

# LÀ OÙ LES POLITIQUES PUBLIQUES DEVIENNENT DES LIEUX DE VIE

Rapport  
d'activité  
2025



**VIVACITÉ**  
*des liens et des traits*

# SOMMAIRE

## INCARNER L'ACTION PUBLIQUE DANS UN MONDE MOUVANT

### 2025: TRANSFORMER DES ORIENTATIONS PUBLIQUES EN ACTIONS RÉELLES ..... 06

Le mot du président.....	06
Le mot du DG.....	07
Les chiffres clés qui donnent le ton.....	08
2025 en quelques dates clés.....	10

### FAIRE ATTEINDRE LES ORIENTATIONS PUBLIQUES DANS DES TERRITOIRES HABITÉS ..... 12

Séminaire stratégique CAP 2030: Une gouvernance pleinement intégrée.....	12
Une nouvelle dynamique au conseil d'administration.....	13
Réorganisation de la DGLS: « Maintenant, ça rentre, ça sort, ça fuse ».....	14
Orientations de la DIS: tout commence par l'impact.....	15
Partenariats avec les bailleurs sociaux: un lien stratégique pour stabiliser les territoires.....	16
L'évolution du cadre réglementaire: « il faut mettre le pied dans la porte ».....	17
Plan stratégique du patrimoine 2026: moderniser sans perdre en capacité.....	18

## CEUX QUI RENDENT L'ACTION POSSIBLE

### PRENDRE SOIN DES FEMMES ET DES HOMMES QUI RENDENT L'ACTION POSSIBLE..... 20

Prendre soin des équipes: une politique RH au service de l'action.....	20
--	----

## GÉRER DES LIEUX, ACCOMPAGNER DES PARCOURS

### GÉRER DES LOGEMENTS, ACCOMPAGNER DES PARCOURS, CONSTRUIRE DE LA CONFIANCE ..... 24

« Un projet social, ça ne s'écrit pas seul ».....	24
Inauguration de la pension de famille Saint-Éloi: quand les résidents reçoivent... ..	25
Développement durable et parcours résidentiel.....	26
Articulation entre accompagnement social et gestion locative: le modèle VIVACITÉ.....	28
Décarbonation du patrimoine: vers un patrimoine durable.....	29

### INTERVENIR LÀ OÙ LES SITUATIONS RÉSISTENT AUX RÉPONSES STANDARDS ..... 30

RHI: à Roquefure, conserver le lien.....	30
Copropriétés dégradées: Saint-Michel et Tuileries.....	31
Bien vieillir dans son logement: aller vers, relier, coordonner.....	32

### PRÉVENIR LES RUPTURES PLUTÔT QUE RÉPARER LES ÉCHECS ..... 34

FNAVDL, ASELL Intervention sociale.....	34
Logement d'abord: de gestionnaire d'immeubles à gestionnaire de parcours... ..	35
IML: un nouveau rôle dans le logement diffus.....	36

## INNOVER, AJUSTER, APPRENDRE

### EXPÉRIMENTER POUR L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS, APPRENDRE POUR LE TERRAIN, CAPITALISER POUR DEMAIN..... 38

Viala, site pilote d'habitat inclusif: quand l'innovation se gagne pied à pied.....	38
Inclusia: quand l'IA devient alliée du travail social.....	39
Vers un référentiel pour les résidences sociales?.....	40
Logement d'Abord et visites apprenantes.....	40

## RENDRE L'ACTION PUBLIQUE HABITABLE, VISIBLE ET DURABLE

### FAIRE VIVRE LES POLITIQUES PUBLIQUES AVEC LES HABITANTS ..... 42

Vie et gestion d'une résidence sociale: Souléiado, le cercle vertueux.....	42
Participation et pouvoir d'agir: habiter, c'est aussi décider.....	44

### OPÉRER DES DISPOSITIFS NATIONAUX AVEC UNE PRÉSENCE HUMAINE CONTINUE ..... 46

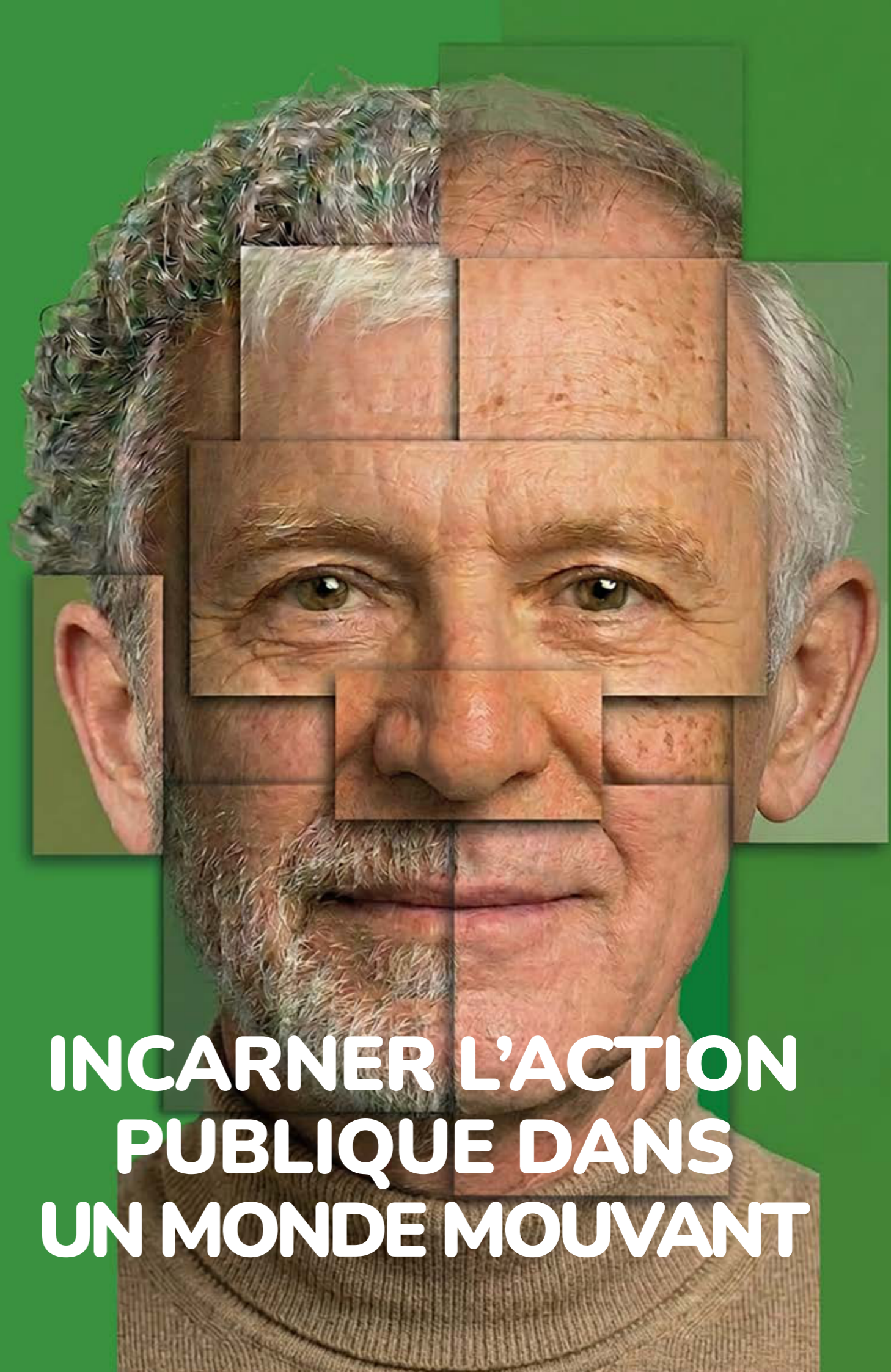
CADA: « le champ des possibles est ouvert... ».....	46
Analyse des pratiques professionnelles (APP): prendre soin des équipes pour mieux accompagner.....	49
CADA et résidences sociales: quand la mixité des publics accélère les parcours... ..	49
Le TFL du Thor: une première, des familles, des leçons.....	50
Projet social en aires d'accueil: l'explosion de la scolarité.....	51

### CONTINUER À FAIRE AVEC L'ÉTAT, LES BAILLEURS ET LES TERRITOIRES ..... 52

Orientations stratégiques 2026-2030.....	52
Carte des résidences.....	54
Les partenaires.....	56



Direction de publication : Nathalie Berthe  
Direction artistique : Pierre Granchamp  
Rédaction : Pierre Granchamp  
Maquette : Linda Perrotin  
Crédit photo : ©Sylvie Villeger (Agence Koilibry), Firefly (IA)



**INCARNER L'ACTION  
PUBLIQUE DANS  
UN MONDE MOUVANT**



## 2025: TRANSFORMER DES ORIENTATIONS PUBLIQUES EN ACTIONS RÉELLES

Comprendre l'intention de l'État et des collectivités,  
les ajuster avec le terrain

### > Le mot du président



Deux ans après l'écriture de Cap 2030, notre projet associatif, un an après notre changement d'identité, 2025 s'inscrit résolument dans la dynamique du changement. En début d'année, un séminaire stratégique réunissant la gouvernance et le comité de direction tire les leçons d'une année 2024 dont nous savions qu'elle se clôturerait dans des conditions difficiles. La mobilisation tous azimuts lancée en 2024 est structurée. Le séminaire se conclut par la définition de grands objectifs. Dans la foulée, la direction générale élabore un rapport qui propose des axes de travail au Codir. Un plan d'action est défini. Sa mise en œuvre s'engage dès le second semestre.

Quand l'année arrive à son terme, la trajectoire fixée — retrouver un modèle économique durablement viable — est tenue sans qu'aucune concession n'ait été faite à la qualité du service dû aux résidents. La Direction de la Gestion Locative Sociale qui porte notre cœur de métier est réorganisée: un comité

“ *La trajectoire fixée  
a été tenue.* ”

d'exploitation (Codex) est créé, le métier d'accompagnement est repensé pour mieux valoriser le temps passé avec les personnes, la Direction de l'Innovation Sociale apporte son expertise pour soutenir cette évolution.

Parallèlement, au Thor et à Apt notamment, elle apporte une réponse à la demande des collectivités pour offrir une solution d'habitat aux gens du voyage sédentarisés. Les projets de développement de l'offre de logement accompagné de VIVACITÉ suivent leur cours avec des perspectives confirmées d'ouverture de nouvelles unités en 2027. Dans le cadre de notre politique de diversification, Cap Méditerranée devient filiale de VIVACITÉ.

Conséquence logique de ces efforts, à la fin de l'exercice 2025, la situation économique de VIVACITÉ est à nouveau positive. En 12 mois, VIVACITÉ s'est redonné les moyens d'assurer son développement et de continuer à répondre aux nombreuses sollicitations de l'État et des collectivités locales.

Ce nouveau rapport d'activité est le reflet fidèle d'une année de mobilisation. Chez nous, de la gouvernance à chacun des salariés de terrain, le fil rouge de l'innovation se tisse avec celui de l'adaptation permanente.

Merci à tous ceux et celles qui nous ont accordé ou renouvelé leur confiance en 2025, merci aux salariés, merci aux fidèles membres du Conseil d'Administration.

Pascal Gallard

### > Le mot du DG

Innovar est devenu un mot familier. Il est souvent présenté comme une réponse évidente à des défis complexes. Chez VIVACITÉ, nous savons qu'il ne s'agit ni d'une recette miracle ni d'un objectif en soi. Il est un chemin fait d'apprentissages, de constance et de travail collectif. Il impose toute notre exigence pour répondre aux effets d'un contexte instable, parfois imprévisible.

Les politiques publiques définissent ce qui doit être fait pour répondre aux besoins de la société et améliorer la vie collective: fournir des services essentiels, accompagner les personnes, réguler, investir et innover. Chez VIVACITÉ, elles trouvent leur application, concrètement, par la mise à disposition de logements accompagnés, de qualité, durables et accessibles, adaptés aux besoins des résidents. Elles se déclinent également par l'accompagnement des publics et des collectivités dans la gestion des situations d'habitat complexes. Notre action matérialise ainsi la politique publique du Logement d'abord.

En même temps, pour consolider notre modèle économique, améliorer encore la qualité du service et prendre en compte l'évolution des besoins des habitants, la réorganisation de nos services et de nos métiers est engagée. Cette volonté se traduit enfin dans nos choix environnementaux. La décarbonation de notre patrimoine immobilier,



aujourd'hui menée à son terme, concilie confort des résidents, performance environnementale et anticipation du futur.

Créativité, intégrité et approche globale structurent notre action au quotidien. Ces exigences nous amènent à innover lorsque les situations l'exigent, à prévenir les ruptures humaines et à prendre soin des femmes et des hommes qu'ils soient bénéficiaires ou acteurs de nos missions.

L'innovation n'est décidément pas une baguette magique qui offrirait une réponse simple et rapide à un problème complexe. Innover, chez VIVACITÉ, c'est apprendre en marchant, accepter l'expérimentation, penser loin et agir longtemps, en équipage.

Sylvain Rastoin

“ *Penser loin et  
agir longtemps.* ”





## > Les chiffres clés qui donnent le ton

### PERSONNES ACCUEILLIES

**3113**  
toutes structures confondues

**3630**  
personnes accompagnées, dont  
70 % personnes en dessous  
seuil de pauvreté

**801**  
demandes instruites

**113**  
avis favorables

**1155**  
demandes de logement en ligne

### RESSOURCES HUMAINES

**84**  
collaborateurs (77,93 ETP)  
dont

**64 %**  
de femmes (49,887 ETP)

**80 %**  
index égalité H/F

### TAUX D'IMPAYÉS RS

**1,69 %**  
hors contentieux

### LOGEMENTS

**1008**  
logements gérés

**114**  
sorties de résidences  
dont

**72**  
pour accéder à  
un logement (63 %)

**52**  
logements social

**20**  
logements privés

**19 %**  
de taux de rotation RS

### TAUX D'OCCUPATIONS ANNUEL

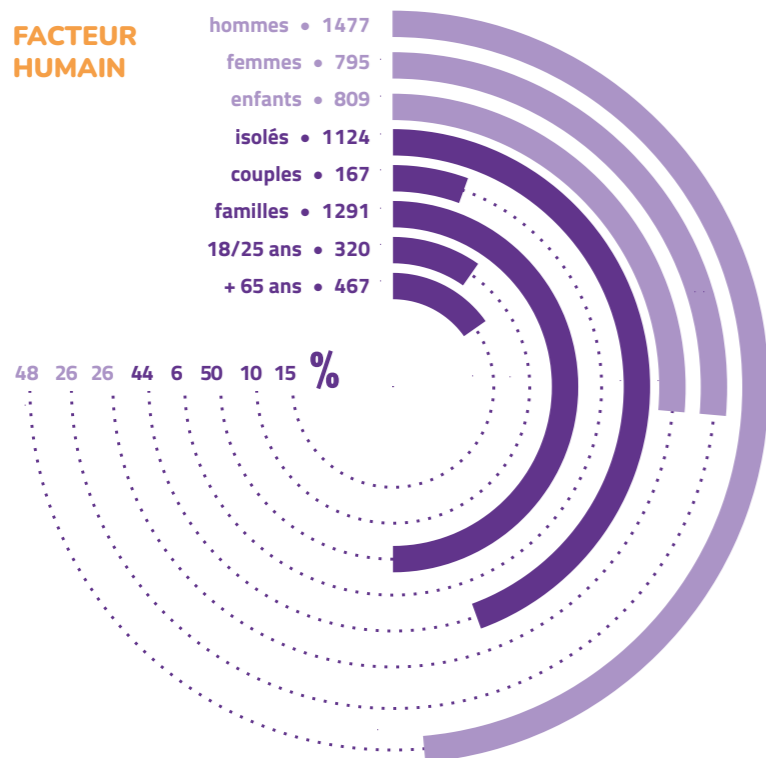
**98 %**  
résidences sociales

**65 %**  
Aires d'accueil

### FACTEUR HUMAIN

- hommes • 1477
- femmes • 795
- enfants • 809
- isolés • 1124
- couples • 167
- familles • 1291
- 18/25 ans • 320
- + 65 ans • 467

48 26 26 44 6 50 10 15 %



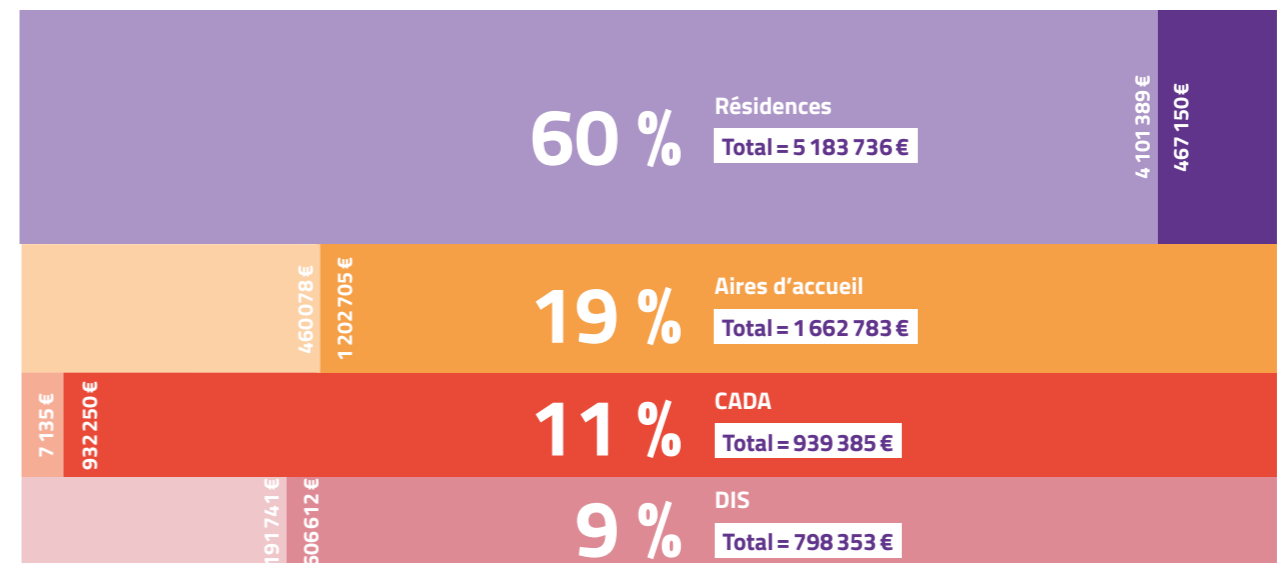
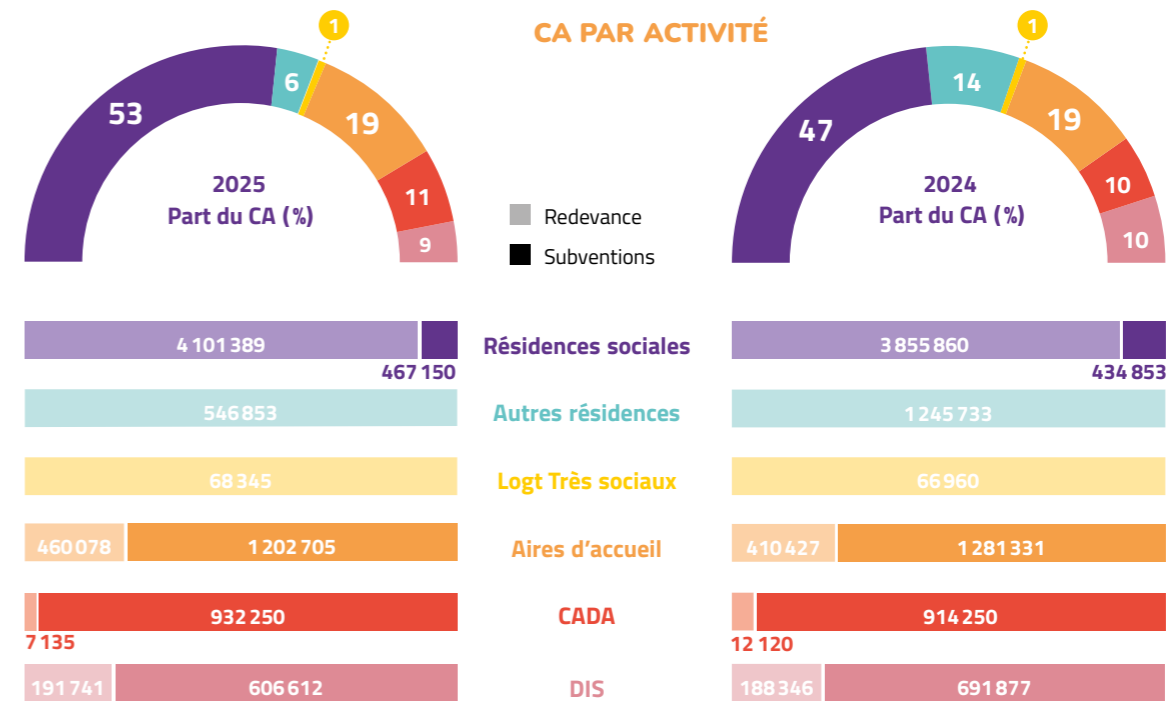
### CHARGES

	2025	TOTAL	2024	
	8 865 562		9 730 651	
charges liées aux immeubles	40	3 581 783	3 879 575	40
frais généraux hors salaires	10	880 505	862 296	9
charges de personnel	47	4 102 708	4 290 668	44
impôts et taxes	3	261 540	236 110	2
charges diverses	0	39 026	462 002	5

### PRODUITS

	2025	TOTAL	2024	
	9 122 515		9 373 924	
redevance	57	5 208 147	5 602 564	60
CADA	10	932 250	914 250	10
subventions	26	2 323 325	2 614 336	28
autres produits	7	658 793	242 774	3

### CA PAR ACTIVITÉ



## > 2025 en quelques dates clés

**21 JANVIER**  
**Présentation de notre Action « Bien vieillir »** menée en partenariat avec Famille et Provence, à la Fondation Vasarely

**4 FÉVRIER**  
**Inauguration de notre première pension de famille** St Eloi

**13 MARS**  
**Journée d'échanges** entre membres du CA et le CODIR pour une réflexion collective sur les 5 prochaines années de VIVACITÉ

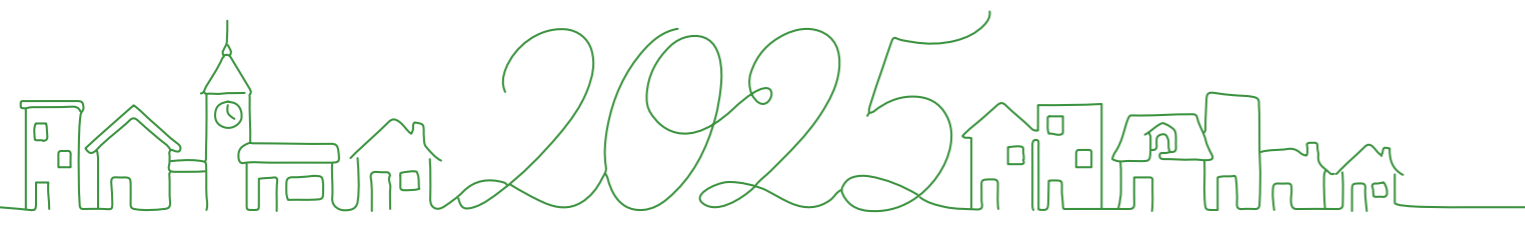
**15 SEPTEMBRE**  
**Séminaire CODIR** pour poser les bases stratégiques de notre future organisation

**27 SEPTEMBRE**  
**Inauguration du Tunnel Bargemont** à Martigues pour marquer les 30 ans du Quartier

**30 SEPTEMBRE**  
**9<sup>e</sup> journée Salariés** de VIVACITÉ en Camargue au sein du domaine des Chamoines

**15 MAI**  
**Séminaire avec les Salariés** pour réfléchir « Ensemble pour révéler les défis de demain », dans les locaux de E2C

**28 OCTOBRE**  
**Avis favorable de la Commission d'examen de l'AAP pour le futur FJT\*** qui sera géré par VIVACITÉ en 2028



**11 DÉCEMBRE**  
**Renouvellement du marché** pour la gestion de l'aire d'accueil des GDV et du centre social Bargemont

**17 DÉCEMBRE**  
**Renouvellement des agréments** ISTF/ILGLS pour notre intervention sur la région Sud

**21 DÉCEMBRE**  
**Programme de décarbonation** à la résidence sociale SOULEIADO à Berre l'Etang

**30 DÉCEMBRE**  
**Signature des conventions avec 13Habitat** pour la gestion de l'Habitat inclusif à Viala et de la résidence étudiante à Luminy

\* FJT: Foyer Jeunes Travailleurs



## FAIRE ATERRIR LES ORIENTATIONS PUBLIQUES DANS DES TERRITOIRES HABITÉS

Quand le cadre évolue, la continuité repose sur la qualité de la gouvernance, celle des équipes et la force des partenariats.

### > Séminaire stratégique CAP 2030 : Une gouvernance pleinement intégrée

Le 13 mars 2025, le Conseil d'administration et le Comité de direction (CODIR) se réunissent pour un séminaire stratégique décisif. Un tournant dans l'histoire de VIVACITÉ : affirmer la place désormais centrale du Conseil d'administration dans l'élaboration et le suivi du projet.

Lors de l'élaboration du précédent Plan Stratégique de Développement, la réflexion reposait principalement sur la direction générale et le CODIR. Le contexte a profondément changé : la réécriture du projet associatif et la modernisation des statuts ont structuré une gouvernance plus engagée, plus lisible et pleinement actrice des orientations de l'association.

Ce séminaire s'est inscrit dans cette transformation. Il ne s'agissait pas seulement de partager un diagnostic, mais de consolider un alignement stratégique entre administrateurs et direction. La question posée était claire : **comment préparer la séquence 2026-2030 dans un environnement marqué par la crise du logement social et l'évolution des cadres publics ?**

La réponse passe par une gouvernance forte. Le Conseil d'administration n'est plus en surplomb : il impulse, il structure, il assume la responsabilité politique du projet. Le CODIR, quant à lui, met en œuvre et ajuste l'organisation pour rendre ces orientations effectives.



Ce rééquilibrage constitue le point d'inflexion majeur de l'année 2025. Il crée les conditions d'une réorganisation interne cohérente, pensée non comme une simple adaptation technique, mais comme une traduction opérationnelle d'une volonté associative affirmée.

À l'approche de 2030, VIVACITÉ confirme ainsi une conviction : dans un monde institutionnel mouvant, la continuité de l'action repose d'abord sur la solidité et la maturité de sa gouvernance.

## VIVACITÉ AUX RENCONTRES NATIONALES DE L'UNAF0

Invitée à animer deux ateliers lors des rencontres professionnelles annuelles de l'UNAF0 à Lyon (24-25 novembre 2025), VIVACITÉ y a porté deux sujets au cœur de ses pratiques : le projet social comme outil vivant, et les violences de genre dans le travail social.

### Projet social : retour d'expérience et méthode

Sur le premier atelier, Christelle Bouron, chargée de mission — et formatrice dans le catalogue de l'UNAF0 sur ce sujet —, et Éric Helleu, responsable de résidence, ont témoigné de l'approche développée depuis 2019 autour du projet social comme un espace de dialogue permanent entre le bâti, le public, les usages et l'environnement.

### Genre et travail social : passer à l'action

Le second atelier s'inscrivait dans la continuité d'un état des lieux national engagé en 2024 sur les conditions de travail des femmes dans le logement accompagné. En 2025, l'enjeu était de franchir un cap : interroger les postures professionnelles et construire des outils opérationnels pour un cadre de travail sécurisant pour toutes et tous, une réalité que VIVACITÉ connaît de l'intérieur.

### > Une nouvelle dynamique au conseil d'administration

Depuis 2021, le conseil d'administration de VIVACITÉ s'est profondément renouvelé — en silence, mais avec méthode. Pascal Gallard, président, retrace ce cheminement : une gouvernance plus experte, plus vivante, et désormais projetée vers les défis de demain.

#### Des visages neufs, des compétences ancrées dans le réel

Tout a commencé par une coïncidence heureuse : en 2021, la présidence et la direction générale ont changé de mains presque simultanément. Deux nouvelles têtes, une même ambition — ne pas tout bouleverser, mais faire bouger ce qui devait l'être. C'est dans cet élan que s'est engagé, progressivement, le renouvellement du conseil d'administration.

« Petit à petit, on a fait arriver des gens neufs au conseil d'administration qui ont tous un lien avec l'activité de VIVACITÉ », retrace Pascal Gallard, président. **Pierre Cerdan**, ancien directeur du logement à la ville de Martigues, connaît le site de Bargemont de l'intérieur. **Alain Prévost** a traversé quatre décennies de logement social. **Brigitte Vautrin** apporte le regard des services de l'État sur la politique du logement régional. **Lionel Labry**, ancien directeur du développement à 13 Habitat, ouvre une porte directe vers le monde HLM. **Jean-Luc Bondon**, ancien directeur du Développement et du Patrimoine chez Grand Delta Habitat diversifie encore la palette. Et **Jocelyne Roussel**, venue du monde de la médiation sociale, ancre le conseil dans la réalité de l'action sociale de terrain.

#### Un conseil vivant, pas une chambre d'enregistrement

Ce conseil d'administration se distingue par son fonctionnement, associant en permanence le comité de direction. En parallèle, le Bureau se structure autour de ses plus anciens membres — Lionel Millaud, trésorier, issu lui aussi du monde du logement social et Nicole Rossi, secrétaire, ancienne cadre de l'action sociale au CD13 — pour examiner l'actualité mensuelle et préparer les décisions de la gouvernance avec la direction générale.

#### S'impliquer dans les réseaux, peser sur les politiques

La gouvernance ne se contente plus de superviser l'association : elle commence à la représenter. Des administrateurs s'impliquent désormais dans des réseaux externes — URHAJ\*, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, FNASAT\*\* — pour que VIVACITÉ existe dans des espaces où se construisent, en partie, les politiques publiques de demain. « Dans ces lieux-là, VIVACITÉ existe et porte un certain nombre de sujets », affirme Pascal Gallard.

\* URHAJ : Union Régionale pour l'Habitat des Jeunes

\*\* FNASAT : Fédération Nationale des Associations Solidaires d'Actions avec les Tsiganes et les gens du voyage.

# INTERVIEW PASCALE GRIVAZ



## > Réorganisation de la DGLS : « Maintenant, ça rentre, ça sort, ça fuse »



Arrivée en octobre 2025 à la Direction de la Gestion Locative Sociale, Pascale Grivaz a redessiné l'organisation interne pour faire travailler ensemble ce qui fonctionnait en silos : résidences sociales, CADA\*, aires d'accueil. Quatre mois plus tard, le pari de la transversalité transforme les pratiques et l'ambiance.

### Pascale, tu prends ton poste en octobre 2025. Quelle est ta première décision ?

Après une phase d'écoute et d'observation, j'ai décidé de créer une instance où l'on travaille ensemble et non plus en silo. Bien qu'un CADA ne soit ni une résidence sociale, ni une aire d'accueil et bien que tout le monde n'ait pas les mêmes problématiques, chacun a pourtant tout à gagner dans une collaboration. Dès le 1<sup>er</sup> octobre, j'ai donc mis en place le CODEX – le comité d'exploitation – avec les trois responsables de pôle et moi. L'objectif : qu'on puisse échanger, voir comment on travaille ensemble, et qu'on trouve des solutions qui utilisent pleinement les ressources de chacun.

### Et ça marche ?

J'avoue que je n'imaginai pas que ça irait si loin, si vite. On prend ce qu'on a de fort en nous pour aider l'autre. Par exemple, Nadia Cissé, responsable du CADA, dont la gestion locative n'est pas la spécialité, peut s'appuyer sur Julien, responsable du pôle logement accompagné. Des réfugiés issus du CADA partent régulièrement dans nos résidences sociales et les liens se créent naturellement. On s'est dit : « On a des places sur le site de Luminy, pourquoi on n'en fait pas bénéficier des personnes du CADA ? » Les idées fusent.

### Tu parles souvent de ce qui « fuse ». C'est quoi, cette énergie nouvelle ?

C'est le fait que les gens entrent dans mon bureau, proposent des idées, les défendent avec enthousiasme. Pourtant, je n'ai rien fait d'extraordinaire si ce n'est de laisser une porte ouverte. Mais il y a un climat, une dynamique. Ça fait quatre mois, on dirait que ça fait une éternité. On a bougé, on a avancé.

\* CADA : Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asil

### Après le CODEX, quelles sont les autres étapes de cette réorganisation ?

La deuxième étape, c'est la création d'un pôle travaux. Robert [Dejoanne] va devenir responsable de ce pôle. Il aura deux agents techniques sous sa responsabilité pour intervenir sur les logements vacants et les travaux complexes. Les agents de maintenance restent sur leur site, ou peuvent en suivre deux. L'idée, c'est d'optimiser les compétences et de structurer le service.

La troisième étape, c'est le passage des intervenants sociaux dans le giron de la Direction de l'Innovation Sociale. Ça implique un gros travail en transversalité avec Nathalie Berthe et son équipe. On a relancé l'habitat inclusif, qui était un gros dossier. Maintenant, c'est dans les clous et ça marche bien.

### Et les agents de maintenance, où sont-ils dans tout ça ?

C'est une vraie question. On a organisé une réunion avec les agents de maintenance en octobre pour les entendre, voir ce qu'ils souhaitent. On va continuer avec des réunions à thème sur site, histoire qu'ils se regroupent et se connaissent mieux. Nous allons développer la même chose avec les agents de nettoyage afin de briser l'isolement professionnel et hausser encore le niveau de qualité des interventions.



### Pourquoi ne sont-ils pas représentés au CODEX ?

C'est vrai que c'est le corps de métier avec lequel on est le moins en lien direct. Robert est un peu leur référent parce qu'il connaît le métier. Mais ce sont des personnes qui savent, qui entendent et voient tout. À Martigues, pendant une période d'absence de responsable sur le site, c'est l'agent de nettoyage qui m'a tenue au courant du quotidien. Elle a été remarquable de compréhension et d'analyse.

### Un dernier mot ?

Nous poursuivons l'étalement de nos actions en recrutant des assistantes locatives sur deux gros sites : Viala à Marseille et Pinède à Martigues. Je pensais depuis le début que c'était le bon modèle. Un responsable seul sur 160 logements, ça n'est pas suffisant. Maintenant, ça fonctionne. Et franchement, ça fait plaisir de voir que tout le monde vient dans ce bureau. Ça rentre, ça sort, ça fuse.



## > Orientations de tout commence par l'impact

Pendant des années, VIVACITÉ a forgé ses compétences projet par projet, terrain par terrain. Aujourd'hui, la Direction de l'Innovation Sociale franchit un pas supplémentaire : plutôt que de proposer des solutions toutes faites, elle part de l'impact recherché pour assembler les bons outils.

### Des briques solides, une nouvelle architecture

Ce que VIVACITÉ a patiemment construit au fil des années, c'est moins un catalogue de services qu'un ensemble de compétences éprouvées : connaissance fine des publics, capacité à monter des activités individuelles ou collectives, maîtrise des espaces partagés. À Céreste, une maison partagée prend forme en co-construction avec les habitants. À Bargemont, un centre social tisse des liens entre familles et institutions.

### Ce qui intéresse les bailleurs, c'est l'impact

« Ce qui va intéresser les bailleurs, c'est l'impact », résume Nathalie Berthe, directrice de l'Innovation Sociale. Non pas le « comment » — les outils, les dispositifs, les procédures —, mais le « pourquoi » : quelle transformation concrète cherche-t-on à produire sur un territoire, pour quels habitants, avec quels effets mesurables ? Ce déplacement de regard change tout à la façon de construire un projet. Il ne s'agit plus de proposer une offre standardisée, puis d'espérer qu'elle corresponde aux besoins du site. Il s'agit de partir de l'impact souhaité et de remonter à rebours vers les actions à mettre en place : un véritable travail de *reverse engineering*.

### Une DIS restructurée pour aller plus loin

Pour porter cette ambition, la Direction de l'Innovation Sociale a mis en place un CODIRIS avec ses deux pôles. Le premier couvre l'**accompagnement social et la formation** : intervention sociale dans les résidences, financements FSE et FNAVDL, nouvelles orientations du SIAO sur les parcours résidentiels, et formations ciblées sur les besoins réels des équipes. Le second pôle se consacre au **développement social et à l'habitat** : ingénierie sociale et urbaine, résorption d'habitat insalubre, gestion d'espaces collectifs, expérimentation de nouveaux modèles.

### Se former pour mieux mesurer

Pour franchir cette étape, la DIS s'est engagée dans le programme Size Up, lancé par l'ESSEC, qui accompagne des structures à élaborer la mesure d'impact d'un projet. « Aujourd'hui, il faut qu'on arrive à mieux structurer, ou en tout cas mieux être formés sur l'impact », reconnaît Nathalie. Ce n'est pas un aveu de faiblesse. C'est la marque d'une organisation qui ne se contente pas de faire, mais qui veut raconter ce qu'elle fait — et prouver que les lieux qu'elle anime sont de vrais lieux de vie.

## > Partenariats avec les bailleurs sociaux : un lien stratégique pour stabiliser les territoires

La consolidation des partenariats avec les bailleurs sociaux s'impose comme un axe stratégique majeur pour 2025-2026. Non pas pour ouvrir un nouveau chantier, mais pour structurer une relation plus régulière, plus anticipatrice, plus partenariale. Comme le formule Sylvain Rastoin, directeur général :

« On doit renforcer de façon significative nos liens avec les bailleurs sociaux par des rencontres régulières. »

### D'un lien ponctuel à une relation structurée

Ces dernières années, des rapprochements fructueux ont été engagés avec plusieurs opérateurs — 3F, Famille et Provence, Batigère, ERILIA — qui ont produit des projets concrets. Mais un constat s'impose : le lien avec les bailleurs historiques, ceux dont le parc est géré au quotidien, s'est progressivement distendu.

« On rentre en contact avec eux quand il y a quelque chose qui ne va pas dans l'immeuble. On est considéré comme un locataire de base plutôt que comme un partenaire », observe Sylvain. La relation est trop souvent réactive, centrée sur la résolution de problèmes. L'enjeu des prochaines années est clair : **sortir d'une logique de réparation pour entrer dans une logique de prévention et de co-construction.**

### Reprendre le dialogue au bon niveau

La méthode repose sur un principe simple : réinstaller un dialogue régulier avec les directions générales, les directions techniques et les maîtrises d'ouvrage — pour parler de l'évolution des immeubles, des projets patrimoniaux, des investissements nécessaires. Un précédent travail de planification stratégique, réalisé pour certains bailleurs, n'a pas été suffisamment capitalisé comme outil de collaboration : « On a fait des plans stratégiques pour leurs immeubles. On n'a pas su capitaliser ce travail-là avec eux. » La phase 2025-2026 doit transformer cette expertise en levier partenarial durable.

### Affirmer une plus-value stabilisatrice

Le message est assumé : VIVACITÉ n'est pas uniquement gestionnaire, elle est un acteur stabilisateur des territoires. « Quand on a une résidence sociale au milieu d'un parc de logement

social, on est un élément stabilisateur du quartier. » La présence d'équipes sur site — agents techniques, personnels d'entretien, gestionnaires locatifs — garantit une intervention immédiate en cas de dégradation et un cadre de vie apaisé. « Dans les résidences qu'on gère, on n'a pas de cage d'escalier taguée, on n'a pas de porte cassée aux entrées. Parce que quand ça arrive, on répare. » Ce niveau d'attention constitue une plus-value réelle pour les bailleurs et contribue à la stabilité globale de leur parc.

Cette présence repose sur un modèle économique solide, adossé à 80-90 % de ressources issues des loyers et redevances : « C'est un modèle économique qui est solide, parce qu'il repose très peu sur les fonds publics. » Même dans un contexte budgétaire contraint, la capacité d'entretien et de gestion demeure intacte.

### 2025-2026 : un tournant stratégique

Des premiers signaux positifs apparaissent, notamment avec 13 Habitat, où des situations complexes ont commencé à se débloquer. La consolidation des partenariats avec les bailleurs n'est donc pas un simple ajustement relationnel : elle marque un repositionnement stratégique — affirmer une identité de partenaire, valoriser une contribution territoriale stabilisatrice, structurer un dialogue continu, sécuriser l'avenir patrimonial commun.

En 2026, l'ambition est claire : retrouver une existence pleine et reconnue auprès de l'ensemble des bailleurs sociaux, dans une logique de coopération durable et de responsabilité partagée.

## INTERVIEWS : SYLVAIN RASTOIN



## > L'évolution du cadre réglementaire « il faut mettre le pied »

Le cadre réglementaire du logement accompagné se resserre. L'État reprend la main, les associations perdent en influence. Comment VIVACITÉ tient-elle sa place sans renoncer à son rôle ? Sylvain Rastoin, directeur général, répond.



### Le cadre réglementaire du logement accompagné évolue fortement. Comment le vivez-vous sur le terrain ?

Il faut d'abord poser le contexte : on est dans une crise du logement qui s'éternise et qui fragilise de plus en plus les publics les plus vulnérables. Dans cette situation, les associations d'action sociale ont glissé progressivement d'une logique de combat contre la misère à une logique de gestion de la misère. Ce qui est assez loin de notre vocation initiale.

Et dans le même temps, on voit l'État vouloir reprendre en main fortement les activités. On a de plus en plus de pilotes qui nous passent une commande précise et qui exigent de nous qu'on ne soit que de simples prestataires, ce qui est antinomique avec notre volonté de conseiller les politiques publiques et d'accompagner leur mise en œuvre, comme il est écrit dans notre projet associatif.

### Vous avez un exemple concret de cette évolution ?

Le SIAO. Il a été porté depuis toujours par des associations au niveau de sa gouvernance. L'État est en train de le transformer en GIP — une personnalité morale publique portée par l'État et les collectivités. Les associations y conserveront probablement une place dans un collège, mais sans voix décisionnelle.

### Comment VIVACITÉ se positionne dans ce contexte ?

On met en œuvre ces politiques publiques en mettant le pied dans la porte, en faisant ce travail d'influence qu'on veut poser. Parce que c'est notre projet, parce qu'on a des idées, parce qu'on a une gouvernance qui réfléchit.

Je vais vous donner un exemple très concret. Dans les Bouches-du-Rhône, on s'est retrouvé face à une crise terrible : plusieurs milliers de personnes

prises à l'abri à l'hôtel, au-delà de l'objectif préfectoral. La préfecture réunit les opérateurs. Chacun reste prudemment sur la pointe des pieds. Nous, on leur a dit : « On vous propose une solution. Aujourd'hui on a 30 % de logements mis à disposition du SIAO. On peut passer à 100 %, mais il me faut deux garanties : vous m'écrivez que c'est dans le cadre d'une résolution de crise exceptionnelle et que ça aura une durée déterminée. Et le SIAO revoit son fonctionnement pour que cette mise à disposition totale ne génère pas de vacance dans nos logements. »

### Et la réponse ?

La préfecture valide. Et puis pendant trois semaines — rien. J'ai rappelé le directeur adjoint de la DDETS : « Je croyais que nous vivions une crise. Je vous ai fait une proposition. Un simple mail me suffit. » Finalement, il écrit lui-même l'engagement. Et le SIAO a accepté de revoir ses règles de fonctionnement.

### Vous saviez à quoi vous vous engagez en formulant cette proposition ?

Je pensais que c'était possible. De plus, ça fait un moment que notre fonctionnement avec ces commissions d'attribution un peu archaïques devait évoluer. Mais mes équipes n'y étaient pas prêtes. Là, de fait, on a tout suspendu. Pendant six mois, il n'y a plus eu de commission. Ce qui me va très bien — avec une évaluation en mars et une finale en juin. Sous la contrainte de l'urgence, on avait une motivation pour jouer un peu différemment. »

### C'est ça, l'innovation sociale pour VIVACITÉ — saisir les crises comme des leviers ?

C'est une partie de la réponse. On n'a pas envie d'aller vite, mais on creuse des sillons à petits pas, sans jamais s'arrêter.

On a choisi d'être tortue plutôt que lièvre : avancer lentement, mais sans jamais nous arrêter.

## > Plan stratégique du patrimoine 2026 : moderniser sans perdre en capacité

**VIVACITÉ** entre dans une nouvelle étape de son histoire patrimoniale. Après un premier cycle consacré à la remise aux normes du parc, le plan stratégique du patrimoine 2026 ouvre une phase plus ambitieuse : transformer en profondeur les résidences anciennes pour répondre aux attentes de demain, sans renoncer à la capacité d'accueil qui fait la mission sociale de l'association.

### Un cycle achevé : un parc sécurisé et décarboné

Le précédent plan stratégique a permis de remettre l'ensemble du parc aux normes réglementaires. « Aujourd'hui, on a un parc qui est aux normes de sécurité et d'hygiène, il n'y a pas de soucis », rappelle Sylvain Rastoin, directeur général.

Dans le même temps, un effort massif a été engagé sur la transition environnementale. Initialement prévu sur cinq ans, le plan de décarbonation a été mené à bien en deux ans, grâce au soutien des certificats d'économies d'énergie — avec à la clé une baisse de émissions de CO<sub>2</sub> de 30%. « On pensait avoir un plan sur cinq ans, on l'a fait en deux. Ça a été un très gros travail. » Ce socle consolidé, l'enjeu change de nature.

### Réinventer les résidences anciennes

Certaines résidences historiques, transformées dans les années 2000, ne correspondent plus aux standards actuels : chambres d'une dizaine de mètres carrés, sanitaires ou cuisines partagés. Ces configurations ne répondent plus aux attentes en matière d'intimité, de confort thermique et de qualité de vie.

L'objectif est clair : proposer des logements d'environ 20 m<sup>2</sup> avec sanitaires privatifs et coin cuisine, tout en conservant la même capacité globale d'accueil. « Il faut résoudre une quadrature du cercle : garder la capacité tout en doublant les surfaces et le confort. » Pour y parvenir, les options sont lourdes — restructurations profondes, voire démolition-reconstruction sur plusieurs sites. Le plan s'inscrit donc dans un temps long, en cohérence avec des amortissements de 40 à 60 ans.

### Penser les besoins de 2040

La réflexion ne porte pas uniquement sur les besoins actuels des résidents. Elle intègre déjà ceux

des générations à venir. « Ce ne sont pas seulement les besoins des personnes d'aujourd'hui auxquels il faut penser, mais ceux de leurs enfants. » Mobilité douce plutôt que parkings, espaces de coworking, communs repensés pour préserver la vie privée : les choix architecturaux à venir traduisent une évolution profonde des usages et des modes de vie.

### Sécuriser le foncier pour sécuriser l'avenir

Un sujet structurel vient complexifier cette projection : comme de nombreux acteurs du logement social, VIVACITÉ est propriétaire des murs, mais pas des terrains, qui font l'objet de baux emphytéotiques arrivant à échéance autour de 2050. Or, les investissements à venir seront amortis sur plusieurs décennies. « Je ne veux pas que ce soit la collectivité propriétaire qui prenne la décision seule au terme du bail, au risque que cela soit au détriment de notre projet. » L'objectif est d'anticiper : renégocier des baux de longue durée ou acquérir les terrains pour sécuriser durablement l'action patrimoniale. Un enjeu encore peu visible, mais qui deviendra majeur dans les dix prochaines années.

### Un défi humain autant qu'opérationnel

Transformer ces résidences suppose aussi d'organiser le relogement temporaire de près d'une centaine de personnes pendant deux à trois ans de travaux. La dimension humaine est centrale : maintenir la continuité d'accueil tout en conduisant des chantiers lourds.

Avec ce plan stratégique 2026, VIVACITÉ passe d'une logique de mise en conformité à une logique d'anticipation — moderniser sans perdre en capacité, améliorer le confort sans renoncer à la mission sociale, sécuriser le foncier pour agir sur le long terme.



**CEUX QUI RENDENT  
L'ACTION POSSIBLE**

transformation

## PRENDRE SOIN DES FEMMES ET DES HOMMES QUI RENDENT L'ACTION POSSIBLE

Des équipes reconnues, formées et soutenues pour agir dans la durée

### ➤ Prendre soin des équipes : une politique RH au service de l'action

Face à un public de plus en plus fragilisé, VIVACITÉ a fait le choix d'une qualité de vie au travail exigeante. Formation, prévention, dialogue social, fidélisation : chaque dispositif vise à donner aux salariés les moyens d'agir durablement sur le terrain.

L'année 2025 confirme une orientation forte : pour accompagner des situations de plus en plus complexes, il faut d'abord accompagner celles et ceux qui les portent au quotidien. « On est de plus en plus confrontés à des problèmes psychiatriques parmi nos résidents », reconnaît Christophe Fighiera, responsable des ressources humaines. Face à cette évolution, l'association a déployé un ensemble cohérent d'outils pour sécuriser les pratiques et préserver la santé des équipes.

#### Former pour mieux accompagner

Tous les salariés de VIVACITÉ sont formés au Premier Secours en Santé Mentale (PSSM). « C'est bien pour nos salariés professionnellement, mais c'est bien aussi pour leur vie privée, parce qu'on peut rencontrer ces situations partout », souligne Christophe. Des ateliers d'analyse de la pratique professionnelle ont également été élargis aux équipes du CADA. Une hotline sur les risques psychosociaux reste active en permanence. Face aux tensions verbales, VIVACITÉ fait intervenir systématiquement la médecine du travail et un psychologue, « pour percer l'abcès et qu'ils se sentent mieux au travail ».



#### Anticiper et cadrer les situations à risque

Une procédure agression a été mise en place, donnant aux salariés une marche à suivre claire. Chaque fiche de signalement donne lieu à un échange avec le CSE. « C'est cadrant. Et en plus, on ne laisse pas des situations vraiment pourrir sur des sites », insiste Christophe. Un référent harcèlement, désigné au sein du CSE, est accessible par mail pour tous les salariés. « Chez nous, ce n'est pas le harcelé qui s'en va. »

#### Temps de travail, intéressement et épargne salariale

L'accord sur l'aménagement du temps de travail, reconduit en 2025, a été plébiscité : 95 % des salariés à temps plein travaillent deux heures de plus par semaine pour bénéficier de 12 jours de repos par an. L'accord d'intéressement, signé en 2024, a distribué en 2025 une enveloppe de 190 000 euros, soit l'équivalent de 107 % du salaire brut mensuel pour les salariés sans absence. « En net, c'est au-delà d'un 13<sup>e</sup> mois », précise Christophe.

#### Un tournant dans la stabilité des équipes

Les effets de cette politique se mesurent dans les chiffres. En 2022, VIVACITÉ enregistrait 100 mouvements pour un effectif de 75 personnes, soit un taux de rotation de 66 %. En 2025, ce chiffre est tombé à 46 % — une baisse de 54 % en trois ans. « Quand vous avez un fort turnover, les valeurs se diluent. Là, les gens restent plus longtemps, ils ont le temps de s'imprégner et de les faire rejaillir sur le public. »

#### Une intégration qui pose les bases

Chaque nouvel arrivant participe à une demi-journée d'intégration animée par le président, le directeur général, le responsable RH et un membre du CSE.

“ On pose le projet associatif, les valeurs, la politique RH. De l'agent d'entretien au responsable de site, on le fait pour tout le monde. ”

### EN PRATIQUE : CE QUE VIVACITÉ A MIS EN PLACE

#### Former et protéger

- Formation au Premier Secours en Santé Mentale (PSSM) pour 100 % des salariés
- Ateliers d'analyse de la pratique professionnelle, étendus aux équipes du CADA
- Hotline risques psychosociaux en accès permanent
- Intervention systématique de la médecine du travail et d'un psychologue après tout incident

#### Cadrer les situations à risque

- Procédure agression
- Référent harcèlement désigné au sein du CSE

#### Intégrer et faire grandir

- Demi-journée d'intégration pour chaque nouvel arrivant, animée par la direction et le CSE
- Promotions internes systématiquement privilégiées dès qu'une opportunité se présente

#### Reconnaître et fidéliser

- Accord d'aménagement du temps de travail : +2h/semaine = 1 jour de congé supplémentaire par mois (95 % d'adhésion)
- Accord d'intéressement : enveloppe de 190 000 € en 2025, portée à 195 000 € en 2026
- Épargne salariale avec abondement employeur (plus de 50 % des salariés épargnent)

## MÉCANISATION : MIEUX TRAVAILLER, PRÉSERVER LA SANTÉ

Depuis trois ans, VIVACITÉ équipe progressivement ses résidences d'autolaveuses. L'objectif : préserver la santé des agents d'entretien, réduire la pénibilité, améliorer les conditions de travail. Un changement qui demande du temps, mais qui finit par convaincre.

« On s'est dit : voir nos agents se baisser, tordre une serpillière, ce n'est plus possible », explique Pascale Grivaz, directrice de la Gestion Locative Sociale. Le constat est partagé : les agents vieillissent, les gestes répétitifs pèsent sur les corps. La mécanisation s'est imposée comme une évidence.

Sur certains sites, comme le Clos des Roses, l'absence d'ascenseur a nécessité l'achat d'autolaveuses portables, plus légères. Mécaniser, ce n'est pas remplacer : c'est soulager, protéger, reconnaître la valeur du travail accompli. Et permettre aux agents de tenir dans la durée.

## 9<sup>e</sup> JOURNÉE SALARIÉS : UN MOTEUR D'ADHÉSION COLLECTIVE

VIVACITÉ a organisé sa 9<sup>e</sup> Journée des salariés le mardi 30 septembre 2025, réunissant l'ensemble de ses équipes à la Manade des Chanoines, à Raphèle-lès-Arles, en Camargue. Ce temps fort, inscrit dans la vie de l'association, s'est déroulé dans un cadre naturel emblématique, propice aux échanges et à la convivialité.

Cette journée a permis aux salariés de tous les établissements et services de se rencontrer autrement, en dehors du cadre professionnel habituel, favorisant ainsi le partage d'expériences, les échanges inter-équipes et le renforcement des liens. Rythmée par des moments de découverte, de dialogue et de convivialité, elle a contribué à valoriser l'engagement de chacun et à nourrir une dynamique collective.

Au-delà de son caractère fédérateur, cet événement illustre la volonté de VIVACITÉ de consolider la cohésion interne et de faire vivre ses valeurs d'humanité, de respect, de solidarité et de confiance. Cette 9<sup>e</sup> édition confirme ainsi l'importance accordée au collectif et à la construction d'une identité commune, au service du projet associatif.



GÉRER DES LIEUX,  
ACCOMPAGNER  
DES PARCOURS

## GÉRER DES LOGEMENTS, ACCOMPAGNER DES PARCOURS, CONSTRUIRE DE LA CONFIANCE

### » « Un projet social, ça ne s'écrit pas seul »

Depuis 2019, Christelle Bouron pilote chez VIVACITÉ une démarche de formation aux projets sociaux qui ne cesse de s'affiner. En 2025, avec le renouvellement des équipes et l'entrée en vigueur de nouvelles circulaires, elle l'a relancée en profondeur. Au cœur de la méthode : l'intelligence collective comme moteur du changement.

#### Une formation née du terrain qui revient au terrain

Quand Christelle Bouron, chargée de mission à la Direction de l'Innovation Sociale, arrive chez VIVACITÉ en 2019, sa première mission est déjà celle-là : actualiser les projets sociaux des résidences. De cette expérimentation initiale naît, avec l'UNAF0, un module de formation qu'elle dispense auprès de différents organismes. En 2025, avec le renouvellement des équipes et l'entrée en vigueur de nouvelles circulaires encadrant la Gestion Locative Sociale, il était temps de relancer ce cycle en interne. **Pas pour repartir à zéro, mais pour aller plus loin.**

La formation s'est déroulée sur trois journées, articulées autour d'un fil directeur simple : « Un projet, on ne l'écrit pas seul, on ne le fait pas seul. » Le diagnostic ayant déjà été posé lors de l'évaluation 2024, les équipes ont pu se concentrer sur les orientations, les objectifs, la mise en œuvre — et surtout : comment faire participer les différents acteurs.

#### S'ouvrir : le grand chantier de 2025

Ce que pointait l'évaluation 2024, c'est que les résidences s'étaient beaucoup centrées sur elles-mêmes. La mobilisation des résidents était bien rodée. Mais l'ouverture vers l'extérieur restait un chantier entier. Les responsables ont donc été invités à répondre à une question simple : « Comment je vais solliciter mes partenaires ? » À Saint-Martin-de-Crau, des portes ouvertes ont été organisées. À Banon, des visites apprenantes ont alimenté un atelier sur les partenariats. À Berre, le responsable a profité des cafés du CCAS pour

inviter les acteurs locaux. Ce travail collectif a produit quelque chose d'inattendu : les équipes se sont enrichies mutuellement, en découvrant des approches qu'elles n'auraient pas imaginées seules.

#### Redéfinir le cœur du métier

Ces travaux s'inscrivaient dans un contexte de transformation plus large. La nouvelle circulaire\* a fait évoluer les intitulés : on ne parle plus de « gestionnaire social » mais de « **gestionnaire locatif social** ». Ce changement n'est pas seulement sémantique. Il a fallu clarifier ce que recouvre ce « bout de social » : la médiation vers les services extérieurs, le repérage des situations fragiles, le lien avec les partenaires. Deux séminaires internes ont permis de formaliser ces pratiques — comment parle-t-on des publics, comment rend-on compte du travail réel ? De ces journées ont émergé des ateliers collectifs d'écriture, « pour vraiment progresser dans une dynamique d'intelligence collective », comme le formule Christelle.

#### Un outil d'intégration autant que de transformation

Ce qui ressort du bilan 2025, c'est un effet inattendu : cette démarche aide aussi à l'intégration des nouveaux collègues. Travailler sur le projet social, questionner ses pratiques, comprendre son environnement territorial — ça remet du sens dans les attendus du poste. Ce n'est pas une formation au sens classique. **C'est une mise à jour collective des pratiques, portée par des équipes qui se l'approprient, des partenaires qui y contribuent, des résidents qui en sont acteurs.**

\* Circulaire du 9 mai 2025 relative au soutien de l'offre de logement accompagné par une réforme de l'AGLS des résidences sociales.

## » Inauguration de la pension de famille Saint-Éloi : quand les rés

Ouverte à l'été 2024, la pension de famille Saint-Éloi a été inaugurée en février 2025 — non pas quand elle était techniquement prête, mais quand elle était humainement habitée. Ce choix dit tout du projet.

#### « Il fallait que ce soit habité »

Saint-Éloi ouvre ses portes en juillet 2024. Vingt-cinq logements, une salle commune, deux hôtes à temps plein. Très vite, la DDETS pousse pour une inauguration rapide. Mais l'équipe de VIVACITÉ tient bon. « On souhaitait vraiment que ce soit inauguré avec les habitants dedans. Il fallait que ce soit habité », explique Pascale Grivaz, directrice de la Gestion Locative Sociale. Fin septembre, tous les résidents sont installés, les premiers conseils de vie sociale lancés, les premières animations en place. En février 2025, la résidence est prête — pas au sens technique, mais au sens humain.

L'inauguration rassemble élus, partenaires, commerçants du quartier, services de l'État. Mais ce qui marque, c'est autre chose. « Ce qu'on a vraiment apprécié, c'est que les résidents étaient chez eux. C'est eux qui ont reçu les personnalités qui venaient, c'est eux qui ont fait visiter leur logement, c'est eux qui ont fait visiter la résidence. » Les habitants avaient même préparé des gâteaux pour les invités. Ce jour-là, l'équipe comprend que le pari est gagné : les gens ne sont pas seulement logés, ils habitent.

#### Une gestion collective qui tient

Le modèle économique d'une pension de famille repose sur un équilibre délicat : subventions de l'État, redevances des résidents, implication des habitants dans la vie du lieu. À Saint-Éloi, cet équilibre tient. Les deux hôtes assurent la gestion administrative et technique, mais l'entretien quotidien est porté par les résidents eux-mêmes. Un planning a été construit avec eux : qui nettoie l'extérieur, qui s'occupe des vitres, qui ramasse les feuilles. « Chacun avec sa possibilité. Il y en a un qui va peut-être faire juste les vitres, un autre qui va nettoyer le filtre de la machine à laver. » Environ 80 % des résidents participent activement.

Cette organisation permet de maintenir deux temps pleins sur site sans poste d'agent de nettoyage — un ratio tenable, et surtout un rapport différent des habitants à leur lieu de vie. Ils ne le subissent pas, ils le font vivre.

#### « C'était vraiment chez eux »

Un détail dit tout. Lors d'un repas partagé, le responsable hôte évoque en passant la venue d'un prestataire le matin même. Immédiatement, plusieurs résidents interviennent : « On l'a vu. Il est venu, on l'a aidé à trouver le petit meuble concerné. » Pascale commente : « C'était vraiment chez eux. C'est vraiment l'impression que ça donne. »

Les repas partagés, organisés une fois par mois, rythment la vie collective. Le montage des meubles de la salle commune ? Fait collectivement, résidents et salariés côte à côte, sous la direction d'un administrateur de VIVACITÉ venu prêter main-forte. Ces moments ne sont pas de la communication : ils sont la preuve que le projet tient.

#### Un modèle qui inspire

Saint-Éloi démontre qu'une pension de famille peut être viable — économiquement et socialement — à condition de respecter un principe : les habitants ne sont pas des bénéficiaires passifs, mais des acteurs du lieu qu'ils habitent. Ce modèle demande du temps, une présence humaine forte, une capacité à construire avec les gens plutôt que pour eux.

En février 2025, quand les invités franchissent la porte de Saint-Éloi, ils n'entrent pas dans un équipement flambant neuf. Ils entrent chez des gens. C'est exactement ce que VIVACITÉ voulait prouver.





## > Développement durable et parcours résidentiel

### Maîtriser son parcours: un droit, pas une faveur

Depuis 70 ans, VIVACITÉ construit des toits. L'ambition pour les années qui viennent est d'une autre nature : aider les résidents à construire leur avenir. Un changement de posture profond, qui touche à tout — l'immobilier, l'accompagnement, les métiers.

### Le court terme, une impasse collective

VIVACITÉ s'est longtemps donné les moyens de voir loin devant pour son patrimoine. Un plan stratégique patrimonial, des projets immobiliers à horizon 2030 : nous savons planifier sur le temps long. La question qui s'impose aujourd'hui est de savoir si nous offrons ce même horizon à nos résidents.

La réponse, pour l'instant, est non. « Toute la vie d'une personne vulnérable est conçue sur du court terme », observe Sylvain Rastoin, directeur général. Des contrats d'hébergement à la semaine, des orientations sans alternative, des situations subies plutôt que choisies : le système produit de la dépendance là où il voudrait construire de l'autonomie. « Parler de maîtrise du parcours résidentiel quand on offre des contrats d'un mois d'hébergement... c'est une vue de l'esprit. »

Ce constat n'est pas une critique de l'existant : c'est le point de départ d'une orientation résolument nouvelle pour la période 2026-2030.

### Maîtriser son parcours : un droit, pas une faveur

La maîtrise d'un parcours résidentiel commence par un geste simple, presque évident : le choix. « Quand tu veux acheter quelque chose, on ne te dit pas « toi, tu peux aller uniquement dans tel magasin ». » Pourtant, après 80 ans de logement social, la proposition reste souvent la même : une place disponible, une adresse assignée, une décision prise ailleurs.

Sylvain plaide pour un changement concret : proposer deux, trois ou quatre logements à chaque personne orientée. Non comme une contrainte administrative, mais comme un principe. Parce que le choix, même modeste, est le premier acte d'un parcours qu'on s'approprié.

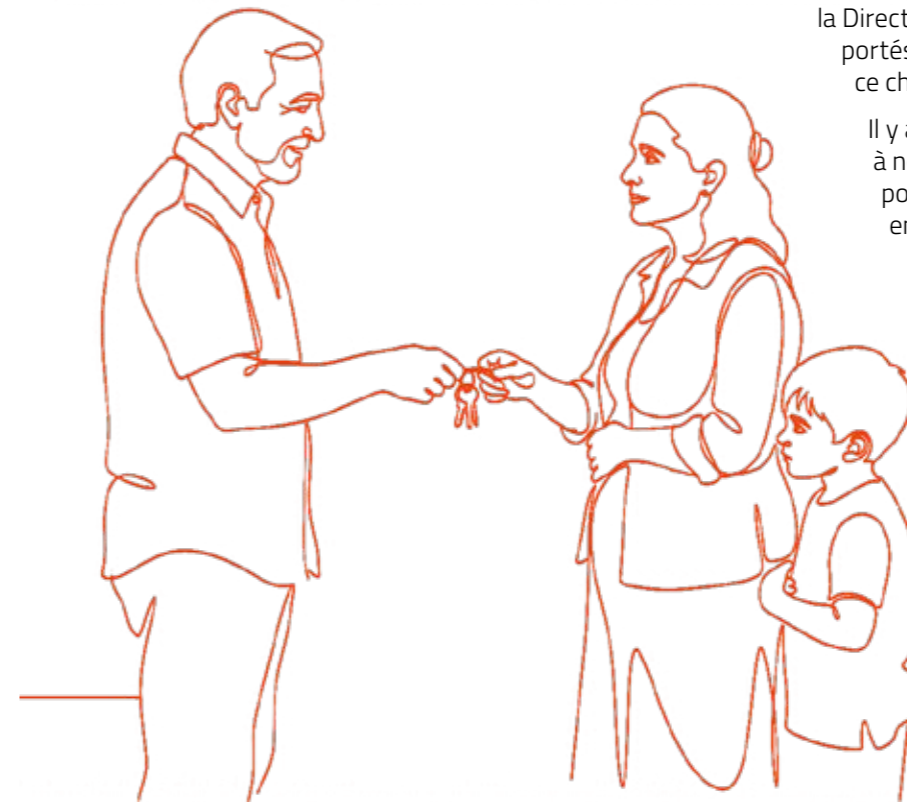
Cette évolution aura des conséquences directes sur nos choix immobiliers — la diversification du parc en est la condition —, sur nos organisations internes, et sur la façon dont nous concevons l'accompagnement.

### Accompagner sans faire à la place

Le changement le plus profond est peut-être le plus difficile à nommer. Il touche à la culture même du travail social : « Accompagner quelqu'un, ce n'est pas lui dire où il doit aller, c'est lui laisser le choix. »

Pendant des décennies, l'accompagnement social a souvent fonctionné sur un mode de guidance : orienter, prescrire, décider pour. Cette posture, aussi bien intentionnée soit-elle, maintient les personnes dans une position passive. L'enjeu pour VIVACITÉ est d'inverser la logique : aider chaque résident à ébaucher son propre parcours — résidentiel, professionnel, familial — et à en acquérir la maîtrise.

Cela suppose de regarder différemment celles et ceux qu'on accompagne. « J'aime bien parler des usagers comme des experts de leur quotidien », dit Sylvain. Une bonne partie des résidents de nos structures ont traversé des épreuves qui exigent une capacité d'adaptation considérable. Cette compétence existe. Notre rôle est de les aider à l'ordonner, pas de la remplacer.



“ Nous allons les accompagner sans faire à leur place, comme cela a été trop longtemps le cas dans le travail social. ”

—Sylvain Rastoin—

### L'exemple du CADA : les usagers au cœur de leur évaluation

Cette conviction a déjà trouvé une traduction concrète. Lors de l'évaluation externe du CADA, conduite selon un référentiel de 150 critères, les résidents ont été associés dès le départ : ils ont participé à la commission de sélection du cabinet évaluateur, siégé dans le jury, et contribué aux échanges sur les axes d'amélioration. « C'était une surprise, mais c'est leur parcours et leur structure qui allaient être évalués », rappelle Sylvain. Le cabinet finalement retenu n'était pas celui que la direction aurait choisi seule. « On ne perd jamais en associant les personnes. »

### Un chantier pour les équipes autant que pour les résidents

Cette transformation ne se décrète pas. Elle demande une évolution des pratiques chez nos travailleurs sociaux, nos chargés de gestion locative, nos responsables de site — et dans la façon même dont nous manageons. C'est précisément pourquoi les travailleurs sociaux des résidences ont rejoint la Direction de l'Innovation Sociale : pour être portés par cette dynamique, accompagnés dans ce changement de posture.

Il y a là peut-être un chantier symétrique à notre Plan Stratégique Patrimonial : un plan pour encapaciter — résidents et équipes ensemble — afin que le parcours, pour chacun, cesse d'être subi pour devenir construit.

## > Articulation entre accompagnement social et gestion locative : le modèle

À VIVACITÉ, la gestion locative et l'accompagnement social ont longtemps avancé selon des logiques parallèles. En 2025, l'association franchit un cap : les faire converger autour d'un seul objectif, sécuriser durablement les parcours résidentiels.

### Deux logiques, une mission

Dans un contexte de tension croissante sur le logement et de complexification des situations, les approches cloisonnées montrent rapidement leurs limites. Un impayé n'est jamais seulement un impayé : derrière, il y a souvent une perte d'emploi, une séparation, une fracture administrative, une fragilité psychosociale qui n'a pas été vue à temps. C'est ce constat de terrain qui a conduit VIVACITÉ à développer un modèle où gestion locative sociale et accompagnement global s'articulent étroitement, chacune renforçant l'autre.

La gestion locative joue un rôle d'alerte et de cadre. Elle garantit la sécurité du lieu de vie, prévient les impayés et repère les premières fragilités avant qu'elles ne se transforment en crise. L'accompagnement social prend le relais pour traiter les causes en profondeur — difficultés économiques, droits à faire valoir, isolement, démarches administratives bloquées. Entre les deux : une coopération concrète, des échanges réguliers, un suivi coordonné des situations.

### Prévenir plutôt que réparer

Ce modèle intégré repose avant tout sur une logique de prévention. En intervenant en amont, VIVACITÉ contribue à limiter les ruptures de logement, à réduire les recours contentieux et à améliorer la stabilité résidentielle des ménages. Pour les bailleurs partenaires, c'est aussi une diminution des impayés et un dialogue locataire mieux outillé. Pour les collectivités, une réduction des coûts sociaux liés aux expulsions et à l'hébergement d'urgence.

### Une structuration pour aller plus loin

En 2025, VIVACITÉ a engagé une évolution stratégique pour consolider et formaliser ce modèle. La Direction de l'Innovation Sociale s'est restructurée autour de deux pôles complémentaires — Développement Social & Habitat d'un côté, Accompagnement social & Formation de l'autre — pour améliorer la lisibilité de l'offre et renforcer la coordination interne.

L'ambition est désormais de rendre ce modèle reproductible, piloté par l'impact, déployable à l'échelle des territoires. Il ne s'agit pas d'inventer une nouvelle doctrine, mais de formaliser ce que les équipes ont construit pas à pas, au fil des situations. « Ce qu'on doit faire plus souvent demain, c'est construire ensemble dès le début », résume Pascale Grivaz, directrice de la Gestion Locative Sociale.

En articulant rigueur opérationnelle et ouverture sociale, gestion du quotidien et vision de long terme, VIVACITÉ construit une réponse globale aux situations les plus complexes — et contribue, à son échelle, à faire évoluer les pratiques dans le champ du logement accompagné.



## > Décarbonation du patrimoine vers un patrimoine durable

En 2025, VIVACITÉ accélère sa transition écologique. Chaudières remplacées, isolation renforcée : chaque chantier combine ambition environnementale et amélioration du quotidien. Une démarche portée par les équipes techniques, soutenue par l'État, ancrée dans le concret.

### Des chaudières qui changent tout

La décarbonation du patrimoine n'est plus un horizon lointain : elle se traduit en actes. À Berre et au Clos des Roses, les anciennes chaudières à gaz ont cédé la place à des pompes à chaleur. À Berre, le dispositif est complété par une chaudière à granulés de bois qui prend le relais lors des grands froids. « On a réduit de 80 % nos émissions de CO<sub>2</sub> sur ces sites », précise Pascale Grivaz, directrice de la Gestion Locative Sociale. À Martigues, où l'installation de pompes à chaleur n'était pas techniquement envisageable, une chaudière à condensation a tout de même permis de diminuer les émissions de 30 à 40 %.

Ces transformations ont bénéficié d'un appui financier de l'État, obtenu grâce au travail de Robert Dejoanne, responsable du Pôle Travaux et Maintenance, qui a monté les dossiers de subvention. Au Clos des Roses, une isolation thermique par l'extérieur (ITE) a également été réalisée, garantissant une meilleure régulation thermique en toutes saisons.

## INTERVENIR LÀ OÙ LES SITUATIONS RÉSISTENT AUX RÉPONSES STANDARDS

Complexité sociale, fragilités humaines,  
contextes dégradés

# chantier humain

## > RHI : à Roquefure, conserver le lien

À Apt, sur le site de Roquefure, VIVACITÉ accompagne depuis plusieurs années la résorption d'un habitat insalubre occupé par des familles issues du voyage. En 2025, l'heure est venue de préparer concrètement le basculement : relogements, travaux, et relations humaines à reconstruire.

### Un chantier humain avant d'être technique

Le site de Roquefure est connu depuis longtemps. Déclaré insalubre par l'ARS, il fait l'objet d'une opération de résorption d'habitat insalubre (RHI) portée par la Communauté de Communes Pays d'Apt Lubéron, avec la Société Publique Locale Territoire Vaucluse et le bailleur social Unicil. Depuis 2021, VIVACITÉ a maintenu une présence sur le terrain, entretenant le lien avec les familles.

En 2025, le projet entre dans une nouvelle phase. Deux salariés ont été recrutés — un travailleur social et un agent de développement social — pour préparer activement l'arrivée des travaux, démarrés début 2026. La mission : maintenir le contact avec les habitants, actualiser l'état des lieux des relogements définitifs et accompagner les situations les plus fragiles.

### La complexité du réel

Trente-quatre villas seront construites dans le cadre du projet. Identifier qui y sera admis, définir les critères, en tenant compte des évolutions familiales intervenues depuis les premières listes établies en 2019 — voilà le cœur du travail. « Le plus compliqué, c'est de gérer la relation humaine et les évolutions dans les parcours — ce que souhaitent les gens, ce qu'ils ne veulent plus, et ce que, d'un coup, ils veulent », résume Raphaële, responsable du Pôle de Développement Social et Habitat.

### Être le maillon social que les autres ne sont pas

Ce qui se joue à Roquefure dépasse le seul site. C'est la démonstration que dans toute opération d'aménagement ou de réhabilitation, le volet humain ne s'improvise pas. Techniciens et collectivités n'ont ni le temps ni les outils pour gérer la profondeur sociale de ce que signifie, pour une famille, quitter un lieu de vie, anticiper un relogement, composer avec l'incertitude. VIVACITÉ est ce maillon — celui qui va vers les habitants, qui instruit les situations, qui accompagne la commission d'attribution sans s'y substituer.

## > Copropriétés Saint-Michel

Quand un bâtiment menace de s'effondrer ou qu'un chantier de réhabilitation s'apprête à bouleverser la vie d'un quartier, il ne suffit pas d'envoyer des techniciens.

Il faut quelqu'un pour faire le lien entre les décisions publiques et la réalité humaine. C'est ce que VIVACITÉ s'est donné pour mission dans deux contextes très différents — Apt et Marseille — où l'intervention sociale devient la condition d'une transformation réussie.



### Saint-Michel (Apt) : accompagner l'urgence avant l'effondrement

À Saint-Michel, secteur de copropriété de la ville d'Apt, VIVACITÉ intervient depuis mi-2025 pour accompagner les habitants de quatre bâtiments prioritaires vers un relogement définitif hors site. La mission s'inscrit dans le cadre d'une Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS), portée en co-traitance avec l'association AMLI et pilotée par la Ville d'Apt et l'État. Le constat est sans appel : les mouvements de terrain, conséquence du dérèglement climatique, conduisent à un risque réel d'effondrement.

Les habitants — propriétaires occupants, locataires, familles endettées, personnes âgées résignées — doivent quitter leur logement. Une obligation que beaucoup ont d'abord du mal à entendre. « Au tout démarrage, on a eu beaucoup d'occupants qui n'y croyaient pas », raconte Raphaële Verdier, responsable du Pôle de Développement Social et Habitat. L'équipe a dû expliquer, rassurer, préparer — sans « faire peur » — tout en menant une enquête sociale foyer par foyer pour anticiper les besoins de relogement. Certains avaient acheté récemment, n'avaient pas fini de rembourser. D'autres n'avaient jamais imaginé perdre ce qu'ils possédaient. Le rachat se fera au prix des Domaines. Les pertes sont réelles, les situations parfois dramatiques.

VIVACITÉ est là pour rendre la transition possible : faire le lien entre les conclusions des experts, les décisions des institutions et les trajectoires singulières de celles et ceux qui y habitent. Une médiation qui ne règle pas tout — mais qui évite que la nécessité technique ne s'impose brutalement, sans accompagnement humain.

### Les Tuileries (Marseille 16<sup>e</sup>) : préparer les travaux en site occupé

Avant que les artisans n'entrent dans les logements, il faut comprendre qui y vit, comment, et quels obstacles pourraient rendre le chantier ingérable. Aux Tuileries, dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Marseille, VIVACITÉ a mené en 2025 une enquête sociale foyer par foyer pour anticiper la phase de travaux en site occupé.

Le quartier compte environ 200 habitants, majoritairement locataires du bailleur 3F Sud. Un projet d'aménagement global est en cours : travaux dans les logements, réaménagement des espaces extérieurs. Pour éviter tensions et incompréhensions, l'équipe est allée au contact direct, porte-à-porte. « L'idée, c'était de pouvoir identifier les ménages qui pouvaient être les plus impactés lors de la phase de réalisation des travaux », explique Raphaële. Handicap, maladie grave, horaires atypiques, suroccupation... Autant de situations qui, si elles ne sont pas connues en amont, peuvent transformer un chantier ordinaire en source de conflits. Les recenser, c'est déjà les prendre en compte.

À partir de 2026, la mission se poursuit en mode opérationnel : information des habitants, médiation quotidienne entre occupants et entreprises, suivi des situations à risque. « On accompagne la mise en œuvre d'un projet sur le volet humain », résume Raphaële. Inscrire la présence humaine là où les techniciens du bâtiment ont tendance à ne voir que des mètres carrés à rénover : c'est précisément ce que VIVACITÉ sait faire.

# de l'impact

## > Bien vieillir dans son logement et aller vers, relier, coordonner

Dans les quartiers prioritaires de Marseille et d'Arles, VIVACITÉ porte avec le soutien de CAP Méditerranée, un programme pour anticiper la perte d'autonomie des seniors locataires. L'enjeu : ne pas attendre que les situations se dégradent, mais tisser le lien entre des dispositifs qui existent déjà et des personnes âgées qui ne les connaissent pas, ou trop peu.

### Des ressources qui n'atteignent pas leur public

Le programme Bien Vieillir est né d'un constat simple mais tenace : il existe de nombreux dispositifs financés — CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail), caisses de retraite, services d'aide à domicile, pôles d'information seniors — mais ils fonctionnent en mode réactif, attendant que le public vienne à eux. Or, face à des personnes âgées de 75, 80, parfois 95 ans, souvent isolées et peu habituées à recourir aux services sociaux, cette attente laisse des situations sans réponse.

« On est face à des locataires qui ont le droit de bénéficier d'aides médicalisées, d'aides à domicile — et qui ne le savent pas », résume Nathalie Berthe, directrice de l'Innovation Sociale.

Le projet s'inscrit dans une logique "d'aller vers" : rencontrer les seniors chez eux, identifier les besoins, puis les ramener vers ce qui existe. Mais au fil de la mise en œuvre, une autre dimension s'est révélée centrale.

### L'innovation : faire travailler ensemble

« On pensait être innovant en allant vers et en ramenant vers. Mais en fait, le plus gros travail aujourd'hui, c'est de faire en sorte que tout le monde travaille ensemble. »

Ce qui distingue Bien Vieillir, ce n'est pas tant la méthode de contact que la création d'une coordination de proximité entre des acteurs qui interviennent souvent en silo, sans se croiser. VIVACITÉ joue ici un rôle de chef de file d'un consortium partenarial inédit, réunissant l'AGS (association Action Génération Seniors), Sud Eval pour l'évaluation des besoins à domicile avec mandat de la CARSAT, l'AMCS (Association Médiation et Cohésion Sociale) et l'association SEPT, regroupement de médecins intervenant auprès des personnes âgées. Trois

baillleurs sociaux — 13 Habitat, ICF Habitat et Erilia — sont engagés sur les sites d'intervention, dans des résidences situées en quartiers prioritaires à Marseille et à Arles.

### Quatre axes d'action

Le programme structure son intervention autour de quatre priorités : adapter le logement et prévenir la perte d'autonomie ; promouvoir la santé et le bien-être ; lutter contre l'isolement ; coordonner les acteurs à l'échelle locale. Un travail de cartographie approfondi des dispositifs existants sur chaque territoire a été mené en amont — condition indispensable pour orienter efficacement les seniors vers les ressources mobilisables.

Les effets de cet accompagnement feront l'objet d'une mesure d'impact rigoureuse dans le cadre de Size Up, programme de l'ESSEC dédié à l'évaluation de l'impact social des associations. Une façon d'ancrer Bien Vieillir dans une démarche d'amélioration continue, pour les équipes comme pour les financeurs.

Le terrain révèle aussi une réalité souvent invisible : derrière les seniors en difficulté, il y a des aidants — le plus souvent des proches — qui s'épuisent faute de savoir vers qui se tourner. Le programme prend également en compte ces situations, en orientant les familles vers les ressources adaptées.

### Ce que ce programme démontre

Bien Vieillir illustre ce que VIVACITÉ défend depuis plusieurs années : l'accompagnement social le plus efficace n'est pas celui qui se substitue aux dispositifs existants, mais celui qui crée les conditions pour qu'ils fonctionnent vraiment — ensemble, et au plus près des personnes.

### PROGRAMME SIZE-UP : RENFORCER L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Depuis septembre 2024, VIVACITÉ participe au programme Size Up — porté par les incubateurs Anthropia ESSEC et Ronalpia avec le soutien de Malakoff Humanis — pour apprendre à mieux évaluer l'impact réel de ses actions. C'est le dispositif **Bien vieillir**, centré sur l'autonomie et le lien social des seniors en quartier prioritaire, qui sert de terrain d'expérimentation : théorie de changement, entretiens qualitatifs, phase quantitative, impacts observés.

« Il ne faut plus être dans une évaluation essentiellement quantitative, mais vraiment dans une évaluation d'impact de nos actions pour pouvoir avoir des actions efficaces. » La méthode acquise a vocation à irriguer l'ensemble des projets de VIVACITÉ.



## PRÉVENIR LES RUPTURES PLUTÔT QUE RÉPARER LES ÉCHECS

Sécuriser les parcours résidentiels comme priorité partagée

### > FNAVDL, ASELL Intervention sociale

Face à l'augmentation des expulsions et à la fragilisation des parcours, VIVACITÉ déploie un accompagnement social renforcé pour permettre aux ménages d'accéder au logement et de s'y maintenir durablement. Résultat concret : un taux d'impayés maintenu sous les 2 %, malgré la réforme des APL (Aides Personnalisées au Logement) et la précarisation généralisée.

#### Un contexte qui appelle des réponses renforcées

« Nous vivons un contexte de crise du logement énorme qui s'exprime sur tous les segments de l'offre », pose Raphaële Verdier, responsable de Pôle Développement Sociale et Habitat. Cette crise touche particulièrement les plus fragiles : la politique du Logement d'Abord affiche l'ambition d'installer les personnes dans des logements pérennes, mais la précarisation croissante des ménages entraîne dans le même temps une hausse significative des expulsions liées aux impayés.

Dans cet entre-deux, VIVACITÉ joue un rôle d'étagage social indispensable : « Nous, on est un opérateur qualifié pour permettre que les gens continuent à accéder ou à se maintenir dans le logement en apportant justement cet étagage social renforcé. »

#### FNAVDL, ASELL et Intervention sociale en résidence sociale : l'accompagnement qui fait la différence

Les mesures ASELL (Accompagnement Socio-Educatif Lié au Logement) et les dispositifs financés dans le cadre du FNAVDL (Fonds National d'Accompagnement Vers et Dans le Logement) poursuivent un objectif commun de sécurisation des parcours résidentiels, mais se distinguent par leur intensité, leur souplesse et les publics ciblés. Là où l'ASELL constitue un outil de droit commun, structuré et centré sur l'apprentissage de l'autonomie dans le

logement, le FNAVDL propose un accompagnement renforcé, proactif et modulable, particulièrement adapté aux situations complexes et aux ménages les plus éloignés du logement durable. « L'idée, c'est de les rencontrer, de comprendre ce qui bloque, là où ils ont besoin d'être sécurisés, quel est leur projet, et de les accompagner dans ce cadre-là », explique Raphaële.

Dans ce continuum d'intervention, l'approche développée par VIVACITÉ au sein des résidences sociales s'inscrit comme un levier complémentaire et innovant : en déployant **une intervention sociale de proximité**, ancrée dans le lieu de vie, elle permet d'articuler accompagnement individuel et dynamique collective, dans une logique "d'aller-vers" et de prévention précoce des difficultés. Cette présence in situ favorise la détection des fragilités, renforce le lien avec les résidents et les gestionnaires, et contribue à sécuriser les parcours en amont des ruptures, en complémentarité des dispositifs ASELL et FNAVDL.

Cet accompagnement passe par des visites à domicile, un travail sur le budget, l'appropriation du logement, la compréhension des codes de l'habiter — particulièrement crucial pour les réfugiés —, ou encore le soutien aux jeunes dont les parcours professionnels restent instables. Les résultats parlent d'eux-mêmes : VIVACITÉ maintient un taux d'impayés à 1,69 % dans ses résidences sociales, témoignant de l'efficacité de l'accompagnement dans la prévention des ruptures.

## > Logement d'abord : de gestionnaires d'immeubles à gestionnaires sociaux

La politique du Logement d'abord a redessiné le paysage du logement accompagné ces dernières années. Pour VIVACITÉ, elle a surtout transformé la manière de concevoir la mission : non plus simplement loger, mais accompagner des trajectoires de vie dans la durée.

#### Une dynamique qui s'est mise en mouvement

Les sceptiques avaient leurs raisons : comment promettre un logement à tous quand il n'y en a pas assez ? Pourtant, quelque chose a bougé. « On a vu se débloquer beaucoup de situations et se créer beaucoup de solutions de logement accompagné, en particulier en matière de pensions de famille », observe Sylvain Rastoin, directeur général. Les pensions de famille, les résidences sociales, les foyers de jeunes travailleurs se développent. L'État pousse, même si les collectivités locales — « surtout dans les petites villes » — sont parfois frileuses.

Sur le logement des jeunes, longtemps angle mort des politiques publiques, « enfin on a des démarches publiques massives ». Les projets s'élaborent, avec cette inertie propre au secteur : construire un immeuble, c'est viser 2026, 2027, 2028. Mais le mouvement est lancé.

#### Le dernier kilomètre, celui qui résiste

Le Logement d'Abord repose sur un principe simple : un logement pérenne plutôt qu'un hébergement temporaire, avec l'accompagnement adapté à chaque situation. Mais c'est dans l'application de ce principe que les difficultés apparaissent. « Il y a encore des publics qui cumulent toutes les difficultés », reconnaît Sylvain. Perte d'autonomie, vieillissement, isolement social, troubles psychiques — ces freins sociopériphériques dessinent ce fameux dernier kilomètre, celui que les plus fragiles peinent à franchir.

#### L'habitat inclusif : une première dans le département et en PACA

En 2025, VIVACITÉ a franchi un cap. À la résidence Viala, 12 logements ont été transformés en habitat inclusif — une première dans les Bouches-du-Rhône. L'idée : adapter des places de résidence sociale aux personnes en perte d'autonomie, souvent âgées, souvent isolées, sans famille pour les accompagner.

« Le handicap, aujourd'hui, c'est aussi les personnes qui perdent leur autonomie du fait du vieillissement », explique Sylvain. Chez certains bailleurs,

la population de plus de 75 ans a augmenté de plus de 50 % en cinq ans.

Le bailleur de Viala, initialement réticent, a changé de regard une fois le projet réalisé. « Il disait : il faut que je fasse ça partout. C'est une solution très adaptée au public auquel je fais face. » L'ambition est désormais de dupliquer ce modèle sur d'autres sites.

#### Continuité et stabilité : rendre le résident maître des horloges

Derrière les dispositifs, il y a une philosophie. « Ce parcours du résident, c'est lui qui le construit et nous l'accompagnons dans cette construction. C'est son parcours, c'est lui qui décide. Il est le maître des horloges. »

Exit les contrats de six mois ou d'un an comme horizon unique. L'enjeu est de « donner envie d'avoir des projets » à des personnes qui, souvent, n'en ont plus. En leur redonnant cette capacité de projection, on leur fait prendre conscience qu'ils peuvent aller vers d'autres ambitions que celles qu'ils ont aujourd'hui. C'est toute la différence entre héberger et accompagner.

#### Une loi qui fixe l'horizon

Le Logement d'abord, comme le droit au logement opposable avant lui, est une loi « à visée sociétale » — elle trace un cap, pas une solution immédiate.

« C'est comme la loi sur l'école obligatoire de Jules Ferry qui a dit que tous les gamins doivent aller à l'école alors qu'il n'y avait pas d'école dans les 36 000 communes de France. Il a fallu des générations pour y arriver. »

Cette comparaison n'est pas une excuse pour l'inaction. Elle éclaire la nature de l'engagement : nous ne pouvons pas résoudre seuls la crise du logement, mais nous pouvons en incarner, à notre échelle, les principes qui la résoudront.

#### Des liens et des toits

« On n'est pas que des gestionnaires d'immeubles, on est les gestionnaires de parcours des personnes qui vivent dans ces immeubles. »

## > IML : un nouveau rôle dans le logement diffus

À la fin de l'année 2025, l'État a sollicité VIVACITÉ pour renforcer l'accompagnement social dans le cadre de l'intermédiation locative en mandat de gestion. Une mission nouvelle, qui prolonge un savoir-faire sur un terrain encore peu exploré par l'association.

# logement diffus

### Un appel du pied de l'État

L'intermédiation locative en mandat de gestion (IML) est un dispositif dans lequel des opérateurs spécialisés captent des logements dans le parc privé pour les mettre à disposition de personnes en difficulté — sortants de prison, sortants de la rue, ménages en grande précarité. Ces opérateurs assurent la gestion locative de ces logements dits "diffus", dispersés dans la ville ordinaire.

Jusqu'ici, VIVACITÉ n'intervenait pas sur ce segment. Notre positionnement se situait en aval : sécuriser l'entrée dans le logement, accompagner la personne une fois installée. Mais fin 2025, l'État a fait appel à nous pour combler un manque identifié dans ce dispositif : les opérateurs IML ne disposent pas toujours des moyens humains suffisants pour assurer le niveau d'étayage social qu'exigent ces publics souvent fragilisés.

### Faire ce qu'on sait faire, là où c'est nécessaire

La mission confiée à VIVACITÉ s'inscrit dans une logique que nous connaissons bien : aller vers, comprendre, construire un plan d'action individualisé, s'appuyer sur le réseau partenarial local pour répondre aux besoins. « On va au domicile, on prend le temps de comprendre la situation, on co-construit une réponse avec la personne et les acteurs du territoire », résume Nathalie Berthe, directrice de l'Innovation Sociale.

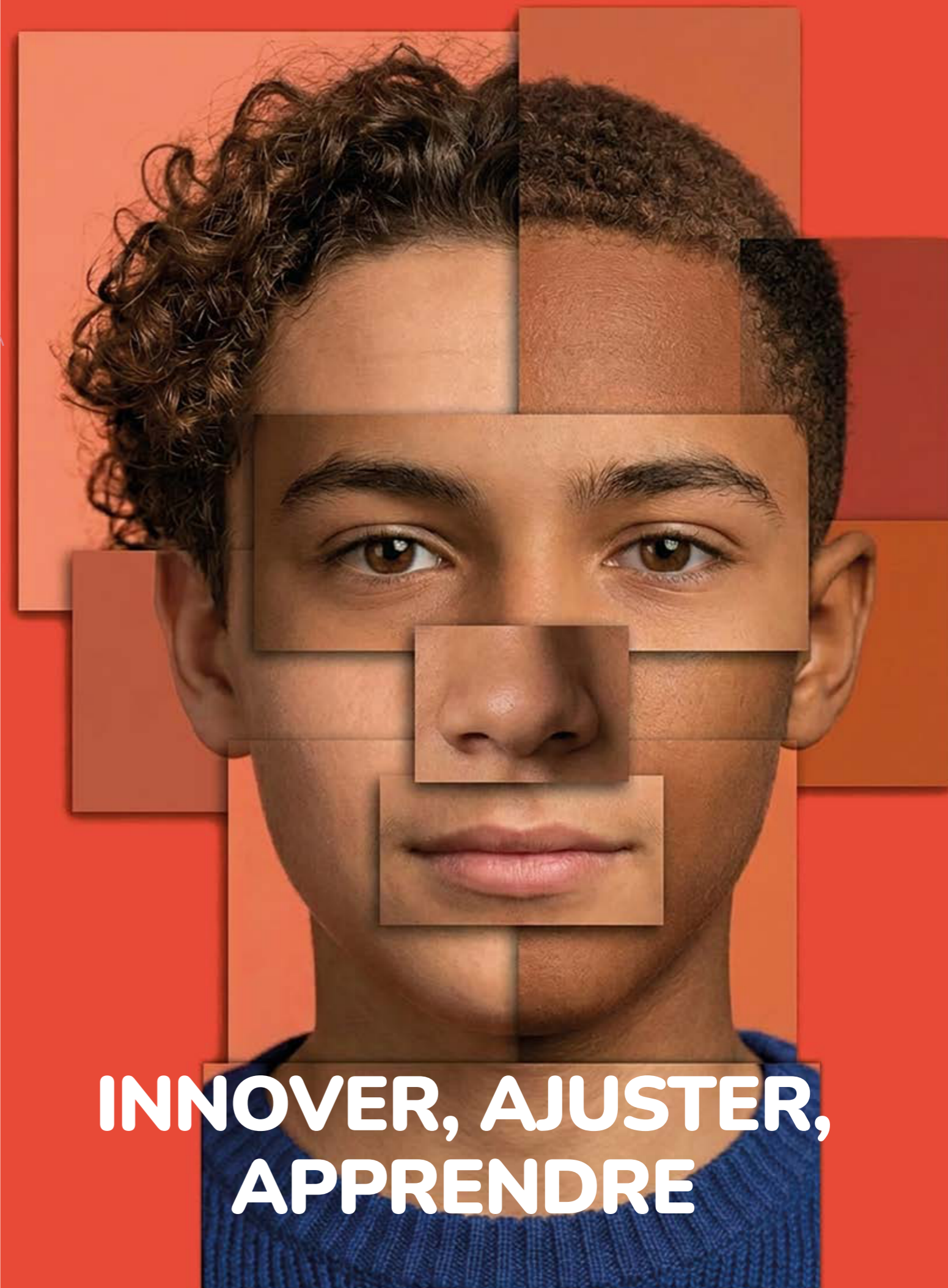
Ce qui change, c'est le contexte d'intervention : le logement diffus suppose une présence plus isolée, sans le cadre collectif d'une résidence sociale. Chaque locataire est seul dans son appartement, dans un immeuble ordinaire, parfois loin des repères et des ressources qu'offre une structure dédiée. L'accompagnement doit en tenir compte.



### Un chantier à ouvrir avec méthode

Cette sollicitation de l'État confirme la reconnaissance de l'expertise de VIVACITÉ en matière d'accompagnement social intensif. Elle ouvre aussi une réflexion interne : comment adapter nos pratiques à ce type de logement diffus ? Quels partenariats renforcer pour couvrir des situations plus éclatées géographiquement ?

La mission est encore en phase de démarrage. Mais elle dessine une piste sérieuse pour les années à venir — celle d'un VIVACITÉ présent non seulement dans ses propres résidences, mais aussi en soutien d'autres opérateurs, là où le besoin d'accompagnement dépasse les capacités disponibles.



**INNOVER, AJUSTER,  
APPRENDRE**

## EXPÉRIMENTER POUR L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS, APPRENDRE POUR LE TERRAIN, CAPITALISER POUR DEMAIN

L'innovation comme méthode, pas comme slogan

### > Viala, site pilote d'habitat inclusif : quand l'innovation se gagne pied à pied

À la résidence Viala, VIVACITÉ a ouvert une voie inédite : transformer douze logements de résidence sociale en habitat inclusif, avec un accompagnement à la vie partagée pour des résidents âgés. Un projet pionnier à l'échelle départementale, qui aura réclamé dix-huit mois de combat administratif avant de devenir réalité.

#### Un projet sans équivalent

L'habitat inclusif est un dispositif inscrit dans le Code de l'Action Sociale et des Familles, destiné à permettre à des personnes âgées ou en situation de handicap de vivre ensemble avec un accompagnement adapté. Son financement repose sur l'Aide à la Vie Partagée (AVP), une enveloppe attribuée par la Caisse Nationale de Solidarité de l'Autonomie. Lorsque le Département des Bouches-du-Rhône lance l'appel à projets, VIVACITÉ y voit une opportunité naturelle : la résidence Viala accueille une cinquantaine de personnes âgées, dont une part importante de Chibanis — ces anciens travailleurs migrants maghrébins vieillissants, souvent isolés. Le dossier est validé en avril 2024 pour une durée de sept ans.

#### Dix-huit mois de pugnacité

Le projet est alors sans équivalent dans le département : de l'habitat inclusif dans une résidence sociale existante, avec des résidents déjà en place. « Notre dossier présentait un caractère inédit », résume Nathalie Berthe, directrice de l'Innovation Sociale.

Il faut d'abord déconventionner les douze logements de leur statut de résidence sociale, les sortir de la convention APL, puis les reconventionner en habitat inclusif. Chaque étape suppose l'accord d'interlocuteurs différents — DDEST, bailleur, DDTM,

département — dont aucun ne maîtrise complètement un cadre réglementaire encore peu stabilisé. « J'ai dû envoyer au moins cent mails », dit Nathalie sobrement. Le département finit par accorder un avenant avec une échéance ferme : obtenir l'agrément avant le 31 décembre 2025, sous peine d'annulation. Les documents sont signés le 23 décembre avec le bailleur, le 30 avec la DDTM. Les travaux de réhabilitation de la cuisine collective reçoivent leur ordre de service le 31.

#### Ce que « vivre ensemble » veut dire concrètement

Le dispositif AVP finance un poste de coordinatrice-animatrice, confié à Nora Benchernine, qui accompagnera les douze résidents dans la construction de leur projet de vie sociale et partagée. « Ce sont eux qui vont dire : on va au cinéma, on organise un repas. C'est un moment de vie partagée », explique Nathalie.

#### Une question qui reste ouverte

Le projet est pensé pour douze personnes. Mais la résidence en compte cinquante âgées de plus de soixante ans. « Qu'est-ce qu'on va faire des autres qui vont taper à la porte en disant : moi aussi ? » interroge Nathalie. Viala est un site pilote : ce qui s'y construit aujourd'hui a vocation à ouvrir la voie.

### > InclusIA : quand l'IA dev du travail social

Le travail social croule sous les tâches administratives. Pour y répondre, VIVACITÉ développe InclusIA, une application d'intelligence artificielle conçue pour soulager les intervenants et leur redonner du temps en face à face avec les personnes accompagnées. Une innovation en cours de construction, ouverte aux partenaires.

## IA sociale

#### L'IA : ne pas la subir, mais travailler avec

Le sujet est sensible dans le secteur social. L'intelligence artificielle y est souvent perçue comme étrangère à la mission — une machine là où il faut des humains. Et pourtant, comme le souligne Nathalie Berthe, directrice de l'Innovation Sociale : « L'IA est là, l'IA est partout. Même quand on ne veut pas en faire, on en a. Ne pas vouloir l'utiliser me paraît peu concevable parce que de toute manière, on va y être confronté. »

Le défi n'est donc pas de résister à ce mouvement, mais de l'orienter. De la même façon que l'association a su intégrer Internet dans ses pratiques, il s'agit aujourd'hui d'appivoiser l'IA — intelligemment, collectivement, au service des personnes accompagnées.

#### InclusIA : un plan d'action en quelques instants

C'est dans cet esprit qu'est né le projet InclusIA. Le principe : à partir des besoins identifiés lors d'un entretien, l'IA génère un plan d'action personnalisé — non pas pour remplacer le professionnel, mais pour l'outiller rapidement et exhaustivement. Après validation, InclusIA rédige les courriers et documents nécessaires.

Le gain est concret. Plutôt que de chercher manuellement les dispositifs mobilisables, les coordonnées des structures partenaires, les aides auxquelles la personne pourrait prétendre, l'intervenant dispose immédiatement d'une cartographie complète des possibles. « Si on accompagne une personne âgée qui a besoin d'une aide à domicile, le plan d'action fait apparaître non seulement cette nécessité, mais aussi les coordonnées de l'organisme à proximité », illustre Nathalie.

#### Redonner du temps au face-à-face

Pour Pierre Granchamp, consultant en intelligence artificielle auprès du secteur social et associé au projet, l'enjeu est clair : « L'IA ne remplacera jamais le travail social. Au contraire, une IA aura toujours besoin d'un pilote, de quelqu'un qui réfléchit, qui oriente et qui prend des décisions. »

C'est précisément cette promesse qui a retenu l'attention de VIVACITÉ. Dans un contexte où l'État demande aux acteurs du logement accompagné de documenter et suivre les parcours résidentiels avec toujours plus de précision, les équipes de terrain se trouvent tiraillées entre exigence administrative et présence humaine. InclusIA entend réconcilier ces deux impératifs. L'outil a également une vertu pédagogique : en exposant les intervenants à l'ensemble des ressources existantes, il les aide à monter en compétence sur des domaines qu'ils ne maîtrisent pas encore.

#### Construire avec les acteurs du territoire

Fidèle à sa méthode de co-construction, VIVACITÉ n'a pas développé InclusIA en chambre. Des rencontres ont déjà eu lieu avec UNICIL, Erilia et la Coordination Marseillaise Santé Mentale et Habitat. Les retours varient selon le niveau de familiarité avec l'IA : certains adhèrent rapidement, d'autres restent prudents. Tous reconnaissent l'utilité potentielle. La prochaine étape : trouver des partenaires pour développer l'application et l'adapter à différents types de situations. VIVACITÉ le revendique : il ne s'agit pas de technologie pour la technologie, mais d'un outil au service de l'humain — un partenaire de travail, pas un substitut.

## > Vers un référentiel pour les résidences sociales ?

Contrairement aux FJT ou aux CADA, les résidences sociales ne font l'objet d'aucune évaluation des pratiques. « Tu ouvres une résidence sociale, tu déposes ton projet social et basta », résume Christelle Bouron, chargée de mission à la Direction de l'Innovation Sociale. Les gestionnaires rendent un rapport d'activité à l'État — entrées, sorties, taux d'occupation — mais rien sur la qualité de l'accompagnement ni sur l'impact social produit.

Pour combler ce vide, VIVACITÉ travaille avec l'UNAFO à la construction d'un référentiel commun. « Quand je dis un référentiel, c'est être plus pointu dans nos pratiques, pas pour s'enfermer. » Le séminaire salariés de mai 2025 a constitué une première étape : agents, responsables de site et gestionnaires ont partagé leurs pratiques et défini les contours de leurs métiers. La démarche bénéficie de l'appui de la CILPI (Commission Interministérielle pour le Logement des Populations Immigrées), qui porte un intérêt marqué à l'évaluation des besoins territoriaux.



## > Logement d'Abord et visites apprenantes

En ouvrant les portes de la résidence Banon à une quinzaine de partenaires, VIVACITÉ a transformé une journée de visite en laboratoire collectif. Portée avec l'association AMLI et l'UNAFO dans le cadre d'un appel à projet de la DDETS (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), cette rencontre a croisé deux résidences pour jeunes actifs, deux façons de gérer, et autant de regards sur le logement accompagné.

“ C'était vraiment un moment de partage pour que chacun s'approprie bien des attentes des uns et des autres – Nathalie Berthe, directrice –

Non pas un événement de communication : un espace où les savoirs du terrain circulent librement pour mieux accompagner les jeunes en transition vers l'autonomie.

**RENDRE L'ACTION  
PUBLIQUE  
HABITABLE, VISIBLE  
ET DURABLE**

## FAIRE VIVRE LES POLITIQUES PUBLIQUES AVEC LES HABITANTS

### Participation, citoyenneté, pouvoir d'agir

## > Vie et gestion d'une résidence sociale Souléiado, le cercle vertueux

À Berre-l'Étang, la résidence sociale Souléiado incarne ce que peut être un logement accompagné réussi : 83 résidents, trois professionnels soudés, un taux d'impayés proche de zéro et des espaces communs impeccables. Retour sur une transformation qui tient d'abord à la cohésion d'une équipe et à une présence quotidienne auprès des habitants.

Il y a deux ans, personne n'aurait parié sur un retournement aussi net. Les cuisines collectives étaient jonchées de canettes, les tensions entre résidents fréquentes, les débordements parfois violents. Aujourd'hui, les espaces communs sont propres, l'ambiance apaisée, et les résidents eux-mêmes veillent au respect des lieux. « C'est vraiment le cercle vertueux », explique Éric Helleu, responsable de résidence. « Nous, on montre l'exemple au maximum. Après, on leur demande de respecter notre travail et de respecter aussi leur environnement. »

Cette transformation ne repose pas sur un dispositif miracle, mais sur trois piliers simples : une équipe soudée, des règles claires et appliquées, et un réseau partenarial dense. Éric, Marie-Luce (agent d'entretien) et Ouns (technicien de maintenance) forment un trio complémentaire où chacun endosse, au-delà de sa fiche de poste, un rôle social informel mais essentiel. « Ils savent qu'on est solidaires entre nous », souligne Marie-Luce. « Quand ils ont vu qu'Éric s'occupait vraiment d'eux et qu'on était une vraie équipe, ça a changé. »

#### Une coercition assumée, des règles qui tiennent

L'apaisement n'a pas été obtenu par la seule bienveillance. Deux ans plus tôt, des résidents cumulant addictions et comportements violents rendaient la vie collective impossible. Plusieurs ont été expulsés après des incidents graves. « Ces gens-là, ils n'ont plus leur place ici », résume Éric. « Et ça a eu une incidence immédiate sur la vie de la résidence. »

Le règlement intérieur prévoit des avertissements : au bout du deuxième, le contrat est résilié. « Ce n'est pas de l'impunité. Il y a des règles pour le bien commun. »

Cette fermeté s'accompagne d'un respect mutuel scrupuleux. Éric vouvoie tous les résidents, maintient une distance professionnelle respectueuse même avec ceux qu'il côtoie depuis des mois. « C'est un jeu d'équilibre. On a une proximité, mais il y a une barrière de respect. » Quand les résidents ont voulu reproduire seuls le barbecue collectif organisé par l'équipe, la réponse a été claire : non. « On ne peut pas laisser penser qu'après un événement sympa, ils peuvent faire n'importe quoi dans la résidence. »

#### L'exemple par le geste

Ouns a installé des poubelles à l'extérieur. Chaque jour, il balayait, ramassait les canettes — sans un mot. « Un jour, un résident m'a vu faire. Il a ramassé à son tour. Et c'est parti comme ça. » Pas de réprimande, pas de discours moralisateur : juste un geste répété, visible, qui a infusé. Marie-Luce, elle, a repeint toutes les cuisines collectives. « Quand c'est propre, ils m'ont dit : notre but, c'est de conserver ça nickel. »

Cette méthode — montrer avant d'exiger — structure tout le quotidien de Souléiado. Les bureaux sont toujours ouverts, l'équipe circule dans les couloirs, discute avec les résidents. « Dès qu'on sent que ça ne va pas, qu'il y a des tensions, on monte dans les ailes, on se montre, on discute. Et ça se calme. » Les résidents eux-mêmes ont intégré cette vigi-

lance collective. « Il y en a qui viennent me dire, sans dénoncer, qu'entre untel et untel c'est pas le moment. Avant, ça n'arrivait jamais. »

#### Un rôle social au-delà des missions

Ouns répare, entretient — et traduit aussi : beaucoup de chibanis parlent un dialecte tunisien spécifique. Marie-Luce nettoie, mais écoute également les confidences, repère les fragilités. « Ils me racontent des choses qu'ils ne diraient à personne d'autre. Parce qu'à qui vont-ils parler ? » Tous deux incarnent ce que VIVACITÉ commence à formaliser : la force d'une présence non spécialisée, mais attentive, régulière, humaine.

Éric, de son côté, cumule gestion locative et accompagnement social. Sans être assistant social, il oriente vers les partenaires compétents : CCAS, associations spécialisées, agences d'intérim pour les jeunes actifs. Le taux d'impayés frôle le zéro : 0,01 % en 2025, contre 0,35 % l'année précédente. « Quand il y a un impayé, j'appelle. Les résidents qui ont recommandé la personne sont au courant. Le lendemain, c'est réglé. »

#### Une ouverture vers l'extérieur

Souléiado accueille des chibanis — anciens travailleurs migrants tunisiens, souvent isolés, aux petites retraites. « Toutes nos actions — repas, réunions, associations qui viennent — c'est pour rompre cet isolement. » Deux fois par an, des repas collectifs réunissent jusqu'à 50 personnes. Les réunions participatives rassemblent un quart des résidents, qui formulent eux-mêmes leurs demandes : maintenir les efforts de propreté, organiser plus de sorties,

### LES CLÉS DU SUCCÈS IDENTIFIÉES

- **Équipe soudée et solidaire** : Les résidents ont constaté la cohésion de l'équipe.
- **Cadre avec règles strictes** : Système d'avertissements avec résiliation du contrat au 2<sup>e</sup> avertissement.
- **Actions fermes contre les comportements graves** : Expulsions immédiates en cas de violence ou addictions graves
- **Exemplarité quotidienne** : L'équipe montre l'exemple en matière de propreté et d'entretien
- **Développement partenarial fort** : Liens avec CCAS, associations, services municipaux, préfecture

### Résultats obtenus en 2 ans

- **Amélioration drastique de la propreté** : des espaces communs et cuisines
- **Taux d'impayés exceptionnel** : 0,01 % en 2025 (contre 0,35 % en 2024)
- **Réduction significative des incivilités et nuisances**
- **Participation active des résidents** : 15-20 personnes aux réunions, 60-70 % aux repas collectifs
- **Entraide** entre résidents qui se régulent mutuellement

obtenir une formation aux gestes de secours.

Éric a noué des liens avec les acteurs du territoire : politique de la ville, centre culturel de Berre, actions de dépistage santé. « Le projet social pour 2026-2030, c'est l'ouverture de la résidence. Le lien et l'apaisement, c'est fait. Maintenant, on passe à la culture, au loisir, au bien-être. » Un terrain de boules est prévu. Un acteur viendra recueillir des récits de vie auprès des chibanis pour les intégrer à son spectacle.

#### Un équilibre toujours fragile

Malgré ces avancées, l'équilibre reste instable. « On peut arriver un matin et il s'est passé un quelque chose », prévient Éric. « Il y a 83 personnes, 83 personnalités. On n'est jamais à l'abri de rien. » Quelques semaines après le premier barbecue collectif, une bagarre éclatait, avec des blessés. « C'est là qu'on a senti qu'il fallait reprendre les choses en main. »

Cette vigilance permanente structure le travail quotidien. Maire-Luce comme Ouns savent repérer les signaux faibles : un résident qui s'isole, des tensions entre voisins.

Souléiado est devenue, en deux ans, une résidence où il fait bon vivre. Pas par magie : par cohésion, par présence, par des règles tenues. L'équipe d'Éric incarne ce que VIVACITÉ défend : un logement accompagné qui ne se limite pas à la gestion d'un bâti, mais qui construit, jour après jour, les conditions d'une vie collective digne.



## Participation et pouvoir d'agir : habiter, c'est aussi décider

À Marseille, Martigues et Céreste, VIVACITÉ expérimente trois façons de placer les habitants au cœur de l'action. Groupe de parole à Ruisseau-Mirabeau, fresque collective au Bargemont, espace de vie sociale à Céreste : des formes différentes, une même conviction — les solutions les plus durables naissent de l'intérieur.

### Ruisseau-Mirabeau : inverser le rapport, faire venir les institutions

Dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Marseille, le quartier de Ruisseau-Mirabeau ne ressemble à aucun autre. Né d'une opération de résorption d'habitat insalubre, il se divise en deux poches séparées par l'autoroute, enclavées en pleine zone industrielle. Des familles issues du voyage, installées depuis des décennies, souvent suivies par les mêmes travailleurs sociaux depuis vingt ou trente ans. Pendant longtemps, VIVACITÉ y menait des accompagnements individuels financés par le bailleur. Mais en 2024, la Métropole rappelle l'association : personne d'autre n'arrive à travailler sur ce territoire. Il faut continuer, autrement.

Plutôt que de reconduire un suivi individuel aux effets limités, VIVACITÉ propose une autre approche. « Beaucoup de problématiques sont communes à tout le quartier. Il fallait prendre une autre échelle », explique Prune Granchamp, chargée de mission à la Direction de l'Innovation Sociale. L'idée : développer le pouvoir d'agir des habitants en créant un espace de dialogue direct avec les décideurs publics. Concrètement, un groupe de parole se réunit tous les quinze jours. Des femmes du quartier, principalement, y identifient les priorités — propreté, jeunesse, espaces publics. Mais ce qui change tout, c'est la suite.

« On a inversé le rapport. Ce n'est plus aux habitants de monter dans les réunions institutionnelles. Ce sont les techniciens de la Métropole qui descendent dans le quartier. »

Avant chaque venue d'un interlocuteur extérieur, VIVACITÉ prépare le terrain : elle explique aux habitantes qui fait quoi, quels sont les leviers d'action, comment fonctionne le service de la voirie. « Les habitants savent de quoi ils parlent. La Métropole aussi. Et les solutions émergent, co-construites, sur site. » Le groupe de parole est constitué et opérationnel. C'est déjà une victoire. Mi-2026, les premières actions concrètes devraient avoir émergé de ce dispositif.

### Tunnel du Bargemont : nommer, peindre, transmettre

À Martigues, le Bargemont est un quartier à part. Niché au cœur d'une pinède, on y accède par un tunnel creusé dans une ancienne carrière. Pendant des années, ce passage sombre a matérialisé l'isolement. « L'idée, c'était de rendre ce tunnel plus beau pour qu'il soit aussi plus agréable à traverser pour les habitants », explique Raphaële Verdier, directrice du Pôle Développement Social et Habitat. « Parce que c'était vraiment très, très noir et pas du tout engageant. »

Le projet social du centre, renouvelé en 2025, pose clairement l'enjeu : créer de la porosité entre dedans et dehors. La rénovation du tunnel, achevée fin août et inaugurée en septembre avec le maire, matérialise cette ambition. D'un côté, une fresque de plus de 100 m de long signée par un artiste graffeur ; de l'autre, des ateliers avec les enfants du quartier, qui ont inscrit leurs prénoms sur les murs. Un geste simple et puissant : être là, laisser une trace, du tunnel de la solitude, tel que le nommaient les habitants, vers le passage vers la vie...

En parallèle, le centre social donne accès aux habitants aux offres culturelles, sportives et aux services publics de la ville. Pendant l'été, des sorties ont été organisées — aquarium, découverte de nouveaux territoires. Des gestes pour élargir l'horizon sans couper les racines.

« Si on ne raconte pas l'histoire, elle se transforme. Elle se perd. » ajoute Nathalie Berthe, directrice de l'Innovation Sociale

### Céreste : co-construire un lieu avec et pour un territoire

Dans le petit village de Céreste-en-Luberon, 1 200 habitants, VIVACITÉ pilote avec le soutien de Sorenis, la création d'un Espace de Vie Sociale au cœur d'une résidence intergénérationnelle de 58 logements sociaux portée par le bailleur UNICIL. À cette échelle, le projet représente une transformation démographique majeure. La maison partagée de 230 m<sup>2</sup> — cuisine inclusive, salle numérique, atelier de bricolage, jardin en permaculture — est pensée pour jouer un double rôle : tisser des liens au sein de la future résidence, et s'ouvrir sur les 14 communes du bassin de vie.

« L'espace de vie sociale, c'est surtout un endroit où on n'est pas tout seul », résume Prune Granchamp. « Les associations du territoire doivent s'y investir. C'est un lieu très partenarial. » La méthode : identifier les forces en présence plutôt qu'imposer une programmation. Une association qui fait de la couture sans local trouve un espace mis à disposition gratuitement. Une autre anime des soirées ciné-débat. Une troisième fait vivre le jardin avec les enfants de l'école. Quinze fiches-actions ont déjà été formalisées pour 2026, couvrant parentalité, santé préventive, convivialité et pratiques créatives.

Pour faire vivre cet espace dans la durée, une gouvernance à trois niveaux a été conçue : un comité d'habitants pour l'animation quotidienne, un comité de pilotage réunissant mairie, CAF 84, VIVACITÉ et l'EPCI, et un comité de territoire ancrant l'EVS dans les dynamiques intercommunales. Cette architecture garantit à la fois une gestion participative et une articulation avec les politiques publiques locales.

« C'est quand même une chance que dans une commune de cette taille-là, il y ait un équipement de cet ordre-là », conclut Prune. Livraison prévue pour avril 2026.



## OPÉRER DES DISPOSITIFS NATIONAUX AVEC UNE PRÉSENCE HUMAINE CONTINUE

**CADA, aires d'accueil, centre sociaux : des cadres nationaux, des réponses incarnées**

INTERVIEW  
NADIA CISSÉ



> CADA : « Le champ des possibilités sans dramatiser la situation... »



**Évaluation externe, intelligence collective concrète, résilience comme ressource : Nadia Cissé, responsable du CADA de VIVACITÉ, revient sur une année de transformations profondes — dans les pratiques, dans les équipes, et dans la façon dont le CADA envisage sa place au sein de l'association.**

**Cette année a été marquée par l'évaluation externe de la HAS. Qu'est-ce que cela a changé pour vous ?**

C'était une première. La HAS nous évalue désormais sur 157 critères, vérifiés à trois niveaux : auprès des personnes hébergées, du personnel, et des encadrants. Ce qui a été frappant, c'est la cohérence entre les trois paroles. Ça, c'est une vraie validation de ce qu'on met en place au quotidien.

Et puis il y a un exemple qui dit tout. Pour choisir le cabinet d'évaluation, j'avais une préférence. Mais les personnes hébergées ont voté pour un cabinet plus cher — parce qu'il était le seul à leur proposer des rendez-vous avant et après l'évaluation pour bien comprendre. En démocratie, quand la majorité vote, on suit. Et au final, c'est ce cabinet qu'on a retenu.

**Cette implication des hébergés dans les décisions, c'est une tendance de fond à VIVACITÉ ?**

Complètement. Et l'évaluation l'a mis en lumière pour toute l'association. Le chapitre 3 portait sur la gouvernance — ce que la structure met en place pour que les personnes bénéficient d'un accompagnement de qualité. Ce n'est pas que le CADA qu'on a évalué, c'est en quelque sorte VIVACITÉ elle-même. Et ce qu'on retrouve dans les résidences, dans la pension de famille Saint-Éloi, dans les aires d'accueil — cette logique de « on impulse quelque chose, et les gens prennent les choses en main » — on la retrouve aussi ici. C'est une mentalité commune.

**Les équipes du CADA sont parfois confrontées à des situations émotionnellement très chargées. Comment protège-t-on les professionnels ?**

On a mis en place une analyse des pratiques professionnelles spécifiquement pour l'équipe du CADA, il y a maintenant presque un an. Les parcours d'exil des personnes qu'on accompagne sont extrêmement durs, avec de l'inattendu tous les jours. On sentait un personnel usé, parfois en décalage avec le reste de l'association. L'analyse de pratiques n'est pas là pour parler des problèmes d'organisation — c'est un espace pour travailler des situations concrètes, prendre du recul, et minimiser le mal-être face à la souffrance qu'on entend perpétuellement.

« L'équipe est capable aujourd'hui d'annoncer à une personne qu'elle n'a pas obtenu son statut sans dramatiser la situation... »

Le bénéfice le plus visible, c'est que l'équipe se dégage de la responsabilité de la réponse négative. Avant, les annonces de refus créaient une atmosphère très lourde. Aujourd'hui, on est dans une posture de projection : quand est-ce qu'on prend le prochain rendez-vous pour aller de l'avant ? Et ça, les hébergés le ressentent. Les personnes déboutées qui restaient au CADA à tourner sans savoir quoi faire — leur présence a énormément diminué, parce qu'elles se mobilisent vraiment.

**Le Conseil de Vie Sociale a évolué cette année. Pourquoi ?**

Le CVS sous forme électorale, c'était très bien — mais le turnover a augmenté. Les gens finissent leur procédure et partent, qu'ils soient déboutés ou protégés. Résultat : les personnes qui arrivaient en cours de route se retrouvaient exclues de la dynamique. On a choisi de passer à des groupes d'expression thématiques, animés en partie par des personnes hébergées. Par exemple, un hébergé très intéressé par le système français de redistribution va animer une séance sur les avis d'imposition avec un membre de l'équipe — il a préparé le support lui-même. C'est beaucoup plus inclusif, peu importe le moment où on arrive.

**L'intégration des demandeurs d'asile dans les résidences de droit commun — qu'est-ce que ça change ?**

Depuis qu'on travaille au sein du CODEX avec les autres piliers de la DGLS, on a mutualisé nos pratiques. Ça a changé les représentations dans les deux sens. Du côté des résidents "habituels" : la barrière de la langue était perçue comme un frein insurmontable, presque une dangerosité. Et en fait, chacun a vu la résilience de ces personnes. Des gens qui ont eu des logements ailleurs, qui respectent des règles, qui apprennent le Français plus vite, entourés de francophones. La peur a disparu. Du côté des demandeurs d'asile : être mélangés avec d'autres publics, leur a permis de voir le système français fonctionner concrètement. Rester entre demandeurs d'asile, ce n'est pas se projeter. Connaître, découvrir, permet de voir plus loin.

**Cela fait quelques années que tu travailles avec ces publics ?**

Les demandeurs d'asile, c'est une source d'inspiration au quotidien. Un demandeur d'asile a beau être brisé par un parcours d'exil et de violence — il est toujours debout. Il connaît la valeur de la vie. Il s'intéresse à ce qui est essentiel. On a eu la chance cette année d'avoir dans notre équipe un ancien demandeur d'asile, aujourd'hui réfugié. Ça fait réfléchir constamment. Et on a assisté à formation dans laquelle une hébergée donnait cours à des assistantes sociales en troisième année — elle a déconstruit en une heure ce qu'elles avaient mis trois ans à apprendre sur la demande d'asile. Captivant. C'est ça aussi, VIVACITÉ : le champ des possibles est ouvert.



## > Analyse des pratiques professionnelles (APP) : prendre soin des équipes accompagner

49

Face à la souffrance quotidienne que vivent les équipes du CADA — exposées aux récits d'exil les plus durs, aux refus de statut, à l'incertitude permanente —, VIVACITÉ a mis en place une analyse des pratiques professionnelles dédiée aux personnels du dispositif. Ce n'est pas un espace de gestion des conflits internes, mais un temps de recul sur des situations concrètes, animé par un intervenant extérieur.

Résultat visible en moins d'un an : les professionnels ont développé une posture plus stable face aux annonces difficiles, en se dégageant de la responsabilité de la décision administrative. Les personnes déboutées se mobilisent davantage vers l'avenir plutôt que de rester sans perspective au sein du dispositif. Prendre soin des équipes, c'est aussi prendre soin des personnes accompagnées.

## > CADA et résidences sociales : la mixité des publics accueillis

Depuis que VIVACITÉ a engagé un rapprochement entre les équipes de son CADA et ses résidences sociales, deux dynamiques se renforcent mutuellement. D'un côté, des demandeurs d'asile ayant obtenu le statut de réfugié orientés vers des places disponibles en résidence. De l'autre, des résidents de longue date qui côtoient, parfois pour la première fois, des personnes en parcours d'exil.

Le résultat est concret dans les deux sens. Pour les résidents, la barrière de la langue — longtemps perçue comme un obstacle insurmontable, voire une source d'inquiétude — s'est révélée bien moins bloquante que redouté. Les demandeurs d'asile apprennent le français plus vite au contact de locuteurs natifs, respectent les règles de vie collective, et leur résilience quotidienne a changé le regard porté sur eux. La peur a diminué. Les clichés aussi.

Pour les demandeurs d'asile, vivre en résidence sociale plutôt qu'entre eux permet de se confronter tôt au fonctionnement concret du système français : logement, droits, vie de quartier. Autant d'éléments qui accélèrent la projection dans un parcours d'intégration.

Cette évolution s'appuie sur un changement organisationnel interne : la réorganisation de la Direction de la Gestion Locative Sociale (DGLS) et la mise en place d'un espace de coordination hebdomadaire entre directions ont créé les conditions d'une vraie fluidité. Là où le CADA sollicitait autrefois des places sans certitude de réponse, les équipes signalent aujourd'hui proactivement les logements qui se libèrent et les profils qui pourraient y correspondre. Une intelligence collective qui, selon Nadia Cissé, est désormais « concrètement mise en pratique ».



*mixité*

## > Le TFL du Thor : une première des familles, des leçons

**Transformer une aire d'accueil en terrain familial locatif — une idée simple sur le papier, une aventure inédite dans la réalité. En 2025, VIVACITÉ a accompagné l'entrée de neuf familles dans ce dispositif pionnier. Un bilan nuancé, porté par une conviction : quand les bons acteurs se mettent autour de la table, les lignes bougent.**

### Une transformation inédite

Pendant des années, des familles issues du monde du voyage occupaient le terrain du Thor sans cadre légal stabilisé. La situation s'enlisait. La solution est venue d'une décision rare : changer la destination du site, inscrire dans le schéma départemental un terrain familial locatif là où figurait une aire d'accueil, et permettre à ces familles — déjà sédentarisées de fait — de régulariser leur installation.

Les travaux d'aménagement se sont achevés dans le courant de l'année 2025. En septembre, neuf familles ont officiellement pris possession des lieux. Ce qui était une occupation précaire est devenu un bail, ce qui était une tolérance est devenu un droit.

« C'est une prouesse d'avoir aligné tous ces acteurs pour changer cette orientation : la collectivité, la préfecture et le conseil départemental se sont assis autour d'une table et ont dit : réfléchissons à ce qu'on pourrait faire. Et le changement de destination acté par la préfecture, ce n'est pas rien. » annonce Nora Aba, responsable du pôle aires d'accueil des gens du voyage.

### Des ajustements, pas un échec

Le TFL du Thor est une première — pour VIVACITÉ, pour la collectivité, pour tous les acteurs impliqués. Et comme toute première, il révèle des points d'amélioration : des questions techniques non anticipées (toiture, électricité), des réglages à opérer dans la gestion locative, des fuites à colmater. Nora refuse le mot échec, avec une précision qui dit tout de sa posture :

« Pour moi, c'est comme un locataire qu'on met dans un logement et qui va dire, super, c'est chouette de l'extérieur — puis qui rentre et voit qu'il y a des fuites par-ci, une porte qui grince. Ce n'est pas tout beau comme on avait décidé. Mais ce ne sont pas des usagers, ce sont des locataires maintenant. », ajoute-t-elle.

La nuance est importante. Ces familles, hier dans une situation d'occupation précaire, sont aujourd'hui des locataires de plein droit. C'est une transformation profonde — même si le chemin reste à finir.

### Des trajectoires qui bougent

Ce qui retient l'attention, c'est la dynamique que le TFL a enclenchée. L'accompagnement social, financé par le Conseil départemental du Vaucluse, est assuré par une gestionnaire présente une demi-journée par semaine sur site. L'objectif : préparer les familles à une étape suivante — acquérir un terrain propre, ou accéder au logement social de droit commun. Des trajectoires qui étaient impensables il y a encore quelques années.

« On a une résidente qui veut un logement social. Elle a un CDI aujourd'hui et elle a envie de se poser. », témoigne Nora.

Pour VIVACITÉ, le TFL du Thor est une expérimentation — au sens plein du terme. Elle a prouvé qu'il est possible de mobiliser des partenaires très différents autour d'une solution innovante pour des publics longtemps laissés sans réponse. Elle a aussi montré qu'une première génère ses propres apprentissages. Ces leçons-là, elles serviront.

## > Projet social en aires d'accueil, l'explosion de la scolarité

**Dans les aires d'accueil, quatre axes structurent l'action sociale de VIVACITÉ : scolarisation, santé, accès aux droits, culture et loisirs. En 2025, l'un d'eux a connu une progression remarquable — la scolarisation des enfants. Un résultat qui ne tombe pas du ciel, mais d'un travail de terrain patient et partenarial.**

### Des enfants à l'école — et ce n'était pas gagné

Entre 15 et 18 enfants des familles résidant au Réaltor fréquentent aujourd'hui l'école maternelle de proximité. Un chiffre qui peut paraître modeste, mais qui représente une transformation réelle : pendant longtemps, la scolarisation des enfants des gens du voyage relevait du pari. Au-delà du primaire, VIVACITÉ a mis en place un accompagnement scolaire pour les collégiens et lycéens inscrits au CNED, avec un prestataire présent une demi-journée par semaine. Les intervenants ne font pas leur travail à leur place — ils les accompagnent dans la compréhension des outils, et associent les parents au passage.

Les dérogations liées à la scolarisation — qui permettent à certaines familles de prolonger leur séjour au-delà de la règle des six mois — sont en hausse. Signe que la scolarité est désormais un levier reconnu, y compris par les partenaires institutionnels.

### La santé, axe prioritaire

La prévention santé est le deuxième pilier du projet social. L'action menée avec l'école d'odontologie de Marseille illustre bien la méthode : des étudiants se déplacent sur site chaque année, les usagers se mobilisent, le partenariat dure. Les ateliers bien-être rencontrent le même succès. En juin, une action inédite est prévue : un bus de soins socio-esthétiques — le bus Care — se rendra au Réaltor dans le cadre d'un partenariat inédit entre le CADA de VIVACITÉ et le pôle aires d'accueil. Une journée entière dédiée aux femmes, portée par l'idée simple que prendre soin de soi, c'est aussi prendre soin de sa tête.

« Ces femmes sont demandeuses. Quand on fait des ateliers bien-être, ils sont très fréquentés. Ce sera leur moment. », dit Nora, responsable des aires d'accueil.

### Un décloisonnement qui fait ses preuves

Ce partenariat entre le CADA et les aires d'accueil est lui-même une nouveauté. Pendant longtemps, les services fonctionnaient en silo — le CADA dans son coin, les aires de leur côté, les résidences également. La dynamique impulsée par

la Direction de la Gestion Locative Sociale pousse aujourd'hui à travailler en transversalité. Des réseaux partenaires communs, des actions partagées, une connaissance mutuelle des publics : le décloisonnement est en marche, et ses premiers effets sont visibles sur le terrain.

### DSP PROLONGÉE PAR LA MÉTROPOLE AMP, CAP SUR 2027

La délégation de service public qui encadre la gestion de quatre aires d'accueil des gens du voyage (Réaltor sur Aix-en-Provence, Bouc-Bel-Air, Fuveau et Salon-de-Provence), vient d'être prolongée jusqu'en 2027, une décision qui témoigne de la confiance accordée à l'association et qui donne de la visibilité à des équipes engagées au quotidien.



## CONTINUER À FAIRE AVEC L'ÉTAT, LES BAILLEURS ET LES TERRITOIRES

Perspectives 2026-2030

### ➤ Orientations stratégiques 2026-2030

#### 2026-2030 : renforcer la maîtrise des parcours résidentiels

Dans le cadre de ses **orientations stratégiques 2026-2030**, VIVACITÉ affirme une **évolution majeure** : après avoir consolidé son patrimoine et structuré son développement, l'enjeu devient désormais la maîtrise des parcours résidentiels.

Il ne s'agit plus uniquement de garantir un toit conforme et sécurisé. **Il s'agit de permettre aux personnes de se projeter dans le temps long.**

“ *On doit se donner les moyens de voir loin devant, parce que c'est comme ça qu'on construit des choses fiables, durables, de valeur ajoutée.* – Sylvain Rastoin –

#### Sortir du court terme

Le constat est lucide : de nombreux dispositifs restent structurés autour du court terme. Contrats mensuels, affectations sans véritable choix, situations subies plus que construites.

Dans ces conditions, parler de maîtrise du parcours résidentiel peut sembler théorique. Sylvain le rappelle : « Ce n'est pas juste dire à quelqu'un : on ne vous mettra pas dehors demain. C'est mettre la personne en position d'acteur et lui donner des perspectives. »

La maîtrise suppose un véritable pouvoir de décision. Elle implique la possibilité de choisir, d'arbitrer, de construire. Offrir plusieurs options de logement, reconnaître la capacité de décision des personnes : ces évolutions concrètes traduisent un changement profond de posture.

Il ne s'agit plus seulement d'attribuer une place, mais de permettre à chacun d'entrer dans un parcours qui lui appartient.

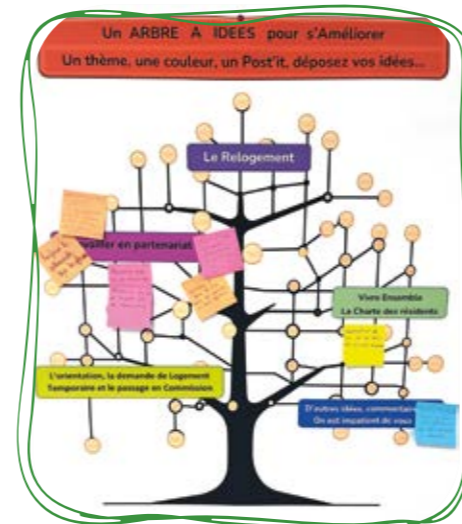


#### Passer de la guidance à l'accompagnement

Cette ambition appelle une transformation culturelle que Sylvain formule clairement : « **Accompagner quelqu'un dans son parcours, ce n'est pas lui dire où il doit aller.** » L'évolution consiste à passer d'une logique de guidance à une logique d'accompagnement réel. Aider à structurer un projet résidentiel, professionnel, familial, sans s'y substituer. Ce changement impacte l'ensemble de l'organisation :

- les pratiques d'accompagnement social ;
- la gestion locative ;
- les choix immobiliers ;
- le management des équipes.

Il ne s'agit pas d'un ajustement technique, mais d'un repositionnement institutionnel.



#### Reconnaître les habitants comme acteurs

Un axe central de cette orientation repose sur la reconnaissance des résidents comme détenteurs d'une expertise propre. Sylvain insiste : « **Les usagers sont les experts de leur quotidien.** » Les parcours de vie souvent complexes des personnes accueillies témoignent d'une capacité d'adaptation et de résilience remarquable. L'enjeu n'est pas de créer cette compétence, mais de la révéler, de la structurer et de restaurer la confiance dans la capacité d'agir.

**Cette logique d'encapacitation suppose un double mouvement :**

- faire évoluer les équipes dans leurs postures professionnelles ;
- permettre aux résidents de prendre la parole et de participer aux décisions.

La période 2026-2030 devra organiser cette montée en compétence progressive.

“ *On ne perd jamais en associant les personnes.*

– Sylvain Rastoin –

#### Associer pour transformer

L'évaluation récente du CADA illustre concrètement cette dynamique : les usagers ont été associés dès l'origine du processus, y compris dans le choix du cabinet évaluateur. Ils ont étudié les propositions, participé au jury et contribué à la décision.

Cette démarche change la nature même de la relation institutionnelle. Les personnes concernées deviennent parties prenantes des décisions structurantes. L'évaluation qui en résulte est plus exigeante, plus sincère, plus constructive.

#### Un cap clair pour 2026-2030

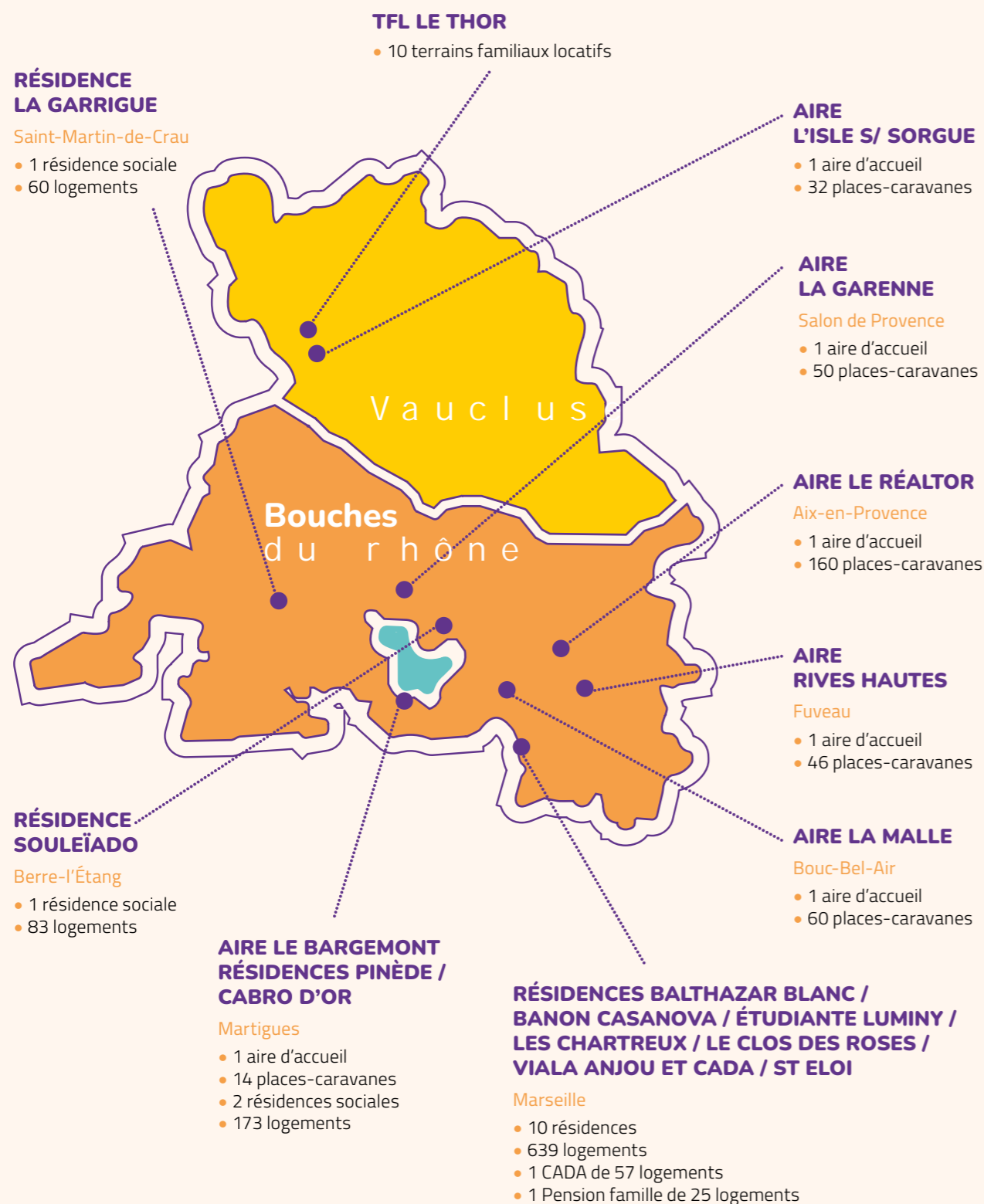
Renforcer la maîtrise des parcours résidentiels, c'est passer d'une gestion de dispositifs à une politique d'accompagnement des trajectoires.

**Les objectifs sont clairs :**

- inscrire l'action dans le temps long ;
- rendre effective la maîtrise des parcours par les personnes ;
- transformer les pratiques professionnelles ;
- mettre l'organisation en cohérence avec cette ambition.

Cette orientation ne constitue pas une rupture avec l'État ou avec les politiques publiques. Elle en approfondit le sens : **faire du logement accompagné un levier de construction durable des parcours de vie.**

Une ambition exigeante, à la hauteur des enjeux 2026-2030.



**Résidence BALTHAZAR BLANC**

65, Bd Balthazar Blanc  
13015 Marseille  
Tél. 06 27 88 18 19  
gl.balthazarblanc@vivacite.org

**Résidence BANON**

68, Bd Banon – Bât B  
13004 Marseille  
Tél. 06 86 15 67 91  
gl.banon@vivacite.org

**CADA**

29, Bd Maréchal Juin  
13004 Marseille  
Tél. 07 74 08 63 26  
nadia.cisse@vivacite.org

**Résidence CASANOVA**

35, Bd Danielle Casanova  
13014 Marseille  
Tél. 06 70 70 51 96  
gl.casanova@vivacite.org

**Résidence LE CLOS DES ROSES**

189, Bd Romain Rolland  
13010 Marseille  
Tél. 06 13 20 83 70  
gl.closdesroses@vivacite.org

**Résidence ÉTUDIANTE LUMINY**

11, Route de Luminy  
13009 Marseille  
Tél. 06 71 27 89 19  
gl.luminy@vivacite.org

**Aire LA GARENNE**

Route de la Garenne  
13300 Salon de Provence  
Tél. 06 75 55 64 72  
gl.salon@vivacite.org

**Résidence LA GARRIGUE**

6, Rue de la Garrigue  
13310 Saint-Martin-de-Crau  
Tél. 06 81 33 49 73  
gl.garrigue@vivacite.org

**Aire LA MALLE**

260, Avenue du Pin Porte Rouge  
13320 Bouc-Bel-Air  
Tél. 06 46 30 58 86  
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. 06 23 60 32 03  
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

**Aire LE THOR**

Route d'Avignon  
Quartier des Aubarès  
84250 Le Thor  
Tél. 07 48 12 00 85  
gl.iss@vivacite.org

**Aire L'ISLE S/SORGUE**

200, Route de Cavaillon  
84800 L'Isle-sur-Sorgue  
Tél. 07 48 12 00 85  
gl.iss@vivacite.org

**Résidences PINÈDE/ CABRO D'OR**

Route de Saint Pierre  
13500 Martigues  
Tél. 06 09 95 35 53  
gl.pinede@vivacite.org

**Aire RIVES HAUTES**

332, Route de Fuveau  
à Beaucueil  
13710 Fuveau  
Tél. 06 45 91 84 62  
gl.fuveau@vivacite.org

**Résidence SOULEIADO**

38, Bd Romain Rolland  
13130 Berre L'Etang  
Tél. 06 07 31 74 64  
eric.helleu@vivacite.org

**Résidence VIALA ANJOU**

40, Bd Viala  
13015 Marseille  
Tél. 06 27 88 18 19  
gl.viala@vivacite.org

**Pension de Famille ST ÉLOI**

25 rue St Éloi  
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

## A

AACS  
Acele  
Actavista  
Action Logement  
ADDAP 13  
Addiction Méditerranée Martigues  
ADEJ  
ADI  
ADIL  
ADJ Marceau  
ADN France  
Adoma  
ADRM  
Africa foula  
Agglopolo Provence Initiative  
ALTÉA  
AMCS  
AMEA  
ANEF  
ANLI  
APDL  
APHM  
API Provence  
APPART'  
Apport santé  
APTA  
Aqua Sud  
Arcades  
Archaos  
ARHIm PACA et Corse  
Art&Co  
Art lyrique d'Aix-en-Provence  
Arts et Révélation  
Arts Sonores  
ASPROCEP  
Association Enseignes de Contes  
Association Prévention Routière  
Assurance Allianz  
ASTI  
Atelier Arc-en-ciel  
Ateliers Santé Ville

## B

Bag-Architectes  
Banlieues Santé  
Banque des territoires  
Banque Populaire Méditerranée  
Batigère  
Bibliothèque Départementale de Prêt  
Bibliothèques (  
BMVR de l'Alcazar, Méjanès)  
BREDEA

## C

CAARUD Camargue  
CADE  
Caisse d'Allocations Familiales  
Caisse d'Épargne  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Cap Lab  
Cap Méditerranée  
Carlini et Associes  
CARSAT  
CASNAV  
CCAS  
CCO Saint Menet  
CCPAL  
CDAD  
CDC Habitat Social  
Centres des Jeunes Dirigeants  
Centre Mobil Santé  
Les centres sociaux  
(La Cigarette, Les Musardises)  
Centres médico-sociaux  
CESAM 13  
C.H. (Édouard Toulouse, Joseph Imbert,  
Valvert)  
CIAS  
CIL Méditerranée  
CILPI  
Cimade  
CLAJ Pays Martégal  
CLAT  
C.M.P.  
CMSMH  
CNED  
Coco Velten  
CODEPS 13  
Compagnie Amuzik  
Compleval  
Conseils Départementaux (13, 84)  
Contrat De Ville (Marseille)  
Convergences RH  
CPAM  
Cravate Solidaire  
Croix rouge  
CSAPA Camargue  
Culture du cœur

## D

DAC Sud 13  
DDEST  
DDCM  
DEFIE  
DIAN  
Diocèse de Marseille  
DIHAL  
Direction de la Culture AIX  
DREAL  
DREETS  
Duo for a job

## E

EBC  
E2C  
Eco Emploi  
Ecoles (Antoine Tourel, Tikno NIGLO,  
la Barque, Alyscamp...)  
EDES  
EDF Solidarité  
Educ Sport 13  
Emmaüs Connect  
Enseignes des Contes  
Entraide Solidarité 13  
EPIDE  
Erilia  
ESF Services  
Expectra

## F

3F Résidence  
3F Sud  
Faculté d'odontologie  
Famille et Provence  
Finamars  
FNASAT  
Fondation pour le Logement  
des défavorisés  
Forum Réfugié  
France Terre d'Asile  
Fraternité Salonnoise

## G

Geront'O Nord  
GRETA Marseille Sud  
Groupe Réflex ADEUS

## H

13 Habitat  
Habitat et Humanisme  
H2P  
Huissiers de Justice

## I

ICF Habitat  
IEP Aix-en-Provence  
IFSI  
Image clé  
IMF  
Initiative Agglopolo Provence  
Initiative Terres du Vaucluse  
Inspection académique 13  
Intercommunalités  
(CCPSMV, ACCM, CAPM, CCPAL)  
Intercompta  
IRTS PACA

## J

Job City

## K

Kedge Business School  
Kids Connexion  
Koilibri

## L

La Brigade du jeu  
La clé des champs  
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  
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 la solidarité  
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  
Médecines du Travail  
Médecins sans Frontières  
Médiathèques Métropole Aix Marseille  
Provence  
Missions Locales (Marseille, Martigues)  
MSA  
Musée Granet

## 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  
Pompier sans frontières  
PPSM France  
Préfecture de la région PACA  
Préfectures (13, 84)  
Propuls

## R

Rencontre Tsiganes  
Réseau Parentalité Arlésien  
Réseau Services au Public  
Restaurants du cœur  
Roule ta terre  
RSI Côte d'Azur

## S

Santé Croisée Marseille Diabète  
Sauvegarde 13  
Secours Populaire Français  
SEMM  
SEPT  
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  
Sorinis  
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  
Unifformation  
Union des centres sociaux  
Unis Cité Méditerranée  
Urbanis Aménagement  
URHAJ

## V

Vinci BTP

## W

Wellinton DA Silva  
Wimooov

## Y

Yes We Camp

*Merçi*





# 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)