les politiques sociales de demain.

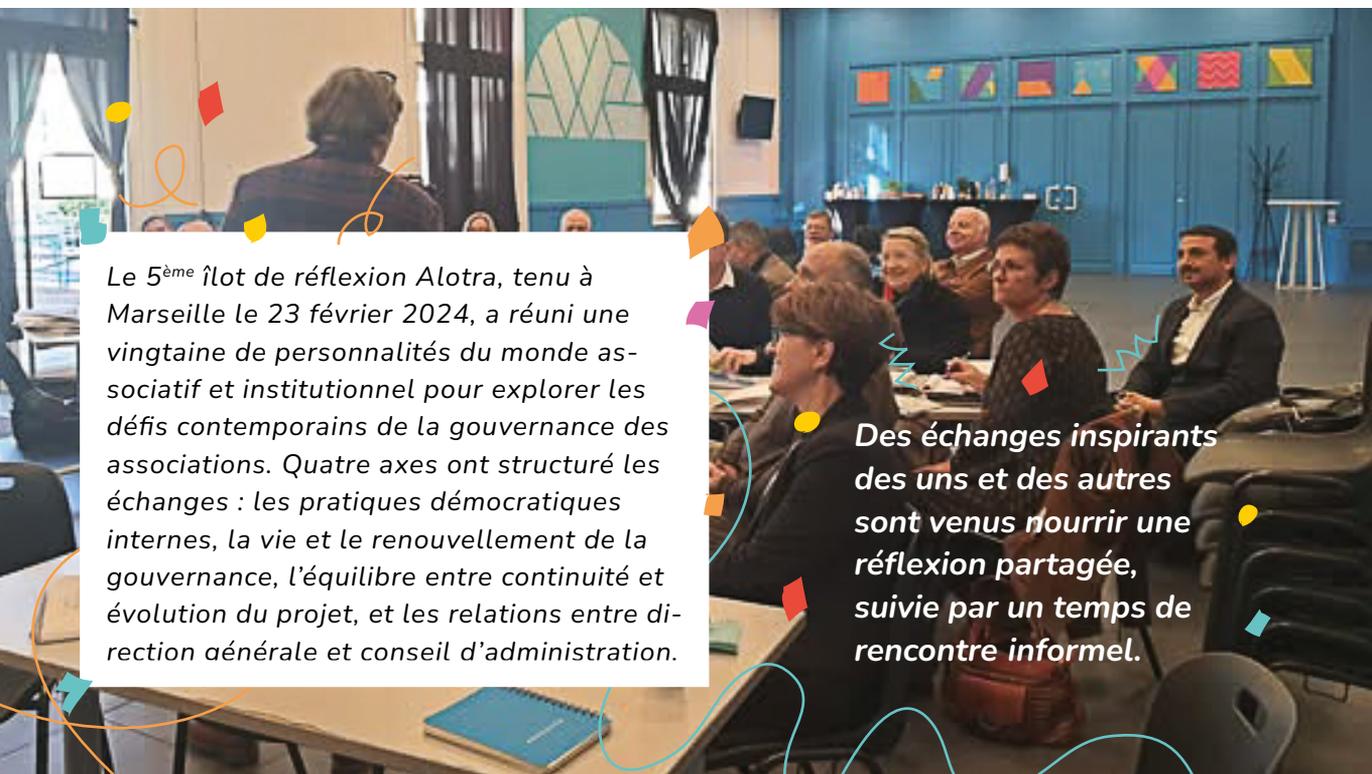
## 5<sup>ème</sup> îlot de Réflexion

### Gouvernance associative : enjeux, tensions et perspectives



*Le 5<sup>ème</sup> îlot de réflexion Alotra, tenu à Marseille le 23 février 2024, a réuni une vingtaine de personnalités du monde associatif et institutionnel pour explorer les défis contemporains de la gouvernance des associations. Quatre axes ont structuré les échanges : les pratiques démocratiques internes, la vie et le renouvellement de la gouvernance, l'équilibre entre continuité et évolution du projet, et les relations entre direction générale et conseil d'administration.*

*Des échanges inspirants des uns et des autres sont venus nourrir une réflexion partagée, suivie par un temps de rencontre informel.*



## Entretien avec Sylvain Rastoin, Directeur Général



*« L'objectif est de ne pas se substituer aux désirs des habitants, mais de leur donner les outils pour piloter leurs propres choix. »*

### VIVACITÉ a amorcé une transformation majeure en 2024. Quelle est la dynamique que vous souhaitez impulser ?

Nous voulons envoyer un signal fort. Jusqu'en 2023, le cadre du logement accompagné était stable. Nos prédécesseurs nous avaient offert une solidité par la rigueur de leur action. Dans un monde en plein bouleversement, le moment est venu de réinterroger nos positions, notre politique immobilière, le lien qui nous unit aux résidents et la façon dont nous accompagnons l'engagement de nos collaborateurs. Notre culture associative et professionnelle doit passer au crible de l'innovation.

### Comment évolue l'accompagnement social dans ce cadre ?

Nous voulons aller vers une insertion plus durable. L'accompagnement social ne doit pas se limiter à répondre aux urgences du quotidien, il doit donner aux résidents les moyens de construire leur avenir. Trop longtemps, nous avons eu le défaut de rendre nos publics captifs. Aujourd'hui, nous devons les aider à gagner en autonomie : trouver un emploi plus stable, élargir leur cercle social, s'ouvrir à des opportunités nouvelles.

C'est ce que nous expérimentons avec l'îlot de sérénité : une ouverture vers l'extérieur, un pont entre nos dispositifs et le reste de la ville. L'objectif est de ne pas se substituer aux désirs des habitants, mais de leur donner les outils pour piloter leurs propres choix.

### Où en est VIVACITÉ concernant l'UFS (Urbanisme Favorable à la Santé) ?

L'UFS est un axe important dans notre réflexion. Nous travaillons à intégrer pleinement cette approche dans nos projets, en cherchant à améliorer la qualité de vie des habitants à travers un aménagement urbain plus inclusif et adapté aux besoins sociaux et sanitaires. Il ne

s'agit pas seulement de bâtir des logements, mais d'inscrire ces derniers dans un environnement qui favorise le bien-être et l'intégration durable des résidents.

### Comment cette transformation s'inscrit-elle dans une vision plus large du développement durable ?

Le développement durable ne concerne pas uniquement l'environnement, il s'applique aussi aux personnes. Nous devons concevoir un « *développement personnel durable* », qui permette à nos publics d'évoluer dans la durée, avec une insertion qui ne soit pas temporaire mais réellement structurante.

Nous avons commencé à travailler cette approche au Thor et à Roquefure, en intégrant une logique de « *Aller vers, Ramener vers* », inspirée du Logement d'Abord. L'idée est d'accompagner les résidents sur un parcours global, qui intègre logement, emploi, santé et vie sociale.

### Et cette vision du temps long, comment l'assumez-vous ?

Nous n'avons pas envie d'aller vite, mais nous creusons des sillons à petits pas, sans jamais nous arrêter. C'est une approche de fond qui peut paraître moins ambitieuse que des actions chocs, mais elle permet une transformation plus durable. Nous avons choisi d'être la tortue plutôt que le lièvre : avancer lentement, mais sûrement.

## ST-ELOI (MARSEILLE 10<sup>ÈME</sup>), UNE NOUVELLE ORIENTATION PLUS COLLABORATIVE POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE NOTRE OFFRE.

La pension de famille St-Eloi est le symbole d'une orientation plus collaborative. Dès le départ, nous avons voulu que ce projet soit conçu de manière plus partagée. Nous avons travaillé avec l'idée que la structure devait s'adapter aux résidents, et non l'inverse. Cela s'est traduit par un règlement intérieur minimaliste – juste ce qu'il faut pour ouvrir – et un projet social construit progressivement, en intégrant les habitants. Comme nous appartenons au mouvement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), notre chemin vers l'amélioration de la qualité passe nécessairement par la collaboration. Il s'agit de co-construire avec les résidents, d'impliquer les parties prenantes dès le départ pour que chaque projet reflète réellement les besoins et aspirations de ceux qui en bénéficient.



# Renforcement des liens avec les bailleurs :

## un parcours continu

Le renforcement des liens avec les bailleurs est une orientation majeure pour VIVACITÉ, incluse dès 2019 dans le Plan Stratégique de Développement. Nathalie Berthe, Directrice de l'innovation Sociale :

À l'origine, notre travail avec les bailleurs consistait principalement à gérer des logements foyers (RS, FTM, Résidences fonctionnaires, étudiantes...). À partir de 2010-2012, plusieurs bailleurs ont commencé à nous solliciter pour gérer des **résidences confrontées à des problématiques spécifiques**, notamment avec une population issue des **gens du voyage**. Plus récemment, en 2024, grâce notamment à l'**APDL**, nous avons renforcé ce partenariat en mettant en avant notre **expertise en gestion locale et sociale**. L'objectif était de ne plus être identifiés uniquement comme **des spécialistes des gens du voyage**, mais aussi comme **des acteurs de l'accompagnement social des locataires**. Ce travail était déjà en place sur des sites comme **Ruisseau Mirabeau à Marseille et au Bargemont, sur la commune de Martigues**, mais il s'est élargi et structuré.



Aujourd'hui, notre collaboration avec les bailleurs va **bien au-delà de la gestion**. Nous intervenons **en amont**, dès la conception des **nouvelles résidences sociales**, en travaillant **avec les promoteurs et les bailleurs**. L'enjeu est d'intégrer dès le départ les **besoins sociaux et les dispositifs d'accompagnement** pour garantir un fonctionnement efficace des futures résidences.

Par ailleurs, VIVACITÉ explore de nouvelles **collaborations avec les bailleurs** autour des **tiers-lieux et conciergeries solidaires**, en réponse aux appels d'offres. Cette approche favorise une **mixité fonctionnelle**, apportant des services aux habitants tout en consolidant le lien social.

Ces réflexions se prolongent au sein de la **Direction de l'Innovation Sociale (DIS)**, conçue comme un **laboratoire d'expérimentation**. Cet espace permet de **tester de nouvelles approches** en matière d'habitat et de partenariat, comme l'a illustré l'action menée avec **Famille et Provence** sur le **bien vieillir à domicile**, qui ouvre la voie à de nouvelles dynamiques pour les années à venir.



# CONSTRUIRE DES TOITS

Développement  
du logement  
accompagné

# Contribution au plan Logement d'Abord 2

## Besoins de l'Etat et réponses de VIVACITÉ

Le Plan Logement d'Abord 2 s'inscrit pleinement dans l'ADN de VIVACITÉ. Cette politique publique du logement bénéficie d'un soutien institutionnel fort, tant au niveau de l'État que des collectivités locales. Son ambition est grande et sa cohérence largement reconnue par les acteurs du secteur.

Une dynamique collective se met en place. Cette mobilisation traduit une prise de conscience générale de l'urgence à proposer des solutions de logement pérennes et accompagnées.

### Un engagement clair pour le logement pérenne

Chez VIVACITÉ, un projet qui ne s'inscrit pas dans cette logique est écarté. Des propositions d'hébergements précaires ou d'urgence, comme des résidences hôtelières, ont ainsi été refusées, car

l'engagement repose exclusivement sur **du logement stable et accompagné**. Comme le souligne **Sylvain Rastoin, directeur général** : « Le logement d'abord, c'est un logement pérenne avec un accompagnement adapté aux besoins de chaque personne, qu'il s'agisse de santé, d'insertion professionnelle, d'addictions ou de troubles psychiques. »

L'ouverture récente d'une **pension de famille** illustre cette approche. Cet établissement accueille des personnes ayant connu des parcours résidentiels chaotiques, souvent marqués par des périodes prolongées de vie à la rue. Parmi eux, un résident vivait dans sa voiture en panne depuis huit mois avant d'intégrer la pension de famille.

### L'exemple des aires d'accueil des gens du voyage

L'engagement pour un **logement pérenne** se retrouve également dans le travail mené auprès des aires d'accueil des gens du voyage. La gestion de l'aire d'accueil du **Thor**, laissée sans encadrement et en proie à des tensions croissantes, a ainsi été repensée.

Plutôt que de se limiter à une gestion administrative, VIVACITÉ a proposé de transformer ce site en **terrain familial locatif (TFL)**, répondant ainsi aux besoins réels des habitants, dans le plein respect des objectifs du Plan. Ce projet a nécessité un travail de fond avec **les collectivités, les habitants et les services de l'État** pour construire une réponse adaptée et durable.



## Les limites du Plan Logement d'Abord 2

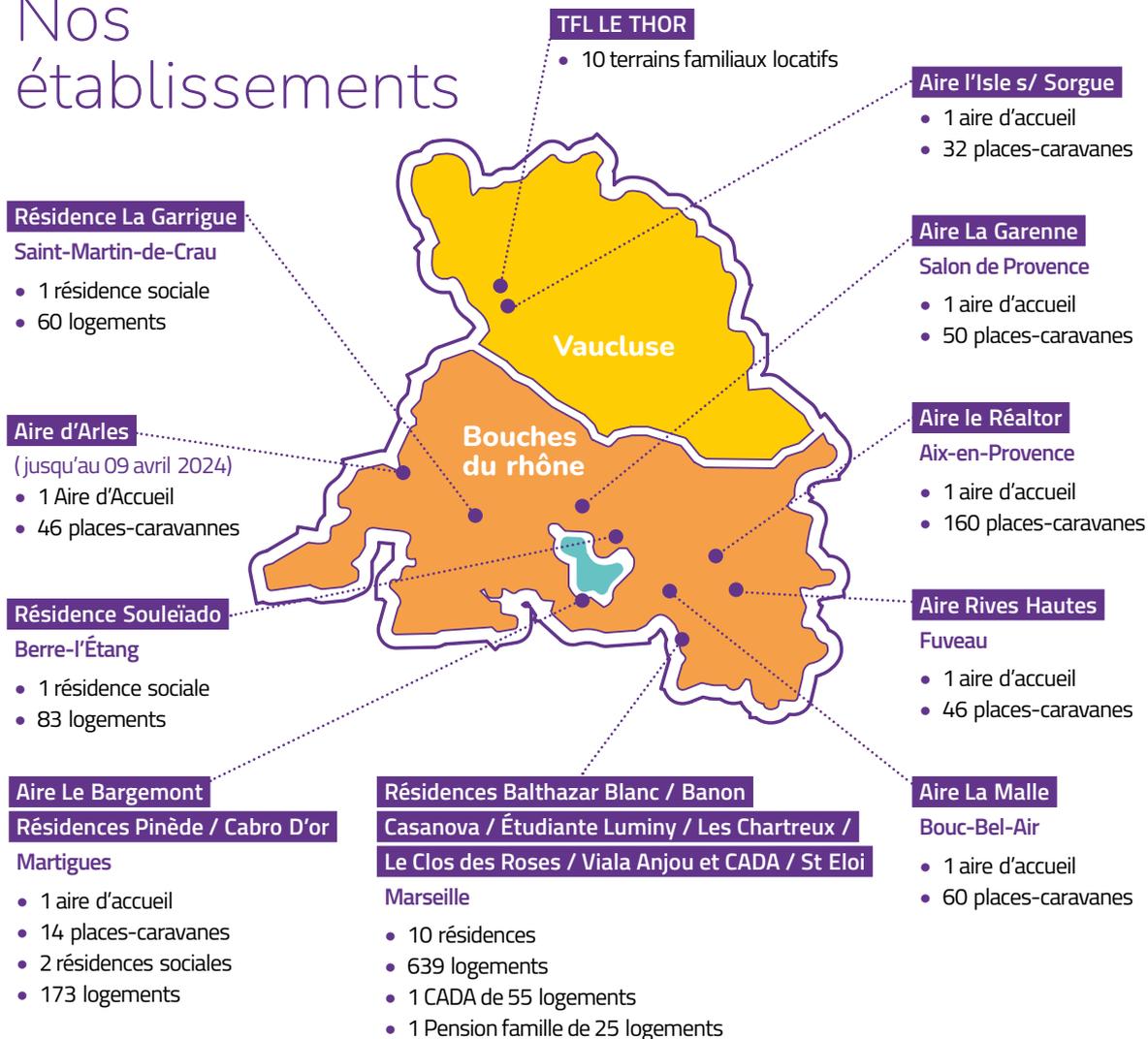
Si cette politique marque une avancée majeure, elle présente aussi des risques d'exclusion pour certaines populations précaires, notamment celles sans droits administratifs ouverts, comme certains **migrants ou les populations roms**.

L'hébergement d'urgence garantissait autrefois un accueil inconditionnel. Avec la montée en puissance du **logement d'abord**, certaines personnes risquent de se retrouver sans solution, faute d'accès aux dispositifs existants.

« On répond aux besoins des personnes ayant des droits, mais que fait-on pour celles qui n'en ont pas ? » interroge **Sylvain Rastoin**.

Dans cette perspective, l'enjeu est de ne pas transformer cette politique en outil de **sélection sociale**, excluant celles et ceux qui ne répondent pas aux critères d'accès au logement. L'engagement de **VIVACITÉ** demeure de **proposer des solutions de logement dignes et adaptées, tout en veillant à ne laisser personne sans alternative**.

## Nos établissements



**Résidence BALTHAZAR BLANC**

65, Bd Balthazar Blanc  
13015 Marseille  
Tél. 04 91 65 56 82  
gl.balthazar@vivacite.org

**Résidence BANON**

68, Bd Banon – Bât B  
13004 Marseille  
Tél. 04 91 86 37 84  
gl.banon@vivacite.org

**CADA**

29, Bd Maréchal Juin  
13004 Marseille  
Tél. 04 91 21 64 84  
gl.cada@vivacite.org

**Résidence CASANOVA**

35, Bd Danielle Casanova  
13014 Marseille  
Tél. 04 95 05 71 44  
gl.casanova@vivacite.org

**Résidence LE CLOS DES ROSES**

189, Bd Romain Rolland  
13010 Marseille  
Tél. 04 84 92 01 20  
gl.closdesroses@vivacite.org

**Résidence ÉTUDIANTE LUMINY**

11, Route de Luminy  
13009 Marseille  
Tél. 04 91 41 08 37  
gl.luminy@vivacite.org

**Aire LA GARENNE**

Route de la Garenne  
13300 Salon de Provence  
Tél. 04 42 56 35 95  
gl.salon@vivacite.org

**Résidence LA GARRIGUE**

6, Rue de la Garrigue  
13310 Saint-Martin-de-Crau  
Tél. 04 90 49 18 22  
gl.garrigue@vivacite.org

**Aire LA MALLE**

260, Avenue du Pin Porte Rouge  
13320 Bouc-Bel-Air  
Tél. 04 42 60 93 90  
gl.lamalle@vivacite.org

**Aire LE BARGEMONT**

Quartier Bargemont  
13500 Martigues  
Tél. 04 42 40 11 86  
responsable.bargemont@vivacite.org

**Résidence LES CHARTREUX**

33, Bd Maréchal Juin  
13004 Marseille  
Tél. 04 91 34 07 77  
gl.chartreux@vivacite.org

**Aire LE REALTOR**

Route du Jas du Maroc  
13290 Aix-en-Provence  
Tél. 04 42 69 12 42  
Tél. 04 42 69 18 53  
gl.realtor@vivacite.org  
psa.realtor@vivacite.org

**TFL LE THOR**

Route d'Avignon  
Quartier des Aubarès  
84250 Le Thor  
Tél. 04 90 20 61 50  
gl.iss@vivacite.org

**Aire L'ISLE S/SORGUE**

200, Route de Cavaillon  
84800 L'Isle-sur-Sorgue  
Tél. 04 90 20 61 50  
gl.iss@vivacite.org

**Résidences PINÈDE/CABRO D'OR**

Route de Saint Pierre  
13500 Martigues  
Tél. 04 42 07 05 17  
gl.pinede@vivacite.org

**Aire RIVES HAUTES**

332, Route de Fuveau  
à Beaurecueil  
13710 Fuveau  
Tél. 04 42 26 46 07  
gl.fuveau@vivacite.org

**Résidence SOULEIADO**

38, Bd Romain Rolland  
13130 Berre L'Etang  
Tél. 04 42 85 42 09  
gl.souleiado@vivacite.org

**Résidence VIALA ANJOU**

40, Bd Viala  
13015 Marseille  
Tél. 04 91 58 01 53  
gl.viala@vivacite.org

**NOUVEAU****Pension Famille St Eloi**

25 rue St Eloi  
13016 Marseille  
Tél. 07 57 54 47 42  
Tél. 07 57 54 47 06  
hote.st-eloi@vivacite.org  
responsable.hote.st-eloi@vivacite.org



# Développement de nouvelles résidences :

## entre contraintes et engagement financier

*Le développement de nouvelles résidences sociales s'inscrit dans un cadre complexe, nécessitant de réconcilier des contraintes parfois contradictoires. Les exigences réglementaires, les objectifs de mixité sociale, les impératifs budgétaires et les attentes locales peuvent parfois ralentir ou réorienter un projet en cours.*

Chaque projet doit composer avec une diversité d'acteurs : collectivités, services de l'État, bailleurs, promoteurs, financeurs... dont la **vision du logement social peut différer**, certains privilégiant la réponse aux besoins des publics précaires, d'autres veillant avant tout aux équilibres urbains et économiques.

L'anticipation financière est également un **enjeu majeur**. Si la construction des résidences repose sur des financements publics et privés, **VIVACITÉ doit assumer un effort conséquent sur l'équipement et l'aménagement des logements**. Entre mobilier, électroménager et aménagement des espaces communs, **chaque nouvelle résidence représente un investissement de plusieurs centaines de milliers d'euros**. Avec les projets actuellement en cours, ce besoin pourrait atteindre **jusqu'à 1 million d'euros** dans les prochaines années.

Malgré ces défis, **l'engagement de VIVACITÉ demeure constant** : développer des logements adaptés, durables et accompagnés, en veillant à surmonter les obstacles administratifs et financiers pour répondre aux besoins des publics en difficulté.



# Décarbonation de notre patrimoine

*La décarbonation de notre parc immobilier est un levier essentiel dans la transition énergétique. Elle s'inscrit pleinement dans notre démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et répond à une double exigence : réduire notre empreinte carbone et améliorer le confort des résidents. Cela implique des investissements importants, mais nécessaires, pour adapter durablement notre patrimoine aux enjeux climatiques.*

## En 2024, deux chantiers structurants ont été menés :

- > À la résidence La Pinède, une chaudière à condensation couplée à une gestion technique centralisée (GTC) a été installée pour un coût de 85 000 €. Ce système intelligent permet de piloter finement les équipements du bâtiment, réduisant les consommations d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub>.
- > Au Clos des Roses, c'est une isolation thermique par l'extérieur (ITE) qui a été réalisée sur l'ensemble du bâtiment, pour un montant de 365 000 €. Cette opération améliore l'efficacité énergétique, limite les pertes de chaleur et garantit un confort thermique stable pour les résidents.

## Les efforts se poursuivront en 2025, avec de nouveaux projets :

- > Au Clos des Roses, le remplacement des anciennes chaudières gaz par des pompes à chaleur air/eau accompagnées de ballons thermodynamiques est prévu, pour un montant de 106 586 €, en partie financé par les certificats d'économie d'énergie (C2E).

Par ailleurs, un remplacement complet des réseaux d'eau est programmé, afin d'optimiser la distribution énergétique et réduire les pertes de chaleur.

- > À la résidence Souleiado, une opération ambitieuse combinera l'installation d'une chaudière à granulés de bois, de pompes à chaleur air/eau et d'un ballon thermodynamique, pour un coût de 185 586 €, également partiellement pris en charge par les C2E.



# Vers une coopération renforcée entre gestion locative et innovation sociale



*Des logiques de travail souvent contradictoires entre des contraintes d'exploitation (DGLS) qui demandent de la rigueur et des processus, et des logiques de projet (DIS) qui demandent de la flexibilité. Pour réussir l'alliance, il est question d'innovation et expérimentation : co-construire à la fois les projets et la vision commune.*

## Regards croisés entre la Direction de la Gestion Locative Sociale (Pascale Grivaz, dir. adj.) et la Direction de l'Innovation Sociale (Nathalie Berthe, directrice)

Au sein de VIVACITÉ, la gestion locative sociale et l'innovation sociale ont longtemps avancé selon des logiques différentes, presque opposées. L'une s'ancre dans l'exploitation quotidienne, avec des procédures rigoureuses et une exigence de continuité. L'autre privilégie une approche en mode projet, tournée vers l'expérimentation et l'évolution.

Pourtant, ces deux approches ne sont pas incompatibles. Au contraire, elles ont vocation à être profondément complémentaires. L'enjeu aujourd'hui est d'apprendre à mieux coopérer, en construisant une vision commune dès l'amont des projets.

*« Même si nos logiques sont opposées, nos missions sont complémentaires. » (Nathalie Berthe)*

L'une des difficultés identifiées tient aux temporalités : le travail de terrain impose de répondre à l'urgence, alors que le travail en innovation demande de se projeter. Cela engendre parfois des incompréhensions ou un décalage dans les attentes.

*« Je suis déjà en 2026, quand vous êtes dans le présent. » (Nathalie Berthe)*

*« On travaille beaucoup dans l'urgence. Il est plus difficile de conserver sa vision stratégique. » (Pascale Grivaz)*

Ce constat a conduit les deux directions à chercher des solutions concrètes. La première étape consiste à créer de véritables espaces de dialogue, où les besoins de terrain peuvent être exprimés en amont, avant que les projets ne soient formalisés.

*« Ce qu'on doit faire plus souvent demain, c'est construire ensemble dès le début. » (Pascale Grivaz)*

Cette co-construction doit aussi s'appuyer sur une meilleure connaissance réciproque des métiers, des contraintes, et des leviers d'action de chacun. Trop souvent, les équipes ignorent encore ce que fait l'autre direction, ou perçoivent l'innovation comme un supplément de charge.

« *Les équipes restent centrées sur leur résidence. Il faut encourager cette ouverture à l'extérieur.* » (Pascale Grivaz)

Des évolutions sont pourtant en cours. Le soutien aux appels à projets, le partage d'outils et d'indicateurs, les expérimentations menées sur certaines résidences montrent qu'une dynamique est en train de s'installer. Une approche mutualisée des financements, avec des projets globaux pour plusieurs sites, en est un bon exemple (rénovation et Politique de la Ville).

Mais cette coopération ne se limite pas aux projets innovants. L'expertise de la gestion locative est aussi essentielle dans la mise en œuvre des actions portées par l'innovation sociale. Qu'il s'agisse de baux temporaires, d'habitat transitoire ou de nouveaux dispositifs d'accompagnement, la rigueur opérationnelle est indispensable à la réussite.

## Démarches autour du vieillissement

### Formation des gardiens d'immeubles

À la demande du bailleur **Famille & Provence**, VIVACITÉ a conduit une mission de formation et d'accompagnement des gardiens d'immeuble afin de mieux prendre en compte les besoins spécifiques des locataires de plus de 75 ans.

Ce public, souvent discret, présente des fragilités qui nécessitent une attention particulière. L'objectif : former les gardiens à repérer les signaux faibles

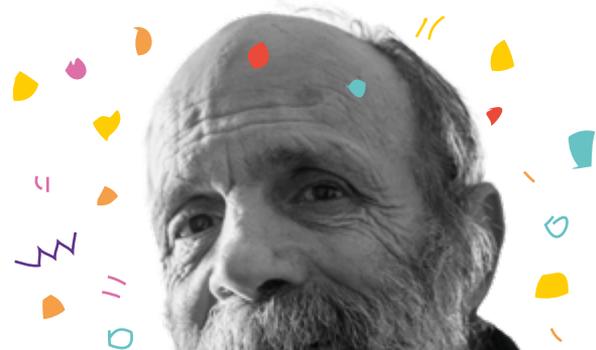
« *Sur certains projets, il faut penser état des lieux, allocation logement, procédures. C'est le cœur de métier de la gestion locative.* »

(Nathalie Berthe)

En miroir, l'innovation sociale peut apporter des réponses concrètes aux problématiques identifiées sur le terrain, en ouvrant des perspectives, en mobilisant des financements ou en proposant des solutions alternatives. Encore faut-il que ces passerelles deviennent des réflexes partagés.

L'évolution des métiers est au cœur de cette transformation. Les professionnels de terrain doivent pouvoir s'ouvrir à l'innovation sans renier leur rôle de gestion. À l'inverse, les équipes projet doivent pouvoir s'appuyer sur l'expérience quotidienne de la réalité locative.

Aujourd'hui, le chantier est engagé. Il s'agit moins de fusionner deux logiques que d'organiser leur rencontre. En croisant rigueur et créativité, urgence et stratégie, gestion et vision, VIVACITÉ renforce sa capacité à répondre aux besoins des publics tout en construisant des solutions durables.



(isolement, perte d'autonomie, logement inadapté) et à adopter une posture bienveillante et proactive.

Au-delà de la montée en compétence, cette action contribue à renforcer les liens de proximité dans les résidences et à améliorer le repérage précoce des situations sensibles, en lien avec les acteurs sociaux du territoire. Au total, ce sont plus de 1000 entretiens qui ont été réalisés.

# Projets à venir

## **MALPASSÉ (MARSEILLE 13<sup>ÈME</sup>) – RÉSIDENCE SOCIALE SENIORS**

PROJET SUSPENDU EN RAISON DE DIVERGENCES SUR L'USAGE DU SITE. LA MAIRIE SOUHAITE UN HÉBERGEMENT POUR **PERSONNES ÂGÉES**, MAIS L'ÉTAT RAPPELLE QUE LES **RÉSIDENCES SOCIALES DOIVENT RESTER TEMPORAIRES**. DISCUSSIONS EN COURS POUR UN COMPROMIS.

## **MENPENTI (MARSEILLE 10<sup>ÈME</sup>) – RÉSIDENCE SOCIALE JEUNES ACTIFS (RJA)**

L'URBANISME EST VALIDÉ, MAIS LE MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES TRAVAILLEURS FAIT DÉBAT. UNE RECHERCHE DE FINANCEMENTS COMPLÉMENTAIRES EST EN COURS POUR SOUTENIR L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL.

## **HÔPITAL NORD – BOURRELY (MARSEILLE 15<sup>ÈME</sup>) – RÉSIDENCE SOCIALE ET PENSION DE FAMILLE (125 LOGEMENTS)**

LE PROJET LE PLUS AVANCÉ. PERMIS ACCORDÉ, FINANCEMENT VALIDÉ, DÉBUT DES TRAVAUX PRÉVU D'ICI 2028.

## **LES BAUDILLONS (MARSEILLE 13<sup>ÈME</sup>) – RÉSIDENCE SOCIALE ET PENSION DE FAMILLE**

L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES EST MOBILISÉ, MAIS DES AJUSTEMENTS TECHNIQUES SONT EN COURS POUR RÉPONDRE AUX CONTRAINTES D'URBANISME (ACCÈS, CIRCULATION).

## **LA SEYNE-SUR-MER – RÉSIDENCE SOCIALE ET PENSION DE FAMILLE (120 LOGEMENTS)**

PROJET STRUCTURÉ ET SOUTENU PAR LES ACTEURS TECHNIQUES. CEPENDANT, DES RESTRICTIONS ADMINISTRATIVES LIÉES À LA PROXIMITÉ DES QUARTIERS PRIORITAIRES (QPV) FREINENT L'IMPLANTATION. NÉGOCIATIONS EN COURS AVEC L'ÉTAT ET LA VILLE PAR LE FINANCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL.

Retrouvez sur notre carte  
l'ensemble des actions en  
cours chez VIVACITÉ





# ACCOMPAGNER LES PERSONNES

Des liens  
au quotidien

# Evaluation des projets sociaux



## Mesurer l'impact pour mieux accompagner

Depuis 2019, VIVACITÉ s'est engagé dans une démarche d'évaluation approfondie de ses projets sociaux, portée par Christelle Bouron, chargée de mission au sein de la Direction de l'Innovation Sociale. L'objectif ? Démontrer l'impact concret de nos actions et renforcer la qualité de l'accompagnement offert à nos résidents. Après cinq années de travaux, les résultats mettent en évidence la plus-value sociale du logement accompagné et ouvrent de nouvelles perspectives pour 2025-2030.

## Une démarche participative au long cours

### Un pilotage en continu

La première étape, en 2019, a consisté à actualiser les projets sociaux de chaque résidence, en associant largement les équipes de la Gestion Locative Sociale et les résidents. Chaque année, des comités de pilotage ont réuni acteurs internes et externes (partenaires associatifs, bailleurs, collectivités) pour suivre l'avancement, évaluer les résultats et valider les orientations annuelles.

### Une évaluation en plusieurs temps

En 2020 et 2021, malgré le contexte sanitaire, VIVACITÉ a poursuivi la mise en œuvre des actions prévues : diagnostics thématiques (santé, prévention, fracture numérique, etc.), élaboration d'une charte du résident, organisation des conseils de concertation et renforcement des liens avec les partenaires locaux. En 2022, l'harmonisation des outils internes de suivi et d'évaluation a été accélérée, et de nouvelles expérimentations ont vu le jour : actions contre l'isolement, accompagnement du vieillissement, éco-gestes ou encore forum emploi.



## Cap sur l'implication des résidents

Un point fort de la démarche est la participation active des résidents : questionnaires, rencontres collectives, temps d'échanges en conseil de concertation... Au total, près de la moitié des ménages ont répondu à l'enquête 2024, permettant une photographie très concrète de leurs attentes (accompagnement administratif, accès aux droits sociaux, soutien pour la recherche de logement, etc.) et de leur ressenti (amélioration de la vie collective, lien social renforcé).

## Des résultats probants sur quatre dimensions

### Réduire les inégalités économiques et sociales

Les données montrent un **reste à vivre** globalement préservé grâce à des redevances maîtrisées. Les résidences accompagnées intègrent en effet un loyer, des charges forfaitaires et, pour beaucoup, un accès facilité à l'APL. Selon l'enquête, 47,86 % des résidents jugent désormais le logement « *vraiment adapté à leurs ressources* ». En revanche, l'évolution du public (salariés précaires, retraités aux faibles revenus) souligne l'importance de **renforcer l'orientation vers les aides** et d'anticiper l'inflation ou la précarité énergétique.

### Inclure les personnes grâce à l'accompagnement

L'intensification du partenariat avec les structures de santé a permis de **faciliter l'accès aux soins** (67,15 % le jugent « *facile* » en 2024, contre 48,4 % en 2019) et de lutter contre l'isolement. La création de comités de résidents, le développement des animations collectives et la co-construction de la charte du résident ont amélioré la **convivialité** : 81,7 % évoquent des relations de voisinage cordiales ou amicales (contre 49,6 % auparavant). Néanmoins, l'enquête confirme la nécessité de **poursuivre l'accompagnement administratif** (démarches en ligne, accès aux droits) pour répondre à la forte demande d'autonomie.

### Être réactif face aux enjeux socio-démographiques

Parmi les tendances marquantes, nous observons une hausse du nombre de **salariés précaires** (+8,3 %), une légère baisse du nombre de retraités permanents et un **vieillessement du public** (33,85 % ont plus de 60 ans). Certains logements ou parties communes (cuisines, sanitaires) doivent être réadaptés. Dans

plusieurs résidences, la durée de séjour s'allonge, témoignant de la difficulté à trouver un logement définitif. Face à ces évolutions, VIVACITÉ a déjà lancé des **projets d'habitat inclusif**, d'aménagements PMR ou de « *mini-chantiers éducatifs* » menés avec des partenaires.

## Contribuer au développement local

S'il reste des marges de progression pour faire connaître davantage l'offre de logement accompagné auprès des entreprises ou collectivités, nous notons la montée en puissance des **actions partenariales** : forums emploi, coopérations avec le secteur de la santé, interventions de structures comme **Emmaüs Connect** ou la **Maison de l'apprenti**. Au-delà de la résidence, les projets sociaux créent une **dynamique de territoire** (emplois locaux, solidarités nouvelles, etc.).

## Perspectives 2025 : ouverture et consolidation

L'évaluation souligne que les résidences sociales de VIVACITÉ jouent pleinement leur rôle d'accueil, d'accompagnement et d'innovation. Toutefois, deux axes majeurs se dessinent :

- > **Renforcer l'ouverture vers l'extérieur** : développer le réseau partenarial et l'offre de services hors les murs, accroître la visibilité des résidences, améliorer la **mobilité** (accès bus, démarches emploi), dynamiser les projets collectifs en lien avec le quartier.
- > **Accompagner l'évolution des publics et du bâti** : poursuivre les **réhabilitations** pour mieux s'adapter au vieillissement ou à la vie familiale, intensifier le suivi socio-administratif, ainsi que la médiation numérique, et inventer de nouvelles formes d'**habitat inclusif**.

En filigrane, la question du **financement de l'accompagnement social** reste cruciale. L'implication des partenaires institutionnels et associatifs devra être démultipliée pour consolider une offre de logement accompagné accessible et solidaire.



### 1. Améliorer la vie dans la Résidence

Vivre ensemble et concertation.  
Santé mentale et cadre de vie.  
accès pour tous en ligne.

### 2. Accompagner au vieillissement

Développement du réseau partenarial pour un meilleur suivi.  
Actions de prévention.

### 3. Partenariat territorial

Mieux faire connaître la Résidence.  
Nouvelles ressources.  
Nouveaux projets.

Aménagements parties communes  
**42%** estiment qu'elles correspondent à leur besoin

L'accès au soins + plus facile  
**33% en 2019–54% en 2024**

Besoin en accompagnement ++ Suivi administratif global  
**55% en 2019–73% 2024**

Relations entre résidents + cordiales et amicales  
**50% en 2019 77% en 2024**  
**63%** se rendent des services

Qu'est ce que le passage en résidence sociale pour vous ?  
**41% Adapté à mes ressources** (55% en 2019)  
**15%** Attente d'un relogement (30% en 2019)  
**13%** J'améliore ma situation (10% en 2019)

#### LOGEMENT

##### LES ORIENTATIONS

+ **36%** PAR LES ASSOCIATIONS DONT CCAS 6%  
+ **20%** DEMANDES DIRECTES  
DEMANDES LOGEMENTS VIVACITÉ  
51 EN 2019 136 EN 2023

##### AMÉNAGEMENTS :

13 HABITAT PROPRIÉTAIRE  
VISITES À DOMICILE  
TRAVAUX ENTRETIEN LOGEMENT  
EQUIPEMENTS MÉDICALISÉS DEPUIS 2019  
CAMPAGNE CONTRE LES NUISIBLES LUMIÈRES  
AUTOMATIQUES COULOIRS  
INSTALLATION DE SERRURES AVEC BOUTON INTÉRIEUR  
POUR LOGEMENT PERSONNES ÂGÉES

**10% en 2019** des résidents estiment leur logement à améliorer  
**24% en 2024**

#### ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

80 PERSONNES SUIVIES  
ÂGÉES DE PLUS DE 60 ANS  
MAJORITAIREMENT ANCIENS  
TRAVAILLEURS MIGRANTS

##### PERMANENCES SOCIALES :

1. RÉTABLISSEMENTS DES DROITS
2. DÉMARCHES NUMÉRIQUES
3. ACCÈS SUIVIS SANTÉ
4. DOSSIER DALO

##### MÉDIATION SANTÉ

DEPUIS 2020 AVEC BANLIEUES SANTÉ  
ACTIVITÉ PHYSIQUE ADAPTÉ  
MAINTIEN À DOMICILE

#### HORS DE LA RÉSIDENCE

##### SORTIES DES RÉSIDENTS :

11 EN 2019 17 EN 2023  
+ ACCÈS LOGEMENTS SOCIAUX

Difficultés d'accès à un autre logement  
+ raisons financières **25%**  
Délais trop long **15%**

Activités en dehors de la résidence  
**50% en 2019**  
**76% 2024**

#### VIE DANS LA RÉSIDENCE

##### ATELIERS SPÉCIFIQUES

FORUM SANTÉ ANNUEL 2019/2020  
GROUPES DE PAROLES  
ATELIERS CONTES ET JEUX 2020/2021  
PRÉVENTION  
TEST VACCINATION 2023 À 2024  
ÎLOTS DE SÉRÉNITÉ DEPUIS 2023  
ATELIERS JEUX DE SOCIÉTÉ 2024  
PROJET FEMMES 2024/25  
HABITAT INCLUSIF  
TRAVAUX GRILLE D'ENTRÉES  
AMÉNAGEMENT PARKING  
ESPACE LAVERIE

##### VIVRE ENSEMBLE

2 CONSEILS DE CONCERTATION PAR AN  
3 ANIMATIONS COLLECTIVES PAR AN

**61%** connaissent le règlement intérieur  
**15%** la charte des résidents  
**14%** le livret d'accueil

## Renforcement des liens avec les partenaires



### À Berre : santé, sécurité, liens de proximité

Le site de Berre a connu un réel tournant en 2024 avec le renforcement des coopérations entre VIVACITÉ et les partenaires du territoire : CCAS, Ateliers Santé Ville, Salon Action Santé, France Addictions et le CLSPD (Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance). Un nouveau dialogue s'est instauré pour améliorer à la fois l'accompagnement social, l'ouverture vers l'extérieur et la sécurité du site.

Les partenaires ont été mobilisés pour proposer des **actions santé**, des **accompagnements administratifs** et des **sorties collectives**, notamment en lien avec la politique de la ville. Un diagnostic partagé a permis de faire émerger un projet avec France Addictions, visant à créer des **permanences et ateliers de prévention** sur site.

Un événement clé, organisé autour de la Fête des Voisins, a permis de **réunir résidents et partenaires** dans un climat apaisé, en particulier sur les enjeux de cohabitation intergénérationnelle. Grâce à cette dynamique collective, un **nouveau comité des résidents** a vu le jour, impliquant près d'un quart des habitants.

*« Ce travail partenarial a permis à certains résidents les plus âgés de se sentir à nouveau en sécurité dans leur lieu de vie. »*

*(Christelle Bouron, chargée de mission)*

## À Viala : un projet femmes contre l'isolement

À la résidence Viala, un nouveau projet a vu le jour autour des femmes résidentes, souvent invisibles dans les dynamiques collectives. Ce «projet femmes» est né d'une collaboration avec le programme européen RECETAS, une recherche-action sur les effets de l'isolement social sur la santé.



Un petit groupe de résidentes a été constitué, mêlant jeunes femmes, femmes âgées et anciennes migrantes. Ensemble, elles ont participé à **des ateliers de cuisine, de jardinage, des sorties** et moments partagés, dans une ambiance chaleureuse et respectueuse.

Ce projet s'inscrit dans une dynamique plus large, menée en parallèle avec **Banlieue Santé** (cafés des aînés), la **Maison de l'Apprenti** (aménagements collectifs), et avec **13 Habitat** autour de l'amélioration des espaces communs. Une **demande de cofinancement** a été portée avec la politique de la ville et la délégation à l'égalité des chances, pour transformer les lieux de vie.

« Ce sont les partenaires qui sont venus à la résidence... mais aujourd'hui, ce sont les résidentes qui sortent, qui osent participer ailleurs. »

(Christelle Bouron, chargée de mission)

# Actions d'accompagnement social : APDL, « Agir pour les Difficultés Locatives », publics jeunes

## Agir pour les difficultés locatives une approche proactive au service des locataires

« *Aller vers le locataire pour le sortir de son environnement* » – c'est ainsi que Nathalie Berthe, directrice de l'innovation sociale chez VIVACITÉ, résume l'approche adoptée par ses équipes dans le cadre du dispositif APDL – Agir pour les Difficultés Locatives. Face à la précarisation croissante des publics et à la complexité des parcours résidentiels, VIVACITÉ a développé pour les bailleurs sociaux une méthode d'accompagnement proactive pour prévenir les expulsions et garantir l'accès au logement de manière durable.

### APDL, qu'est-ce que c'est ?

Le dispositif **APDL (Agir pour les Difficultés Locatives)** est une initiative visant à prévenir les expulsions locatives et à soutenir les ménages en difficulté pour se maintenir dans leur logement. Il s'inscrit dans le cadre du plan quinquennal « *Logement d'abord* » mis en place par l'État.

L'APDL adopte une approche proactive et coordonnée, impliquant divers acteurs tels que les services sociaux, les bailleurs, les gestionnaires et les institutions. Cette collaboration permet d'évaluer les difficultés des ménages, de résoudre les conflits avec les bailleurs et de gérer les impayés locatifs.

### Une précarité accrue, un besoin d'accompagnement renforcé

« *Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une précarisation grandissante des publics, qu'ils soient jeunes, isolés, réfugiés ou familles monoparentales* », explique Nathalie Berthe. Aux difficultés structurelles (isolement, fragilité psychosociale, endettement) s'ajoutent des facteurs aggravants : la réforme des APL de 2021, qui a accentué l'instabilité financière des travailleurs précaires et des jeunes actifs, la dématérialisation des démarches administratives, qui exclut les plus vulnérables de leurs droits, et la hausse du coût de la vie. « *Face à ces défis, nous avons choisi une approche de terrain, basée sur l'aller-vers, pour renouer le lien avec les résidents et prévenir les ruptures de parcours résidentiels.* »



## Une action coordonnée pour prévenir l'expulsion

Le dispositif repose sur un accompagnement intensif, mené en coordination avec les bailleurs et les services sociaux. *« L'objectif est simple : éviter l'expulsion et stabiliser la situation du locataire. Cela passe par des solutions adaptées comme l'échelonnement des dettes, la recherche d'aides financières et un accompagnement individualisé »*, précise Nathalie Berthe.

Cet accompagnement a des effets très larges :

- > **Maintenir les résidents dans leur logement**, en trouvant des solutions aux impayés.
- > **Réduire l'angoisse liée à la menace d'expulsion.**
- > **Préserver les liens sociaux et professionnels**, pour éviter le repli sur soi et favoriser l'insertion.
- > **Faciliter l'accès aux droits et aux aides**, souvent méconnus ou inaccessibles du fait de la fracture numérique.
- > **Optimiser la gestion budgétaire**, en aidant le résident à ajuster certaines dépenses essentielles.

L'impact du dispositif va bien au-delà des seuls résidents. *« Pour les bailleurs, cela signifie une réduction des impayés, l'évitement des procédures coûteuses et l'amélioration du dialogue avec leurs locataires »*, explique Nathalie Berthe. Les collectivités, quant à elles, bénéficieraient d'une diminution des coûts sociaux et judiciaires liés aux expulsions et à l'hébergement d'urgence.

## Une brigade d'intervention au plus près du terrain

L'équipe APDL VIVACITÉ fonctionne comme une véritable **brigade de terrain**, composée d'une assistante sociale, d'une conseillère en insertion professionnelle et d'une médiatrice sociale. *« La médiatrice enfonce la porte – métaphoriquement – pour établir le contact. L'assistante sociale évalue la situation et, avec l'aide de la conseillère, elles construisent une solution sur mesure »*, détaille Nathalie Berthe.

### MAÎTRISE D'OEUVRE SOCIALE (MOS) DES LOCATAIRES RÉSIDENCE DES TUILERIES AVEC 3F SUD (MARSEILLE 16<sup>ÈME</sup>)

Sur la résidence des Tuileries (Marseille 16<sup>ème</sup>), 3F Sud a engagé un projet de réhabilitation des logements, bâtiments et espaces extérieurs. Pour garantir une bonne prise en compte des besoins des locataires, notamment en matière de relogement et de travaux en site occupé, VIVACITÉ a été mobilisé pour une intervention sociale de proximité auprès de 5 familles : accompagnement au relogement, présentation individualisée du programme de travaux (en porte-à-porte), et permanences d'information hebdomadaires sur site.

Cette approche permet d'intervenir même dans des situations que les bailleurs peinent à gérer. *« En tant que tiers neutre, nous levons certaines barrières. Le résident nous perçoit différemment du bailleur qui lui envoie des mises en demeure. Nous arrivons souvent à rétablir un dialogue et à désamorcer des situations critiques. »*

En 2024, **49 accompagnements** ont été réalisés auprès de résidents en difficulté, en partenariat avec **quatre bailleurs sociaux** : ICF Habitat, Logis Méditerranée, Unicil et CDC Habitat.

Grâce à cette action concertée, des situations ont pu être débloquées, en mobilisant d'autres compétences que le simple rééchelonnement de dettes.

## APDL : quand un accompagnement sur-mesure change des vies

L'accompagnement APDL ne se limite pas à une aide financière ponctuelle ou un rééchelonnement de dettes : il s'agit de trouver des solutions adaptées à chaque situation, parfois bien au-delà des questions de logement.

### UN RETRAITÉ ISOLÉ REPREND PIED

UN RÉSIDENT DE PLUS DE 70 ANS, EN RETARD DE LOYER DEPUIS PLUS D'UN AN, RESTAIT INJOIGNABLE POUR SON BAILLEUR. L'ÉQUIPE APDL A PRIS L'INITIATIVE D'ALLER À SA RENCONTRE. « CET HOMME, HOSPITALISÉ RÉCEMMENT, ÉTAIT TOTALEMENT SEUL ET VIVAIT DANS UN LOGEMENT SANS AUCUNE RESSOURCES », EXPLIQUE NORA. GRÂCE À LEUR INTERVENTION, IL A OBTENU SA RETRAITE, ACCEPTÉ UN ÉCHÉANCIER DE PAIEMENT ET REPRIS SES RÈGLEMENTS, TOUT EN BÉNÉFICIANT D'UN SUIVI SOCIAL RENFORCÉ.

### UN MAÇON SOUS-PAYÉ RETROUVE UNE STABILITÉ FINANCIÈRE

NEZHA, MEMBRE DE L'ÉQUIPE APDL, A ACCOMPAGNÉ UN HOMME EN SITUATION D'IMPAYÉS LOURDS. « IL ÉTAIT MAÇON QUALIFIÉ MAIS, DEPUIS DES ANNÉES, UNE AGENCE D'INTÉRIM LE PAYAIT COMME SIMPLE MANŒUVRE », RACONTE-T-ELLE. PLUTÔT QUE DE CHERCHER UNE AIDE FINANCIÈRE IMMÉDIATE, L'ÉQUIPE A TROUVÉ UNE NOUVELLE AGENCE QUI L'A EMBAUCHÉ À SA JUSTE QUALIFICATION. SON REVENU A AUGMENTÉ, LUI PERMETTANT DE SOLDER SES DETTES ET D'ÉVITER L'EXPULSION.

### 14 000 € RÉCUPÉRÉS EN APL POUR UN RÉSIDENT EN DIFFICULTÉ

UNE AUTRE SITUATION MARQUANTE : UNE FAMILLE CUMULANT DES IMPAYÉS IMPORTANTS A PU ÊTRE ACCOMPAGNÉE POUR FAIRE VALOIR SES DROITS. RÉSULTAT ? « ON A PU RÉCUPÉRER 14 000 € D'APL, QUI ONT PERMIS DE SOLDER SA DETTE ET DE STABILISER LA SITUATION », INDIQUE MAYÇA.

« Ces exemples illustrent à quel point aller vers les résidents, prendre le temps de les écouter et comprendre leur réalité, permet de débloquer des situations »

Nathalie Berthe.

CADA

## Le CADA de VIVACITÉ : accueillir et accompagner dans un contexte en mutation

### Un dispositif ancré et reconnu

Le Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) de VIVACITÉ joue un rôle essentiel dans l'hébergement et l'accompagnement des personnes en demande de protection internationale. Avec **117 places** réparties sur plusieurs sites (Chartreux, Camille Pelletan, Place des États-Unis, Pinède, Clos des Roses et Viala), l'équipe de **7 Équivalents Temps Plein (ETP)** assure un suivi attentif des **123 personnes accueillies**.

L'organisation du dispositif repose sur une coordination efficace entre ses financeurs et orienteurs : la **DDETS 13** (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) finance l'action du CADA, tandis que l'orientation des publics est assurée par l'**OFII** (Office Français de l'Immigration et de l'Intégration) et le **Bureau Asile de la Préfecture**. Toutefois, en matière de politiques d'accueil, VIVACITÉ doit s'adapter à un cadre défini par les instances publiques, laissant peu de marge d'initiative.

Malgré ces contraintes, le CADA de VIVACITÉ est aujourd'hui reconnu en interne comme un pôle de compétence incontournable de l'association.



### Des politiques publiques qui rendent complexes l'accès des réfugiés à un logement

Depuis la mise en place du **dispositif AGIR**, les dispositifs fléchés «réfugiés» (comme **ACTIVAER**) ont été supprimés. Cette réforme a entraîné de lourdes conséquences sur la capacité à accompagner efficacement les bénéficiaires de protection internationale. En supprimant les statuts différenciés, AGIR a complexifié les sorties de CADA sans un accompagnement adapté à leur situation.

Avant cette évolution, les statuts spécifiques permettaient d'offrir des parcours d'insertion répondant aux besoins des différentes catégories de bénéficiaires. Aujourd'hui, les réfugiés sont livrés à une logique de **sortie immédiate**, sans prise en compte de leurs difficultés d'intégration. Cette nouvelle réalité renforce le risque de **rupture sociale** et met sous tension les structures d'accueil.

Face à ce constat, VIVACITÉ s'appuie sur son expérience en résidences sociales pour proposer des solutions alternatives d'hébergement. Une formation spécifique aux gestionnaires locatifs (GL) a été mise en place afin de mieux faire connaître les spécificités des publics accompagnés et leur permettre de comprendre qu'ils sont en capacité de les accueillir dans leurs résidences. Ce travail de sensibilisation a porté ses fruits, facilitant l'accès au logement des demandeurs d'asile et servant de modèle pour des dispositifs à plus grande échelle. Cependant, la pénurie de logements et l'absence de dispositifs d'accompagnement adaptés limitent les options disponibles.



## Construire la confiance avec les bailleurs : un enjeu stratégique

L'accès au logement des réfugiés repose sur un élément essentiel : la **confiance des bailleurs sociaux**. Ceux-ci doivent être assurés que l'accueil de publics BPI (Bénéficiaires de la Protection Internationale) ne fragilisera pas l'équilibre social de leur patrimoine locatif.

La démarche de formation des gestionnaires locatifs réalisée par VIVACITÉ s'inscrit dans cette dynamique. En facilitant la compréhension des enjeux et en démontrant la capacité à accompagner ces publics, le CADA contribue à rassurer les bailleurs et à ouvrir des opportunités de logement.

Mais pourrait-on aller plus loin ? L'idée d'un **FNAVDL spécifique aux réfugiés** fait son chemin. VIVACITÉ dispose d'une expertise unique sur ces publics et pourrait structurer un dispositif innovant pour classer et traiter les vulnérabilités au sein du FNAVDL.

## Quelle issue pour les résidents du CADA ?

L'obligation de sortie des CADA en **six mois maximum après l'obtention du statut** reste un défi majeur. La question cruciale demeure : **les faire sortir, mais pour aller où ?**

L'accès au logement reste une étape difficile, en raison du manque de solutions de relogement et de la complexité administrative liée à leur situation. Pour VIVACITÉ, l'enjeu est double :

- > Trouver des solutions concrètes grâce à ses compétences en gestion locative sociale.
- > Porter un plaidoyer auprès des instances publiques pour repenser les modalités de sortie.

Alors que l'environnement législatif continue d'évoluer, le CADA de VIVACITÉ s'efforce de trouver des solutions adaptées pour assurer une transition réussie à ses résidents et favoriser leur intégration durable.

## Le CVS du CADA Un outil d'implication et d'apprentissage citoyen

### Un espace d'expression pour les résidents

Le Conseil de Vie Sociale (CVS) du CADA de VIVACITÉ joue un rôle clé dans l'organisation et l'amélioration du quotidien des résidents. Il permet aux bénéficiaires de s'impliquer activement dans la gestion du centre, de formuler des propositions et de devenir acteurs de leur environnement. Le CVS s'inscrit ainsi dans une logique d'inclusion et d'autonomisation, renforçant la capacité des résidents à participer à la vie collective.



### Un processus électoral en constante évolution

Le CVS a été mis en place en 2023, avec une première élection marquée par une forte implication des résidents. Les candidats ont pu présenter leur programme, et les élections se sont déroulées dans un esprit de participation ouverte. Cependant, après enquête, il est apparu que certains participants souhaitaient un processus plus formalisé, s'inspirant des pratiques électorales françaises.

L'année suivante, un isoloir a été installé, les électeurs ont dû présenter leurs papiers d'identité, et les durées de vote ont été rigoureusement encadrées. Cette structuration progressive du processus a permis aux résidents de mieux

comprendre les rouages de la démocratie et d'expérimenter concrètement les principes électoraux.

« *Le CVS est un vrai acteur d'organisation de la vie du CADA avec le regard expert des personnes qui sont bénéficiaires de ces services.* »

## Un CVS structuré en quatre pôles

Pour optimiser son fonctionnement, le CVS est organisé en **quatre pôles de travail** :

- > **Hébergement** : suivi des équipements et des services mutualisés, comme la mise en place d'une garde d'enfants entre résidents.
- > **Évaluation** : représentation des résidents dans les décisions du CADA, avec la participation du vice-président du CVS au comité de pilotage du centre.
- > **Gestion du temps d'attente** : animation et activités collectives pour améliorer le bien-être des résidents.

- > **Organisation générale** : structuration des permanences, gestion du courrier et des aspects administratifs.

## Un levier d'intégration et d'apprentissage citoyen

Le CVS dépasse le cadre de la simple organisation interne : il joue un rôle clé dans la sensibilisation des résidents aux droits et aux principes démocratiques.

« *Le CVS, pourquoi c'est très important pour le CADA ? On est avec des gens qui ont vécu dans des pays qui n'ont pas été en capacité de respecter les droits qu'ils avaient eux-mêmes mis en place.* »

En participant activement à la gestion du centre, ils découvrent des pratiques de gouvernance collective et s'approprient les codes de la citoyenneté.

Le CVS est ainsi bien plus qu'un outil de gestion : il est un tremplin vers une intégration réussie, en offrant aux résidents une première expérience concrète de participation sociale et citoyenne.

## Un réseau de partenariats pour mieux accompagner les résidents

« *Pour nous, il est important d'orienter les gens vers l'extérieur pour qu'ils puissent être «vrais», et obtenir des informations et un accompagnement qui se base sur des choses vraiment réelles.* »

(Nadia Cisse, responsable CADA)



Le CADA de VIVACITÉ s'appuie sur un **réseau de partenaires** pour assurer un **accompagnement global des résidents**. Ces collaborations permettent de lever certains obstacles liés à l'accès aux droits et à l'insertion, en particulier devant la peur de ne pas obtenir de régularisation.

### Des partenariats clés

- > **Le Planning Familial** : prise en charge des certificats d'excision/non-excision et médiation familiale pour mieux accompagner les demandes d'asile.
- > **La Poste** : mise en place de **rendez-vous hebdomadaires** pour faciliter l'ouverture de comptes bancaires, un élément clé pour l'autonomie des réfugiés.
- > **Un réseau élargi** : accompagnement juridique, accès au logement, formation et employabilité grâce à une vingtaine de structures partenaires.



# Innovation sociale projets pilotes, démarches participatives, maîtrise d'usage



## Une maison partagée à Céreste : construire le lien, ancrer dans le temps

Dans le petit village de Céreste, en Luberon, VIVACITÉ accompagne un projet d'envergure : la création par le bailleur social UNICIL d'une résidence intergénérationnelle de 58 logements sociaux et d'une quinzaine de maisons en primo-accession. À l'échelle d'un village d'environ 1 600 habitants, ce projet représente une transformation majeure.

Au cœur de cette nouvelle résidence, une maison partagée de 230 m<sup>2</sup> est en cours de création. Sa vocation est double : favoriser le lien social entre les habitants de la future résidence, tout en s'ouvrant sur la commune et le bassin de vie environnant, qui compte 15 communes. Un projet à forte valeur ajoutée sociale, inscrit dans une logique de co-construction territoriale.

### Un espace pensé avec et pour le territoire

La conception de la maison partagée s'appuie sur les démarches participatives engagées en amont avec Sorenis, la Mairie, les habitants, les associations et l'architecte Profiléa. L'aménagement des espaces (cuisine collective, salle numérique, atelier de bricolage...) a été pensé collectivement.

Aujourd'hui, VIVACITÉ pilote la phase de structuration sociale du projet : gouvernance, animation, programmation. Le modèle retenu est celui de l'Espace de Vie Sociale (EVS), un agrément de la CAF permettant de financer un poste d'animation, tout en exigeant une forte implication des usagers et des partenaires locaux.

*« Le modèle EVS nous oblige à construire un projet ancré localement, participatif et évolutif : une vraie chance pour faire vivre ce lieu. »*

*(Nathalie Berthe, directrice Innovation Sociale)*

### Associations et vie locale au cœur du projet

VIVACITÉ travaille avec un large éventail d'acteurs locaux, parmi lesquels la médiathèque de Céreste, très dynamique, avec des perspectives de co-programmation culturelle, le centre aéré, pour tisser des liens intergénérationnels autour de la parentalité et de l'enfance et des associations thématiques (mobilité, environnement, culture...), déjà impliquées dans les réunions préparatoires.

# PROJETS POUR LES HABITANTS DE CÉRESTE ET DES COMMUNES DU BASSIN DE VIE



## NOS IDÉES POUR MIEUX VIVRE



© n°00088249-1 reproduction et utilisation interdite

L'enjeu est d'imaginer une **gouvernance partagée**, dans laquelle les associations pourraient assurer certaines permanences, co-animer des temps collectifs ou porter des initiatives ponctuelles. Ce fonctionnement collectif permettra de faire vivre tous les espaces de la maison, au-delà de la seule présence de l'animateur permanent.

### Trois niveaux d'ambition

Le projet s'articule autour de trois échelles complémentaires :

1. **L'usage quotidien** : programmation locale, accessible, répondant aux envies concrètes des habitants.
2. **La gouvernance** : un collectif associatif et citoyen structuré, garant de la dynamique et de la pérennité du lieu.

3. **Le rayonnement territorial** : articuler les événements avec d'autres équipements du village (médiathèque, nouvelle salle municipale) pour créer un **effet réseau** à l'échelle du territoire.

« Une bonne gouvernance garantit plus la pérennité qu'une bonne programmation. »

(Prune Granchamp, chargée de mission)

### Une ouverture prévue pour 2026

La maison partagée ouvrira **fin du 1er trimestre 2026**. En attendant, la mobilisation des associations se poursuit, tandis que la mobilisation des habitants sera relancée dans un second temps, au plus près de leur installation effective.



## Apt/Roquefure : avant la réhabilitation, une mémoire à transmettre



À Roquefure, quartier isolé d'Apt, VIVACITÉ accompagne un **projet de réhabilitation de l'habitat insalubre (RHI)**, en lien avec les collectivités et les familles issues du monde du voyage installées sur le site. Ce projet ambitieux de relogement s'inscrit dans une démarche sociale profonde, articulée autour d'un temps essentiel : **la préservation de la mémoire du lieu**. En effet, pendant la période transitoire en attente des nouveaux logements, VIVACITÉ a choisi de **mettre en lumière la mémoire du territoire**, souvent oubliée, parfois stigmatisée. Car derrière les représentations figées ou erronées, Roquefure est avant tout **un lieu de vie habité par des familles, des travailleurs, des enfants, pleinement ancrés dans la commune**.

### Témoigner, raconter, transmettre

C'est dans cet esprit qu'un travail artistique et documentaire a été lancé avec le photographe **Andres Jaschek d'Image Clé**, qui a rencontré les familles, recueilli **portraits, récits, archives personnelles**. L'objectif est double : **donner à voir une réalité méconnue**, et **transmettre une mémoire familiale aux jeunes générations**.

*« Si on ne raconte pas l'histoire, elle se transforme. Elle se perd. »*

*(Nathalie Berthe, Directrice Innovation Sociale)*

Des **arbres généalogiques** sont en cours de réalisation, avec la participation des familles, pour croiser les récits, reconstituer les liens et inscrire les trajectoires dans une continuité. Des **ateliers avec les enfants** sont également prévus, afin qu'ils prennent part à cette mémoire collective, à la veille de la disparition physique de leur quartier d'origine (maisons, caravanes, rues...).

### Une transition en douceur, par le récit

Ce travail autour de la mémoire joue un rôle apaisant dans une période de tension : **il crée du lien, déplace les conversations, valorise les histoires individuelles**, tout en ouvrant un autre espace que celui des relogements ou des négociations techniques. C'est aussi une manière de **reconnaître la dignité d'un lieu, d'un mode de vie, d'une histoire collective**.

## Bargemont et le dispositif REAPP : accompagner la parentalité et favoriser l'ouverture sociale

Au Bargemont (commune de Martigues), l'un des défis majeurs réside dans la parentalité et la scolarisation des enfants, notamment au moment du passage au collège. Un phénomène préoccupant a été observé : certains parents revendiquent ouvertement le décrochage scolaire de leurs fils, refusant qu'ils soient scolarisés avec d'autres enfants, en particulier d'autres origines ethniques. Cette dynamique favorise un repli sur soi et une autarcie sociale marquée.

Face à cette situation, une approche spécifique a été développée dans le cadre du dispositif REAPP (Réseaux d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents). L'objectif : créer des ponts entre les familles et les institutions éducatives tout en favorisant la mixité sociale. L'intégration du Bargemont en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) a facilité le rattachement au territoire de Boudème, où se trouve un centre social et un environnement plus diversifié.



### Des actions concrètes ont été mises en place :

- > **Groupes de parole sur la coéducation**, en partenariat avec l'Association **A mots Ouverts**.
- > **Rencontres et repas avec les principaux des collèges** d'affectation, permettant une meilleure interconnaissance.
- > **Ateliers et spectacles** mettant en avant l'importance d'un **cadre parental structurant** et de **l'ouverture sur l'extérieur**.

L'initiative a permis d'instaurer un dialogue et de **changer certaines perceptions**, même avec des moyens modestes. L'exemple du principal de collège participant activement à ces événements—jusqu'à faire la vaisselle—illustre l'impact symbolique de ces rencontres sur les représentations et les comportements.

Cette démarche témoigne de l'importance d'un **travail de fond sur la parentalité** pour lutter contre l'**auto-exclusion** et encourager une **meilleure intégration scolaire et sociale** des enfants du Bargemont.



## Apt/Roquefure : une année clé pour le projet de requalification du site

*L'année 2024 marque une étape charnière dans le projet de Résorption d'Habitat Insalubre (RHI) de Roquefure porté par CCPAL, initié en 2018-2019 mais ralenti par la crise sanitaire. Après un recalibrage en 2023 pour actualiser les diagnostics et affiner la liste des habitants concernés, un nouveau défi est apparu : l'évolution du cadre administratif et la nécessité de recandidater pour poursuivre la mission.*

Cette situation a entraîné **une période d'incertitude**, alors même que **VIVACITÉ** était toujours sur le terrain, poursuivant son travail d'accompagnement social. L'objectif principal restait de **sécuriser une liste de relogements**, fondée sur une photographie des résidents en 2019 et une mise à jour en 2023.

Une difficulté majeure a été l'**absence de maître d'œuvre** au moment où la maîtrise d'œuvre sociale était déjà en place. Ce décalage a complexifié la communication avec les habitants, nécessitant un **travail de gestion de l'attente** et de projection vers l'avenir. Un travail de **mémoire** a ainsi été lancé avec les habitants pour les aider à envisager leur relogement.

Un **plan de relogement structuré** a été conçu, mobilisant à la fois les **bailleurs sociaux et les collectivités territoriales**. Ce plan permet d'anticiper les évolutions familiales et les attentes des habitants, en intégrant notamment le dispositif **Loyer solidaire de l'ANAH**, qui encourage les propriétaires privés à louer à des tarifs sociaux.

## Un engagement innovant pour accompagner le vieillissement dans les quartiers prioritaires

*En 2024, VIVACITÉ a pris une initiative ambitieuse pour répondre aux enjeux du vieillissement dans les quartiers prioritaires de Marseille. Porté par une volonté d'agir en faveur des personnes âgées fragiles et isolées, ce projet s'inscrit dans une dynamique collective visant à renforcer les liens sociaux, faciliter l'accès aux soins, et améliorer la qualité de vie des seniors sur des territoires souvent confrontés à des défis multiples.*

### Un projet conçu pour les besoins locaux

L'initiative cible spécifiquement les quartiers de La Marie, Les Olives, Picon-Busserine, et la cité SNCF. Ces secteurs, caractérisés par une population vieillissante significative, présentent des défis particuliers : isolement social, précarité, et besoins spécifiques en matière de logement et d'accompagnement. À travers une cartographie des besoins et une démarche participative, ce programme cherche à mieux comprendre et répondre aux attentes des habitants âgés.



### Une approche collaborative et inclusive

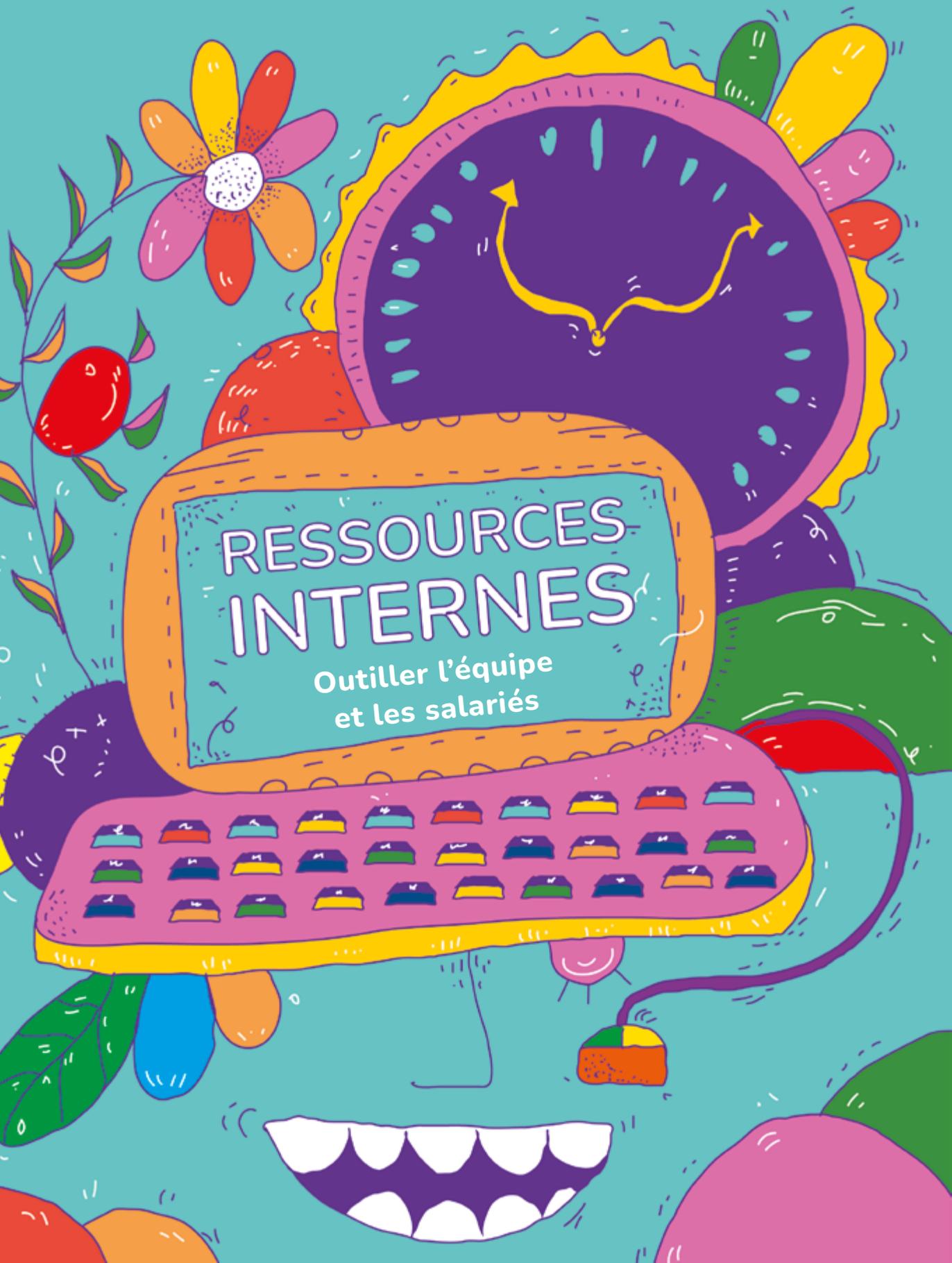
Le projet repose sur une forte dimension partenariale. Des acteurs locaux variés – médiateurs sociaux, associations, bailleurs sociaux, et spécialistes de la santé – unissent leurs efforts pour mener à bien les différentes actions. La démarche innovante de «l'aller-vers», combinée à des outils numériques (questionnaires sur tablettes), permet d'identifier les besoins cachés des seniors et de leur proposer des réponses adaptées.

### Des actions concrètes et durables

- > **Prévention et accompagnement personnalisé** : Des binômes de médiateurs formés interviennent auprès des habitants, à domicile ou dans des espaces publics, pour établir un diagnostic précis et co-construire des solutions.
- > **Formation et sensibilisation** : Les professionnels et aidants locaux bénéficient de sessions de formation pour mieux accompagner les seniors.
- > **Renforcement du lien intergénérationnel** : Le projet met également en avant des actions collectives pour briser l'isolement social et favoriser une meilleure intégration communautaire.

### Un impact mesurable à long terme

Ce programme, prévu pour une durée de trois ans (2025-2027), vise à devenir un modèle reproductible d'accompagnement au vieillissement dans les quartiers prioritaires. VIVACITÉ, en tant que chef de file, s'engage à suivre de près les résultats et à partager les enseignements pour inspirer d'autres initiatives similaires.



# RESSOURCES INTERNES

Outiller l'équipe  
et les salariés

# Modernisation et qualité de vie au travail

## Dématérialisation : un objectif zéro papier

Dans une démarche alliant développement durable et fluidité administrative, VIVACITÉ a mis en place Coffréo pour la gestion des bulletins de salaire et des contrats de travail. Cette solution numérique offre plusieurs avantages : suppression des pertes de documents, accès permanent et sécurisé aux pièces administratives des collaborateurs, et gain de temps administratif. Il s'agit d'une solution durable liée à la personne et non à l'entreprise, garantissant une continuité d'accès aux documents professionnels.

## Accord d'intéressement : une dynamique engagée

Signé en 2024, l'accord d'intéressement complète l'épargne salariale mise en place en 2022, offrant ainsi un cadre attractif pour les collaborateurs. Pour cette

### Taux d'occupation

# 96%

Résidences sociales

### Taux d'impayés

# 2%

maximum

### Activité

# +10%

Activité du pôle  
Développement Social

### Encaissement

# 15 %

Taux d'encaissement en espèces limité à 15 % dans les aires d'accueil

première année, les critères de déclenchement ont été volontairement facilités afin d'encourager l'adhésion et de renforcer la fidélisation des équipes. Une enveloppe de 190 000 € a été allouée, répartie selon quatre critères :

## Turnover des salariés : une amélioration continue

Le taux de turnover a connu une baisse significative en deux ans :

- > 2022 : 100 mouvements,
- > 2023 : 74 mouvements,
- > 2024 : 65 mouvements, dont 60 à périmètre constant (hors fermeture d'Arles et ouverture de St-Eloi).

Cette tendance montre une augmentation de la fidélisation de 40 % sur deux ans, due à la stabilisation des équipes et à une évolution du marché du travail plus favorable.

## Aménagement du temps de travail : une mesure plébiscitée

VIVACITÉ a instauré une mesure d'aménagement du temps de travail, offrant aux salariés à temps plein la possibilité de cumuler 2 heures supplémentaires par semaine en échange d'une journée de récupération par mois (JATT). Cette initiative, adoptée par 95 % des collaborateurs, contribue à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.





## Télétravail : un choix de cohésion

Contrairement à d'autres structures, VIVACITÉ a fait le choix de ne pas favoriser le télétravail. Cette décision repose sur deux arguments principaux : éviter la rupture de la cohésion entre les équipes et garantir une égalité de traitement, sachant qu'une majorité des collaborateurs sont présents sur le terrain et ne peuvent bénéficier de cette modalité de travail.

## Formation et développement des compétences

Le budget consacré au plan de développement des compétences en 2024 s'élève à 42 000 €, un effort conséquent pour une association qui ne bénéficie d'aucun financement spécifique (absence de convention collective). L'ensemble des formations est 100 % auto-financé, avec plusieurs axes prioritaires :

- > Formation en Premiers Secours en Santé Mentale (PSSM) : objectif de former 100 % des salariés.
- > Management de proximité.
- > Formation à la gestion du bâti pour les responsables de site afin de renforcer leur autonomie et leur expertise.

## Climat social et avantages salariés

Le climat social au sein de VIVACITÉ est perçu comme serein et constructif, notamment grâce aux relations apaisées et constructives avec le CSE. Par ailleurs, l'association est en train de renégocier son contrat de mutuelle, afin d'offrir une meilleure couverture tout en réduisant l'impact financier sur les bas salaires. Cette mesure s'inscrit dans une volonté d'amélioration du pouvoir d'achat des collaborateurs.

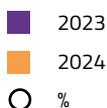
*« Ce qui me marque, c'est la disponibilité de nos services support : nos bureaux sont toujours ouverts et c'est une vraie force pour chacun »*

*(Christophe FIGHIERA, RRH)*

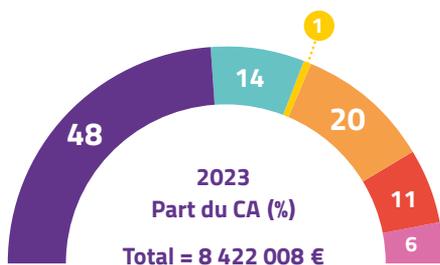
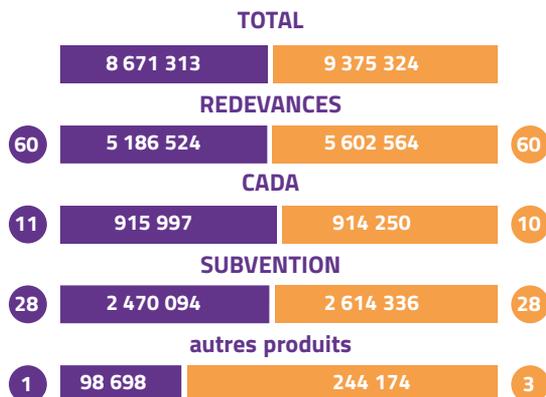
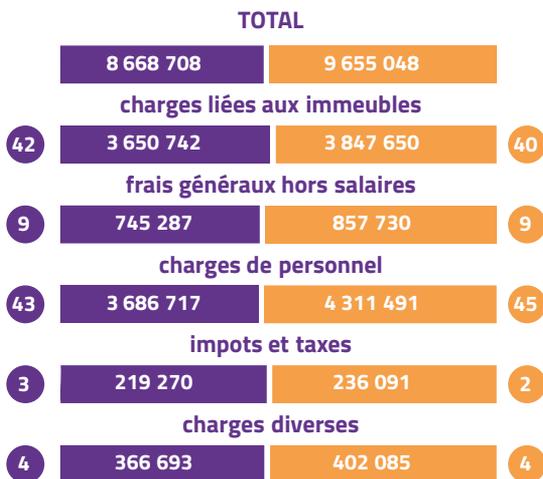


# Les chiffres de VIVACITÉ

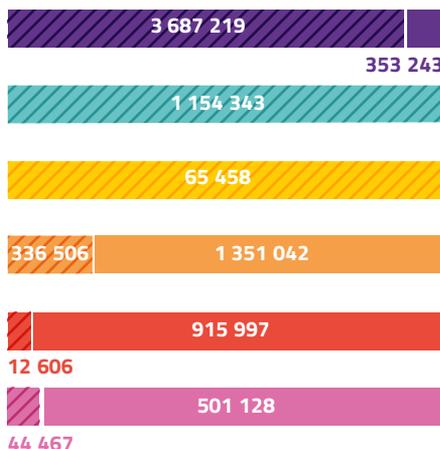
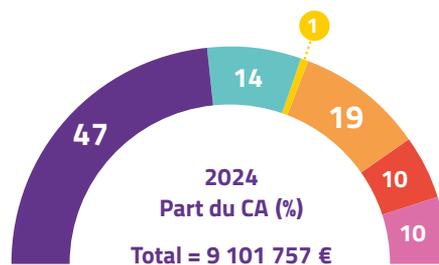
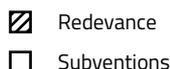
## Charges



## Produits



## CA par activité



Résidences sociales

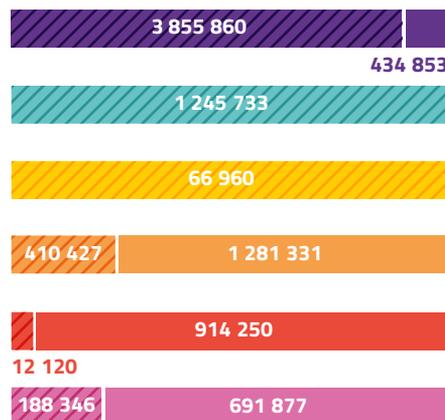
Autres résidences

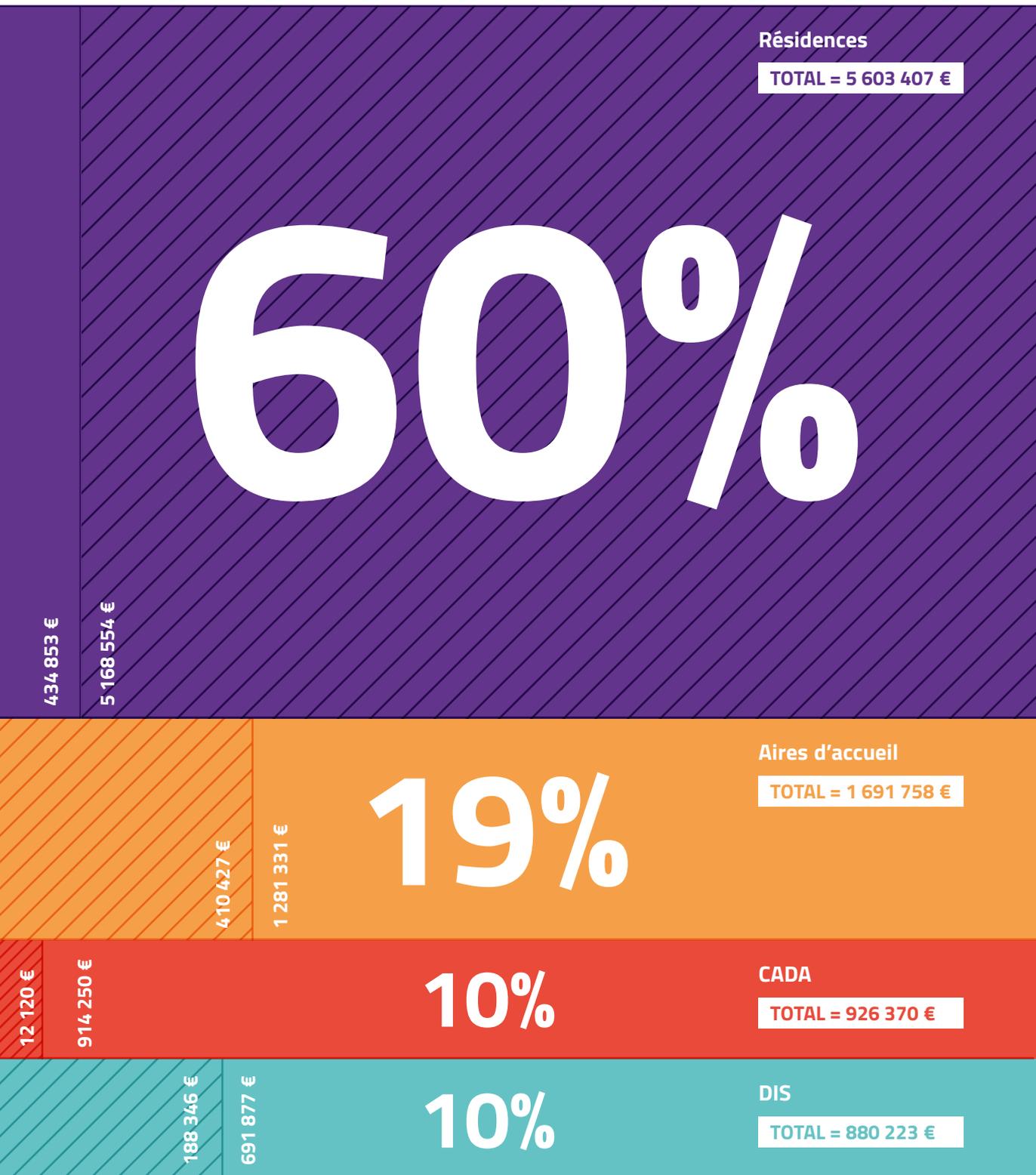
Logt Très sociaux

Aires d'accueil

CADA

DIS





Le CA par activité

 Redevance

 Subventions

## Quelques chiffres

### Capacité

**1035**

logements

### Taux d'occupation

**97%**

Résidences sociales

**73%**

Aires d'accueil

### Taux d'impayés

**1.57%**

malgré la réforme APL et grâce à l'accompagnement social

### Taux de rotation

**22.31%**

### Ressources Humaines

**95**

collaborateurs (81.42 ETP)  
dont 64.5 % de femmes

**94%**

Index égalité hommes/femmes

### Personnes accueillies

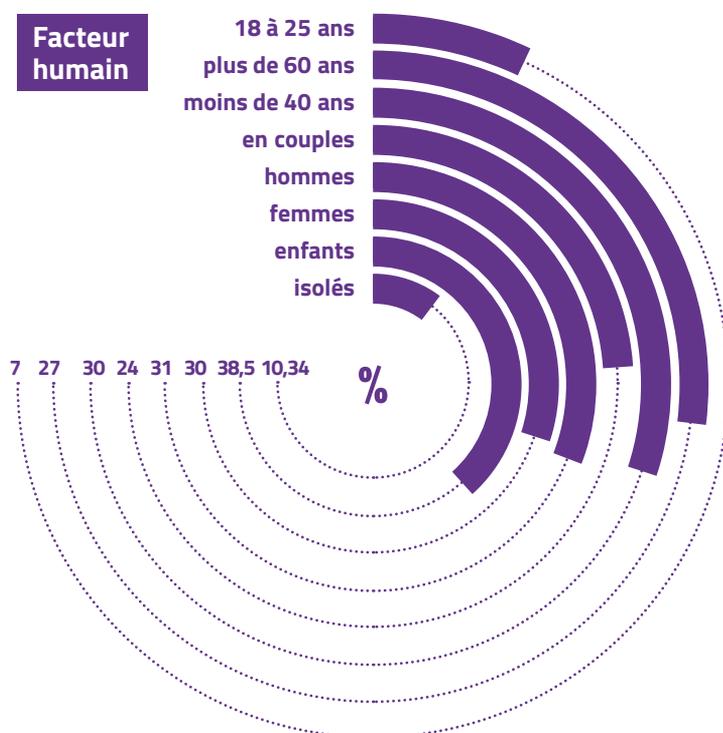
**4141**

personnes accueillies dans l'année

**4515**

personnes accompagnées,  
dont 72% personnes en dessous  
seuil de pauvreté

### Facteur humain



**852**

demandes instruites

**130**

avis favorables

**1005**

demandes de logement en ligne



Nos défis :  
anticiper pour l'avenir



Contexte économique  
et politique : hausse  
des coûts de l'énergie,  
incertitudes sur  
certaines subventions ?

Leviers d'action et  
perspectives : diversification  
des financements,  
partenariats, appels à projets ?

Le bouleversement du  
modèle de l'accompagnement  
social vers la coordination  
de parcours ? Cap sur 2025

et au-delà : nouvelles  
formes d'habitat, démarche  
participative renforcée ?

Demain, l'IA sociale ?





## PARTENAIRES

<b>A</b>	<b>C</b>	<b>DIHAL</b>
AACS	CAARUD Camargue	Direction de la Culture AIX
Acadel	CADE	DREAL
Acelem	Caisse d'Allocations Familiales	DREETS
Actavista	Caisse d'Épargne	Duo for a job
Action Logement	Caisse des Dépôts et Consignations	<b>E</b>
ADDAP 13	Cap Lab	EBC
Addiction Méditerranée Martigues	Cap Méditerranée	E2C
ADEJ	Carlini et Associes	Eco Emploi
ADIE	CARSAT	Ecoles (Antoine Tourel, Tikno NIGLO, la Barque, Alyscomp...)
ADIL	CASNAV	EDES
ADJ	CCAS	EDF Solidarité
ADN France	CCO Saint Mernet	Educ Sport 13
Adoma	CDAD	Emmaüs Connect
Africa foula	CDC Habitat Social	Enseignes des Contes
Agglopolo Provence Initiative	Centres des Jeunes Dirigeants	Entraide Solidarité 13
AMCS	Centre Mobil Santé	EPIDE
AMEA	Les centres sociaux (La Cigarette, Les Musardises)	Erilia
AMLI	Centres médico-sociaux	ESF Services
AMPIL	CESAM 13	Expectra
ANEF	C.H. (Édouard Toulouse, Joseph Imbert, Valvert)	<b>F</b>
APHM	CIAS	3F Résidence
APPART'	CIL Méditerranée	3F Sud
Apport santé	CILPI	Faculté d'odontologie
APTA	Cimade	Famille et Provence
Aqua Sud	CLAJ Pays Martégal	Finamars
Arcades	CLAT	FNASAT
Archaos	C.M.P.	Fondation Pour le logement des Défavorisés
ARHIm PACA et Corse	CMSMH	Formation et métier
Art&Co	CNED	Forum Réfugié
Art lyrique d'Aix-en-Provence	Coco Velten	France Terre d'Asile
Arts et Révélation	CODEPS 13	Fraternité Salonnoise
Arts Sonores	Compagnie Amuzik	<b>G</b>
Association Enseignes de Contes	Compleval	Geront'O Nord
Association Prévention Routière	Conseils Départementaux (13, 84)	GRETA Marseille Sud
ASTI	Contrat De Ville	Groupe Réflex ADEUS
Atelier Arc-en-ciel	Convergences RH	<b>H</b>
Ateliers Santé Ville	CPAM	13 Habitat
<b>B</b>	Cravate Solidaire	Habitat et Humanisme
Bag-Architectes	Croix rouge	H2P
Banlieues Santé	CSAPA Camargue	<b>I</b>
Banque des territoires	Culture du cœur	ICF Habitat
Banque Populaire Méditerranée	<b>D</b>	IEP Aix-en-Provence
Batigère	DAC Sud 13	IFSI
Bibliothèque Départementale de Prêt	DEETS	Image clé
Bibliothèques (BMVR de l'Alcazar, Méjanes)	DENAUD Avocat	IMF
BREDEA	DEFIE	Initiative Agglopolo Provence
Bouygues	DIAN	Initiative Terres du Vaucluse
BNP Immobilier	Diocèse de Marseille	

Inspection académique 13  
Intercommunalités  
(CCPSMV, ACCM, CAPM, CCPAL)  
Intercompta  
IRTS PACA

## J

Job City  
K  
Kids Connexion  
KOILIBRI

## L

La Brigade du jeu  
La clé des champs  
La petite Lili  
La Selonne  
La Varappe  
Le Cabanon vertical  
Le Cèdre  
Le fil d'Ariane  
Les Francas  
Les petits débrouillards  
Ligue de l'enseignement  
Limae  
Lire et faire lire  
Logis Méditerranée  
Logirem  
Ludothèques (itinérante,  
Le cerf-volant)

## M

Mairie d'Aix-en-Provence  
Mairie d'Apt  
Mairie d'Arles  
Mairie d'Avignon  
Mairie de Berre l'Etang  
Mairie de Bouc Bel Air  
Mairie de Cereste en Lubéron  
Mairie de Fuveau  
Mairie de l'Isle sur la Sorgue  
Mairie de Marseille  
Mairie de Martigues  
Mairie de Saint Martin de Crau  
Mairie de Salon-de-Provence  
Mairie du Thor  
Maison de la Formation et  
de l'Emploi  
(Martigues, Cavaillon)  
Maison de la justice et du droit  
Maison de la petite enfance  
Maison de l'apprenti

Maison de l'avocat  
Maison de l'emploi de Cavaillon  
Maison des adolescents  
Maison Départementale Solidarité  
Maison Méditerranéenne des Droits  
de l'Homme  
Manpower  
Marseille Solutions  
Martingale  
MDPH  
Médecins sans Frontières  
Médiathèques Métropole  
AMP Missions Locales  
(Marseille, Martigues)  
MSA  
Métropole AMP

## N

Nanou Puppo  
Nexity Not Profit

## O

Odalys services  
OFII  
OLPA  
Osiris

## P

Petit à Petit  
Peuple et Culture Marseille  
Pitchoun art  
Planète Mer  
PLIE  
PMI  
Point Appui  
Point Information Jeunesse  
Pôle Emploi  
Pôle Infos Seniors  
Pompiers sans frontières  
PSSM France  
Préfecture de la région  
PACA  
Préfectures (13, 84)  
Propuls

## R

Rencontre Tsiganes  
Réseau Parentalité Arlésien  
Restaurant La République  
Restaurants du coeur  
Roule ta terre  
RSI Côte d'Azur

## S

Santé Croisée Marseille Diabète  
Sauvegarde 13  
Secours Populaire Français  
SEMM  
Service Hygiène Santé  
Service Communal d'Hygiène et  
de Santé  
Service Habitat et Urbanisme MAMP  
Service Mobile Psychiatrie  
Gérontologie Valvert  
SIAO 13  
Sogima  
Solidarité Femmes 13  
Someform  
Sous-préfectures (Istres, Aix, Arles)  
SPL Grand Avignon  
Sport et jeunesse  
SRIAS  
Stella Aide aux familles

## T

Théâtre Mandin  
Transport mobilité salonnais

## U

UDAF  
UFSBD  
Unafo  
UNICEF  
UNICIL  
Uniforination  
Union des centres sociaux  
Unis Cité Méditerranée  
Urbanis Aménagement  
URBAT  
URHAJ

## V

Vinci BTP

## W

Wellinton DA Silva  
Wimooov

## Y

Yes We Camp

*Un projet réussi, c'est un  
projet qu'on commence et  
qu'on finit ensemble*

*Merci à vous tous*



  
Alotra





Direction de publication : Nathalie Berthe  
Direction artistique : Pierre Granchamp  
Rédaction : Pierre Granchamp

Maquette & Illustrations : Mathieu Long - wath.fr  
Crédit photo : Jerome Lopez et Andrès Jaschek  
Impressions : Imprimerie du Levant



# VIVACITÉ

*des liens et des toits*

33 Boulevard Maréchal Juin,  
13004 Marseille

Tel. 04 91 18 01 80

[contact@vivacite.org](mailto:contact@vivacite.org)

[communication@vivacite.org](mailto:communication@vivacite.org)

LinkedIn



[www.vivacite.org](http://www.vivacite.org)