

MISE EN OEUVRE DE L'ABATTEMENT DE LA TAXE FONCIÈRE SUR LES PROPRIÉTÉS BÂTIES : REPÈRES POUR UN PARTENARIAT RÉUSSI

Enseignements du cycle de rencontres A-TFPB
organisé par l'AORIF et le Pôle ressources ville et
développement social dans le Val d'Oise (2024 - 2025)



Février 2026

Le **Pôle ressources Ville et développement social**, centre de ressources politique de la ville de l'ouest francilien (Hauts-de-Seine, Val d'Oise, Yvelines), est un facilitateur au service des acteur·ices du développement des quartiers populaires et des territoires. L'association exerce une mission de qualification, d'information et de mise en réseau auprès des professionnel·les, acteur·rices de la société civile (tels que les conseils citoyens) et élu·es de l'ouest francilien, dans les domaines du développement social et territorial.

L'**AORIF - L'Union sociale pour l'habitat d'Ile-de-France** est l'association des organismes de logement social de la région Ile-de-France. Il s'agit d'un espace de propositions, d'accompagnement et de mobilisation au service du logement social. L'AORIF représente un collectif d'une centaine d'organismes (OPH, ESH, Coop'Hlm, SACICAP, EPL), logeant 3 millions de personnes, unis pour proposer des réponses pertinentes et des solutions innovantes aux défis du logement social de la région capitale.

Document édité par l'**AORIF** et le **Pôle ressources ville et développement social** en février 2026.

Publication pilotée par **Camille Cochet**, avec l'appui de Benoît Charles et Sarah Laffon (AORIF), et par **Paul Bertrand** avec l'appui de Guillaume Dejardin et Caroline Dumand (Pôle ressources ville et développement social).

www.aorif.org · www.lepoleressources.fr

AVANT-PROPOS : UN CYCLE DE RENCONTRES SUR L'ABATTEMENT DE LA TFPB DANS LE VAL D'OISE

Conscients de la complexité des enjeux liés au pilotage et au partenariat nécessaires à la conduite des conventions d'Abattement de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (A-TFPB) dans le Val-d'Oise, l'AORIF et le Pôle ressources se sont associés afin d'accompagner le renouvellement des conventions adossées aux nouveaux Contrats d'Engagement Quartiers 2030. Les pratiques en termes de partage du diagnostic, de définition puis de suivi des actions mises en œuvre, de coordination d'acteurs aux temporalités différentes, de définition des priorités ou de circulation de l'information conditionnent l'efficacité du dispositif. La phase de renouvellement des conventions était donc opportune afin de rassembler bailleurs sociaux, collectivités et services de l'État (via les délégués du préfet à l'égalité des chances du territoire), avec l'objectif de soutenir une appropriation commune du dispositif, dans la continuité du référentiel national défini par les acteurs nationaux¹ en juin 2024.

C'est avec cette ambition que nos deux structures ont animé ce réseau d'acteurs lors de quatre rencontres de travail menées entre mai 2024 et mars 2025 :

- La **première rencontre de mai 2024 a permis de s'intéresser au diagnostic** : quels éléments analyser dans le cadre de ce diagnostic ? Quelles méthodes et quelles ressources utiliser ? Qui et comment mobiliser ? Et enfin comment partager ces résultats ?
- La **deuxième rencontre de juin 2024 s'est concentrée sur la coconstruction du plan d'actions** à partir des éléments de diagnostic afin d'observer la façon dont les acteurs appréhendent la programmation et ses différents paramètres.
- La **troisième rencontre d'octobre 2024 a permis un point d'étape et une réflexion sur le processus de contractualisation** et de préparation de l'exercice 2025 de l'A-TFPB², avec une attention particulière pour les questions de tranquillité résidentielle.
- Enfin, la **quatrième rencontre de mars 2025 a eu pour objet les enjeux de suivi et de bilan**, en travaillant autour des indicateurs de suivi et des attendus quantitatifs et qualitatifs des bilans transmis par les bailleurs à leurs partenaires. Il s'agissait également de penser l'équilibre entre les capacités de reporting des

1. L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), France urbaine, Intercommunalités de France, l'Association des maires de France (AMF), Ville & Banlieue et l'Union sociale pour l'habitat. Ce référentiel est accessible dans les annexes de cette publication, disponible via le QR-Code qui figure en 3^e de couverture.

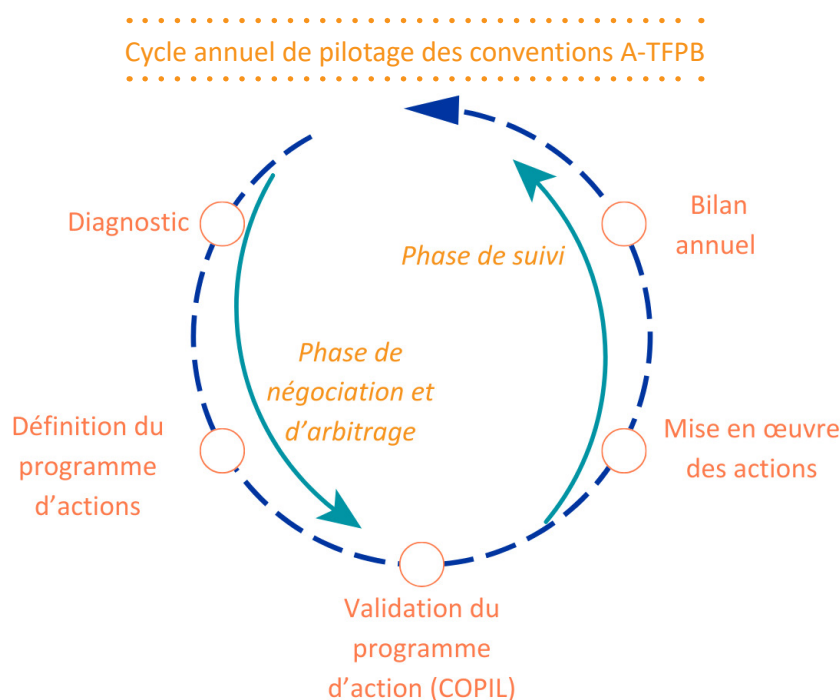
2. Les éléments partagés dans cet atelier sont répartis et rapportés dans les différentes thématiques abordées par cette publication.

bailleurs, et la nécessité de fournir des données pertinentes au suivi des actions menées pour ajuster les prochaines programmations.

En synthèse, la logique de ces ateliers s'est construite autour du cycle de pilotage des conventions : diagnostic, définition et mise en œuvre du plan d'actions, suivi / bilan. Associant des temps d'acculturation au dispositif et des groupes de travail, ces ateliers se sont basés sur des méthodes d'intelligence collective pour fluidifier et faciliter les échanges. Les participants du cycle de rencontres A-TFPB du Val d'Oise ont ainsi été invité à réfléchir sur la déclinaison opérationnelle du dispositif, dans un cadre au sein duquel chaque partenaire a pu apporter des réponses aux problématiques posées. 87 personnes différentes se sont mobilisées sur l'ensemble des rencontres, qui comptaient chacune en moyenne une quarantaine de personnes, réparties équitablement entre collectivités, bailleurs sociaux et l'État.





C'est la matière constituée au fil de ces différentes rencontres que l'AORIF et le Pôle ressources ville et développement social se proposent de restituer dans cette publication. Esquisser ce qui a fait consensus au niveau valdoisien vise plus largement à alimenter les réflexions sur les modalités de conduite d'un partenariat efficace autour de l'abattement de la TFPB au bénéfice des quartiers prioritaires de la politique de la ville et de leurs habitants.

Pour compléter ces réflexions, des entretiens ont été conduits avec plusieurs organismes Hlm³ ainsi qu'avec l'association mutualisée au service de la cohésion sociale, urbaine et territoriale des filiales d'Action Logement, L'apes. Le service Gestion Urbaine et Sociale de Proximité de la commune de Montigny-lès-Cormeilles a également été sollicité afin d'illustrer les enjeux de coordination interacteurs.



3. 1001 Vies Habitat, Emmaüs Habitat et Groupe Poste Habitat- Toit et Joie.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS : UN CYCLE DE RENCONTRES SUR L'ABATTEMENT DE LA TFPB DANS LE VAL D'OISE	3
INTRODUCTION : LE DISPOSITIF D'UTILISATION DE L'ABATTEMENT DE LA TAXE FONCIÈRE SUR LES PROPRIÉTÉS BÂTIES	6
 Un dispositif au service des habitants	6
Un outil partenarial	7
PARTIE I : COORDONNER LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC	9
 Analyser le fonctionnement des résidences	9
Coordonner et mobiliser les partenaires	12
Favoriser la participation des habitants au diagnostic	14
PARTIE II : COCONSTRUIRE LE PLAN D' ACTIONS	15
Partager un cadre commun	16
 Identifier et partager les problématiques prioritaires	17
Construire une stratégie d'intervention	18
Communiquer sur le programme d'actions	20
PARTIE III : PARTAGER LES ATTENTES AUTOUR DU BILAN	22
 Apprécier collectivement les indicateurs de gestion	23
Adapter les bilans qualitatifs aux attentes des partenaires	25
CONCLUSION	30
REMERCIEMENTS	33
RESSOURCES	34

INTRODUCTION : LE DISPOSITIF D'UTILISATION DE L'ABATTEMENT DE LA TAXE FONCIÈRE SUR LES PROPRIÉTÉS BÂTIES

Un dispositif au service des habitants

Depuis 2001, les bailleurs sociaux peuvent bénéficier d'un abattement de la TFPB pour leurs logements sociaux situés en Quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV)⁴, anciennement dénommés Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Initialement, cet abattement entendait atténuer la charge fiscale particulièrement inéquitable du fait de l'absence de révision des valeurs locatives cadastrales depuis les années 1980⁵.

Depuis 2015, l'abattement est octroyé en contrepartie d'un engagement des organismes Hlm à renforcer la qualité de service et à améliorer le cadre de vie des habitants de ces quartiers⁶. Ces engagements sont inscrits dans des conventions d'A-TFPB, désormais annexées aux contrats de ville desquels les bailleurs sociaux doivent désormais être cosignataires⁷. Les contrats de ville formalisent les ambitions et les engagements des collectivités (locales et intercommunales), de l'État et de l'ensemble des partenaires pour les QPV (Éducation Nationale, forces de l'ordre, bailleurs sociaux, France Travail, CAF...). Ils définissent un certain nombre d'orientations en matière d'habitat, d'emploi, de mobilité, de tranquillité et de sécurité publique, de transition écologique, d'éducation, de participation des habitants ou encore d'actions sportives et culturelles.

En rapprochant les orientations des dépenses de l'enveloppe de l'A-TFPB, formalisées dans la convention d'utilisation de l'abattement, de celles des contrats de ville, **le dispositif s'est pleinement inscrit dans les projets de territoire élaborés par les partenaires**. Cette évolution induit donc une orientation plus intégrée des dépenses effectuées et une articulation d'actions financées via l'A-TFPB et les bailleurs sociaux avec celles de la politique de la ville et les démarches de Gestion Urbaine (et Sociale) de Proximité [GU(S)P]. Cela favorise la cohérence, la complémentarité et l'efficacité

4. Déclaration annuelle du patrimoine concerné à la Direction Départementale des Finances Publiques (DDFIP).

5. Les valeurs locatives cadastrales des biens, sur la base desquelles les bases d'imposition sont calculées, n'ont généralement pas été actualisées depuis les années 1980, pour refléter la dégradation ou l'évolution socio-économique de nombreux quartiers. Ainsi, beaucoup de logements sociaux de quartiers prioritaires se trouvent plus fortement taxés que dans d'autres quartiers aujourd'hui plus favorisés, sans lien avec les loyers effectivement perçus par les organismes Hlm, générant un surcoût fiscal important.

6. Article 1388bis du code Général des Impôts.

7. Ces deux documents doivent être transmis en même temps que la déclaration de patrimoine à la DDFIP pour pouvoir obtenir l'abattement.

des actions mises en œuvre sur les territoires, en traitant les problématiques dans leur globalité en évitant la superposition d'interventions.

Le dispositif d'A-TFPB est donc un outil au service des habitants des QPV qui vise à contribuer à l'amélioration de leur cadre de vie. Il s'agit d'un **levier essentiel de l'intervention des bailleurs sociaux dans les QPV**, leur permettant de renforcer des actions de droit commun⁸ et de déployer des actions spécifiques. Ainsi, ils répondent aux besoins particuliers des habitants de ces quartiers, et compensent partiellement les surcoûts de gestion tout en limitant la hausse des charges locatives.

Les actions effectuées dans ce cadre portent sur **trois grands champs du cadre de vie : la gestion urbaine, la cohésion sociale et la tranquillité résidentielle**. Ces actions doivent être déployées sur le patrimoine des organismes et en lien direct avec leurs locataires, en cohérence avec le plan d'actions défini par les partenaires sur la base d'un diagnostic partagé et dans le respect des règles de la commande publique.



Ce dispositif est particulièrement remarquable pour son agilité. Les diagnostics et programmations annuels réalisés par les partenaires permettent d'élaborer des **stratégies territorialisées plus réactives et plus adaptées aux besoins des habitants**, en comparaison d'autres sources de financement. De plus, la possibilité de mettre en place des programmations pluriannuelles, particularité de la récente contractualisation pour les années 2025-2030, permet de concevoir des **stratégies d'intervention plus structurantes et aux impacts plus durables**.

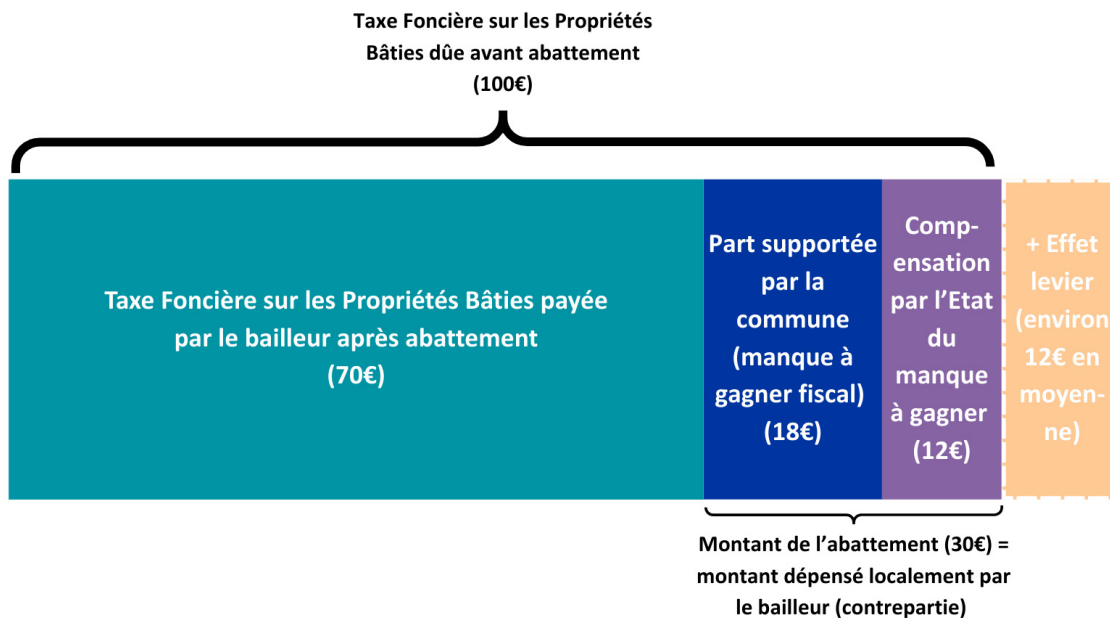
Un outil partenarial

Le dispositif met à contribution l'ensemble des partenaires. L'enveloppe est dégagée à partir d'un **abattement de 30% de la base d'imposition TFPB** des logements sociaux en QPV éligibles. Ce manque à gagner fiscal est **compensé à hauteur de 40% par l'État auprès des communes, ce qui implique que ces dernières supportent 60% de cet abattement**. Quant aux bailleurs, ils dédient des moyens humains à la gestion de ce dispositif et investissent souvent au-delà de cette en-

8. Principe de non-subsidiarité : les actions A-TFPB viennent en complément mais ne se substituent par aux actions de droit commun.

veloppe. L'USH estime en effet que pour 1€ de dépense valorisée dans le cadre de l'abattement de la TFPB, le bailleur dépense en réalité 1,40€⁹ et finance ce surplus d'investissement sur ses fonds propres. C'est « l'effet levier ».

Structure de l'A-TFPB et son effet levier



Opérationnellement, le dispositif est piloté de façon partenariale à l'échelle communale, et réunit l'EPCI¹⁰, la commune, l'État et le bailleur social. Cette dimension est un des principaux atouts du dispositif, bénéficiant en cela de l'expertise de chaque acteur pour construire de façon concertée un projet de quartier cohérent.

Si ce dispositif est intrinsèquement partenarial, on peut considérer que sa réussite dépend grandement de la bonne conduite de ce partenariat. Cela suppose alors de la communication, une véritable coconstruction de la démarche et une coordination à chaque étape, nécessitant de s'outiller collectivement.

9. Estimation de l'Union Sociale pour l'Habitat sur la période 2017- 2019.

10. Établissement Public de Coopération Intercommunale.

PARTIE I : COORDONNER LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC



La phase de diagnostic constitue une étape indispensable afin de **favoriser le partage des enjeux entre les parties prenantes de la convention** et de déterminer collectivement des priorités d'actions en identifiant les besoins locaux. Complémentaire des analyses menées dans le cadre de la rédaction des contrats de ville, cette phase vise, de manière fine, à faire le point sur les atouts et faiblesses des patrimoines concernés par le dispositif et à saisir les besoins prioritaires pour les habitantes et habitants. Au-delà des aspects et regards techniques, il importe donc de réfléchir aux modalités d'association des locataires afin de pouvoir s'appuyer sur leur expertise d'usage. Le diagnostic constitue finalement le fondement de la légitimité des actions déployées dans le cadre de l'abattement de la TFPB.

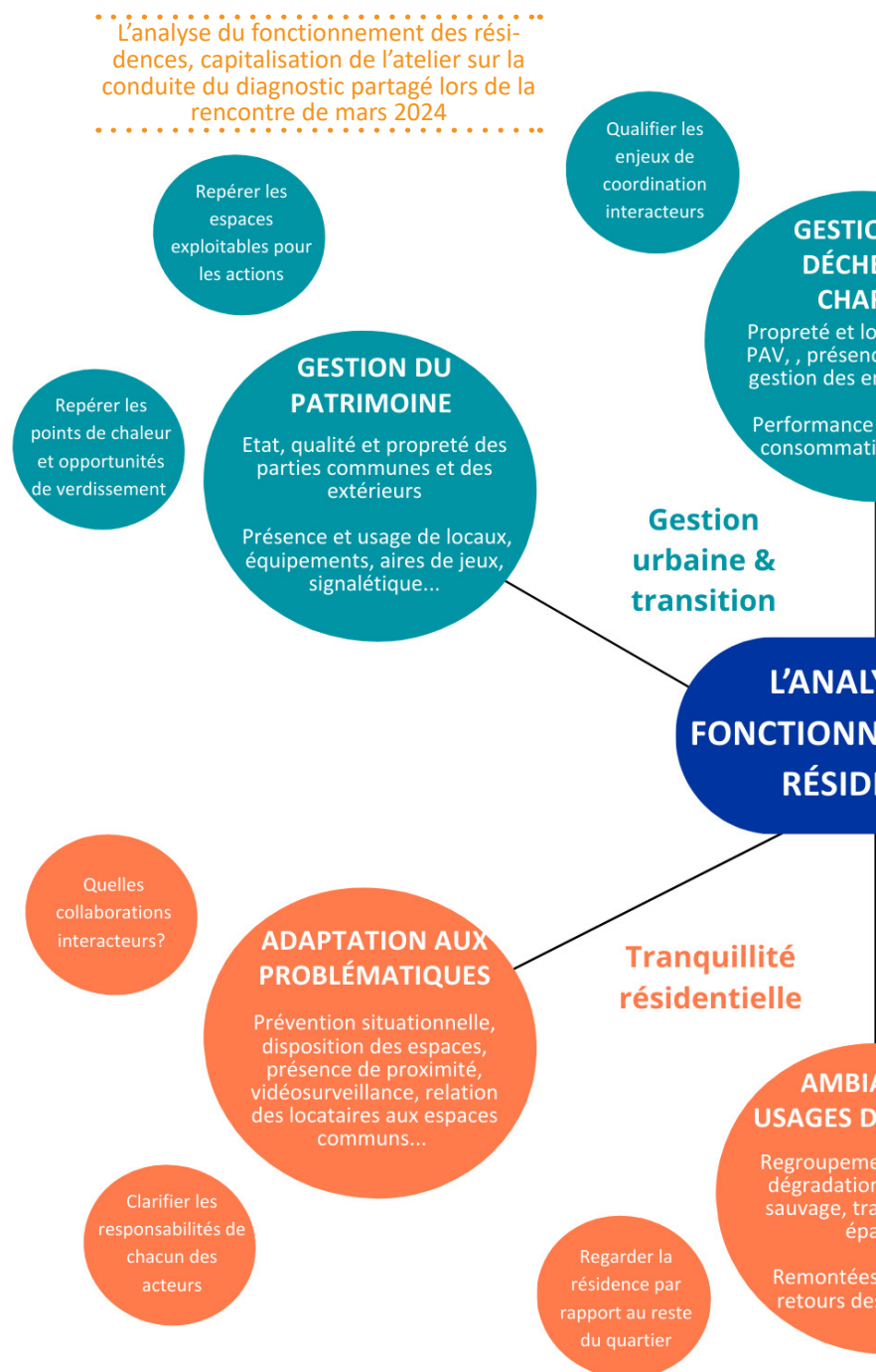
Pour autant, les méthodologies de diagnostic sont très diverses selon les territoires et peinent parfois à produire une analyse complète, au détriment de la cohérence et de la pertinence du plan d'actions déployé par la suite. Partager les pratiques entre les partenaires en se concentrant sur les méthodologies et objets du diagnostic est un préalable essentiel à la construction d'une culture locale commune autour du dispositif.

Analyser le fonctionnement des résidences

Les trois champs thématiques (gestion urbaine, cohésion sociale et tranquillité résidentielle) constituent ainsi la base pour mener un diagnostic en vue de l'élaboration des plans d'actions, en croisant de multiples éléments d'analyse. Ce regard doit permettre de **faire ressortir les difficultés et points d'attention à maintenir sur le patrimoine**, mais également d'identifier les atouts qui le caractérisent. Au-delà d'un exercice descriptif, il s'agit aussi d'**analyser le fonctionnement socio résidentiel des quartiers** en s'appliquant à qualifier les enjeux auxquels les patrimoines font face, en s'intéressant aux causes pouvant les expliquer, et en prêtant également attention à l'évolution de la situation selon les temporalités (évolution de la résidence, situation la nuit, les jours de collecte de déchets, selon la saison...). De manière générale, agir parallèlement sur les causes et les conséquences d'un problème est préférable.

Le diagnostic nécessite aussi un regard plus complet que l'aspect simplement patrimonial, car les enjeux de gestion, de tranquillité et de cohésion peuvent s'expliquer par des processus et évolutions qui dépassent ce cadre. Les participants ont aussi rappelé la pertinence de s'intéresser à l'occupation des résidences et à son évolution, et de questionner l'adaptation du bâti et des espaces à cette dynamique (adaptations au handicap ou au vieillissement, évolution des aires de jeux...). Plus largement, les caractéristiques de l'occupation nécessitent également d'identifier et de qualifier l'offre de services associatifs ou municipaux déployés à proximité du patrimoine (par exemple une forte proportion de personnes âgées ou mineures, qui peuvent nécessiter des aménités dédiées).

Ce travail doit aussi permettre de faire ressortir les forces des résidences pour identifier des leviers d'action en s'appuyant sur la réalité du patrimoine, du fonctionnement des résidences et de leur environnement : identifier ce qui fait lien entre les habitants ou qui influence la manière dont la résidence fonctionne - des espaces investis et qualitatifs, des espaces qui pourraient être utilisés ou valorisés en développant des actions, des ressources humaines (locataires, gardiens, associations, habitants engagés...) qui ont un impact sur le quotidien des locataires, des dispositifs qui fonctionnent ou des aspirations des locataires quant à l'évolution de la résidence. Les participants aux ateliers confirment l'importance de restituer les éléments positifs (ce qui est apprécié par les habitants et les acteurs), les éléments en progression et les pistes d'amélioration afin d'identifier des objectifs communs, pour lancer une dynamique inter-

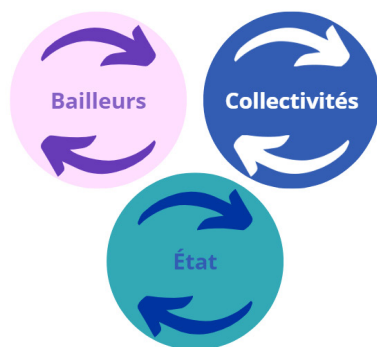


Coordonner et mobiliser les partenaires

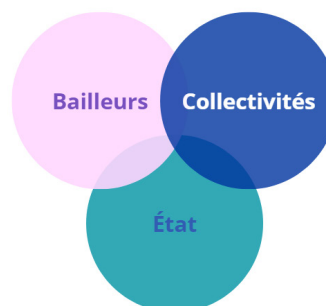
La mobilisation des parties prenantes des patrimoines étudiés s'avère cruciale pour favoriser la tenue d'un diagnostic complet et partagé. L'efficacité de la démarche nécessite effectivement une transversalité en termes de ressources et de compétences mobilisées, ainsi qu'une implication de chaque acteur afin de produire une analyse partagée et construire un regard commun sur la situation.

Pour les participants aux ateliers, la multiplicité des données et acteurs implique de penser le diagnostic en deux temps. **Un premier temps doit être consacré, au sein de chacune des institutions, à récolter et consolider l'ensemble des informations pertinentes** dont elles disposent sur le patrimoine. Par exemple, ce premier temps peut être investi par les bailleurs pour organiser des enquêtes ciblées auprès des habitants ou des réunions de diagnostic interservices ; de leur côté les collectivités peuvent également mener des temps interservices ou avec les associations locales pour partager et construire un premier niveau d'analyse sur le QPV. **L'identification de personnes référentes**, à même de se mobiliser sur la durée, paraît particulièrement importante afin de faciliter une large implication, de responsabiliser chacun sur son rôle, de fluidifier les échanges et de suivre l'évolution du contexte.

1. Temps de partage d'informations intra-acteurs



2. Temps d'échanges multiacteurs



Un **second temps** peut ensuite être organisé entre les différents acteurs, afin de favoriser le **partage d'informations et construire une vision d'ensemble**, en convoquant toutes les parties en capacité de se mobiliser sur le long terme et d'apporter des éléments relatifs à leur expertise. C'est dans ce cadre que peut s'inscrire un **diagnostic en marchant**. L'organisation d'un diagnostic en marchant appelle par exemple à une **coordination préalable de la collectivité et du bailleur social**, afin d'identifier collectivement les enjeux auxquels fait face la résidence, de s'accorder sur le parcours à effectuer au regard de ces enjeux, d'anticiper des réponses aux sollicitations des habitants ou partenaires et de penser la communication à même de mobiliser collectivement les acteurs et habitants du patrimoine.

La tenue régulière de **temps d'actualisation** est aussi vue comme particulièrement pertinente afin d'adapter les priorités et plans d'actions au regard de l'évolution du contexte, apportant de nouveaux enjeux, leviers ou problématiques à considérer. La régularité permet aussi d'assurer une meilleure réactivité en cas d'enjeux nouveaux non identifiés au moment du diagnostic.

“
Le chargé de mission GUSP intervient sur le volet sécurité et sur le déploiement des dispositifs liés à l'A-TFPB. Véritable guichet unique de la ville, je suis l'interlocuteur privilégié des bailleurs, que j'oriente vers les services compétents. Mon rôle de médiateur entre services et acteurs est essentiel, tant pour les problématiques individuelles que collectives, sur lesquelles j'agis au quotidien.
 ”

Montigny-lès-Cormeilles

“
Pour construire un diagnostic partagé, c'est important de pouvoir s'appuyer sur notre expertise et celle de nos partenaires, qui connaissent bien les réalités du territoire, comme les CCAS. S'appuyer sur des instances partenariales à l'échelle locale pour s'accorder sur ces différents éléments semble essentiel, c'est ce que nous faisons à Garges-lès-Gonesse dans le cadre des « Coordinations de quartier » qui sont organisées à l'échelle d'un QPV ou d'un quartier municipal.
 ”

L'apes (Erigère, Espacil Habitat, Seqens, Seqens Solidarités)

L'organisation d'un diagnostic en marchant : éléments tirés de l'atelier sur le diagnostic et d'accompagnements locaux

PRÉPARER LE PARCOURS

- Identifier collectivement les espaces à visiter (halls, locaux OM, parkings, espaces extérieurs, aires de jeux, équipements...)
- Clarifier la propriété du foncier
- Localiser les projets en cours, à venir ou finalisés
- S'interroger sur les horaires de visite

ANIMER LE DIAGNOSTIC EN MARCHANT

- Informer en amont sur les objectifs de la démarche
- Prévoir un temps d'interconnaissance
- Faire circuler la parole et partager la remontée d'informations en identifiant un transcripteur référent par acteur (habitant, collectivité, asso, bailleur...) et en utilisant une grille commune

PRÉ-VISITE BAILLEUR / COLLECTIVITÉ / ETAT

- Esquisser les enjeux du patrimoine
- Faire un point sur les projets à venir
- Repérer les points de vigilance et atouts du patrimoine, et les leviers d'action

INVITER AU DIAGNOSTIC EN MARCHANT

- Professionnels bailleurs et collectivités : EPT, villes, bailleurs, gestionnaires de sites, gardiens...
- Partenaires techniques : forces de l'ordre, syndicat de collecte...
- Usagers : habitants, amicales, conseil citoyen, associations, commerçants...

ANTICIPER LE SUIVI

- Partager les résultats du diagnostic
- Prévoir des temps d'actualisation
- Partager les constats sur l'évolution de la situation

Favoriser la participation des habitants au diagnostic

Pour mobiliser le plus grand nombre d'habitants dans ces démarches, **l'identification et l'association d'acteurs ressources** (amicales de locataires, habitants de longue date, conseils citoyens, associations...) constitue un préalable nécessaire. Ces acteurs doivent être associés pour leur connaissance fine du quartier, et car ils disposent souvent d'un lien de pair à pair qui facilite la mobilisation en

confiance de personnes parfois éloignées des institutions. Ils peuvent ainsi favoriser ou relayer l'expression des doléances des habitants, les acculturer à la politique de la ville et au dispositif d'abattement de la TFPB (souvent peu concrets pour les habitants), et leur exposer la méthodologie et les attendus du diagnostic. Par ailleurs, sur des résidences dont le tissu social est moins organisé, il reste possible de faire appel à des acteurs extérieurs, neutres, afin de conduire des enquêtes de diagnostic ou de sensibiliser les habitants à l'importance de leur participation à ces démarches.

La posture des gardiens / gestionnaires d'immeuble volontaires peut aussi être valorisée dans ce cadre pour consolider le lien aux habitants et les inciter à participer. La construction d'un lien de confiance est longue, **inscrire ce travail dans la durée et la régularité est indispensable**, y compris en profitant de temps informels (fêtes de quartiers, évènements organisés à proximité du patrimoine...). Pour la tenue d'un temps formel, comme un diagnostic en marchant, s'adapter aux attentes des habitants et en adapter les temporalités est essentiel. Les diagnostics peuvent se tenir à différents moments de la journée / soirée, permettant par ailleurs de repérer des enjeux spécifiques et d'adapter les actions entreprises.

“
Il est important de confronter dans un deuxième temps les données « froides » à des données « chaudes », c'est-à-dire recueillir le ressenti des habitants, leurs observations et constats afin de confirmer ou infirmer ce que les chiffres présentent. Cela permet de s'assurer qu'il n'y a pas d'angles morts. Nous pouvons penser au sentiment d'insécurité, qui peut émerger chez les habitants sans que les chiffres ne puissent témoigner d'une difficulté particulière en la matière. C'est alors important de comprendre pourquoi et sur quels leviers nous pouvons agir.
”

L'apes (Erigère, Espacil Habitat, Seqens, Seqens Solidarités)

PARTIE II : COCONSTRUIRE LE PLAN D' ACTIONS



La construction du plan d'actions s'inscrit dans le diagnostic qui le nourrit. Le partenariat y est à nouveau central. En effet, l'efficacité du dispositif repose avant tout sur la qualité de la conception et de la réflexion menées autour du plan d'actions, lesquelles nécessitent une coordination étroite entre les partenaires pour assurer la pertinence et la faisabilité des interventions. La fluidité et l'efficacité du partenariat à cette étape est une condition de réussite de la mise en œuvre du dispositif par la suite.

“
Associer nos partenaires à la conception des plans d'actions permet de partager l'ensemble des actions montées par les acteurs et évaluer les possibilités de mise en commun des énergies au service d'un projet global, tout en tenant compte du cadre d'intervention de l'A-TFPB. Cela assure une cohérence de l'intervention sur un territoire.

L'apes (Erigère, Espacil Habitat, Seqens, Seqens Solidarités

”

que ce soit dans le cadre de la politique de la ville ou via des politiques publiques de droit commun. Cela importe d'autant plus que certaines actions sont pilotées par le bailleur, tandis que d'autres le sont par la collectivité en partenariat avec le bailleur. Cette coordination à construire dans chaque territoire est l'assurance de bénéficier du regard et de l'expertise des acteurs tout en renforçant leur engagement. Elle permet une bonne articulation des actions, à partir d'une vision partagée, améliorant ainsi leurs effets tout en les rendant plus visibles et lisibles. Ce travail en partenariat étroit est aussi l'occasion d'interroger les pratiques et d'expérimenter pour systématiser les plus efficaces.

Il est indispensable que la définition du plan d'actions fasse l'objet d'un échange rapproché entre les partenaires afin d'ajuster au mieux les actions par rapport aux besoins préalablement identifiés des habitantes et des habitants et pour assurer une articulation pertinente avec les actions déployées par les autres acteurs locaux (associatifs, municipaux, institutionnels ou autres bailleurs sociaux),

“
Pour la construction du plan d'actions, nous essayons de développer des « comités de résidences », qui sont des instances d'échanges où sont conviés les locataires volontaires pour travailler avec nos équipes à la coconstruction des actions.

Emmaüs Habitat

”

Bien que les habitantes et habitants soient souvent principalement mobilisés sur l'étape des diagnostics, il est intéressant de réfléchir aux **modalités d'association de ces derniers à la construction des plans d'action**. Leur implication constitue une plus-value « pour proposer des interventions tenant compte des usages et habitudes de celles et ceux qui vivent le quartier au quotidien », comme le rappelle L'apes. Les participants au groupe de travail départemental soulignent en effet l'importance d'une posture attentive et ouverte afin de repérer des initiatives pouvant être portées par ou avec les habitants afin de renforcer l'impact de la programmation.

Partager un cadre commun

L'atelier sur la construction du plan d'actions a mis en lumière que les attentes et compréhensions du fonctionnement du dispositif d'A-TFPB pouvaient diverger d'un partenaire à l'autre du fait des modalités de travail de chacun, des organisations internes et des périmètres d'intervention. Le préalable à la coconstruction du plan d'actions est donc de **s'accorder sur les attentes des uns et des autres mais aussi sur le cadre légal** pour fluidifier et faciliter les échanges par la suite.

Cela implique un **temps d'acculturation des acteurs aux différents éléments encadrant le dispositif** :

- Le cadre législatif/réglementaire (les actions pouvant ou non être valorisées dans le cadre de l'A-TFPB) ;
- Les orientations et priorités du contrat de ville ;
- Les contraintes des bailleurs sociaux, qui sont soumis aux règles de la commande publique et ne peuvent financer des postes rattachés à des collectivités territoriales ou communes ;
- L'avenant au cadre national d'utilisation de l'abattement de TFPB¹¹ de 2021 ;
- Et le référentiel national d'utilisation de la TFPB de 2024.

Ce référentiel liste les **types d'actions qui peuvent être conduites, réparties en huit axes** :

- Axe 1 : le renforcement de la présence du personnel de proximité ;
- Axe 2 : la formation / le soutien au personnel de proximité ;
- Axe 3 : le surentretien ;
- Axe 4 : la gestion des déchets, encombrants et épaves ;
- Axe 5 : la tranquillité résidentielle ;
- Axe 6 : la concertation / sensibilisation des locataires ;
- Axe 7 : l'animation, le lien social et le vivre ensemble ;
- Axe 8 : petits travaux d'amélioration de la qualité de service.

11. Avenant au Cadre national d'utilisation de l'abattement de TFPB dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville pour la qualité de vie urbaine, signé entre le Ministère de la Ville, France Urbaine, AdCF Intercommunalités de France, Villes de France, Ville & Banlieue et l'AMF le 30 septembre 2021.

Les échanges interprofessionnels qui fondent cette publication ont fait émerger des propositions d'actions. Force a été de constater que certaines propositions sont sorties de ces 8 axes en s'attachant à des domaines hors de la compétence des bailleurs (transports, étude des besoins sociaux). Les bailleurs peuvent être parties prenantes de ces démarches, mais mobiliser l'A-TFPB sur ces sujets est difficile. Il est essentiel de **se concentrer sur les actions relevant de la compétence des bailleurs** afin qu'ils apportent leur plus-value par rapport aux autres acteurs et déploient des actions pertinentes.

Identifier et partager les problématiques prioritaires

Chaque partenaire analyse les situations sous un angle qui lui est propre. Ainsi, favoriser le rapprochement des attentes de chaque acteur nécessite également de prendre le temps de définir conjointement les problématiques prioritaires à traiter. Pour cela, les partenaires peuvent s'appuyer sur l'ensemble des éléments issus de la phase de diagnostic, légitimant ainsi son rôle :

- Le diagnostic partagé ;
- Les éléments complémentaires sur la situation du territoire dont ils disposent ;
- Les besoins remontés par les habitantes et les habitants.

Pour définir des enjeux prioritaires, il peut être pertinent de **grader l'intensité des problématiques selon leur récurrence et leur impact sur le cadre de vie des locataires**. Il est intéressant par la suite de les organiser par thématique pour mieux cerner les enjeux du quartier, faire le lien avec les priorités du contrat de ville et prioriser les interventions à mener. Cela permet de s'accorder sur des actions transversales, multi-partenariales et d'éviter une forme de « saupoudrage ».

“
Nous tenons compte de la réalité locale, notamment de l'urgence ou de la prégnance de certaines problématiques qui s'imposent alors en problématiques prioritaires. Nous essayons d'intégrer les réalités liées aux évolutions ou faits de société, les enjeux montants chez les organismes Hlm ainsi que les enjeux de nos partenaires. Nous nous appuyons également sur l'exercice n-1 et les retours de nos collaborateurs, partenaires ou habitants. Enfin, il nous semble essentiel de prioriser les interventions qui pourraient avoir le plus d'impact sur une difficulté.

L'apes (Erigère, Espacil Habitat, Seqens, Seqens Solidarités)
”

Cette priorisation constitue la base de travail du plan d'actions et favorise l'entente des partenaires au profit de la pertinence des interventions. Ce travail nécessite d'y consacrer du temps, aussi il peut être conduit au début de la vie de la convention,

puis retravaillé à la marge si des éléments de diagnostic viennent modifier de façon significative les degrés de priorités attribués aux difficultés identifiées.

Construire une stratégie d'intervention

Une fois les enjeux prioritaires définis, les réponses à apporter peuvent être construites autour d'une **une stratégie d'intervention privilégiant une lecture croisée du diagnostic** afin d'appréhender les liens entre les différentes problématiques. Si aujourd'hui certains enjeux sont analysés de façon transversale, d'autres sont encore traités de façon isolée, limitant l'impact des actions proposées.

“
Dans le cadre de l'A-TFPB, il est important que le service de la tranquillité soit associé à la définition du plan d'actions, d'autant que c'est souvent lui qui a la main sur les méthodes à employer sur ces sujets. En interne, la discrétion particulière que requièrent nos interventions peut limiter le travail en transversalité mais il reste essentiel de pouvoir se concerter entre les services tranquillité et les services DSU pour penser la complémentarité entre nos interventions. Je pense notamment que les actions d'éradication pure des troubles vont de pair avec les actions axées sur la prévention ou les changements de comportements ou encore avec les actions de réparation de ces troubles sur le volet « sur-entretien », qui agissent notamment sur le sentiment d'insécurité ressenti par les locataires.

1001 Vies Habitat

Par exemple, les questions d'emploi, de mobilités ou encore de pratiques sportives et culturelles ont facilement été traitées à travers leurs entrecroisements. En revanche, il apparaît que les problématiques ayant trait à la tranquillité résidentielle ont davantage été traitées indépendamment des autres difficultés relevées. Réintégrer ces questions à une réflexion plus large et transversale permettrait d'intervenir de façon plus complète et le plus en amont possible sur ces enjeux, tout en ayant collectivement à l'esprit que le dispositif d'A-TFPB ne peut pas se substituer à des interventions structurelles ou massives, qui dépendent par ailleurs du droit commun.

“
Nous travaillons par « grands projets », ce qui nous permet de proposer des réponses à plusieurs enjeux sur plusieurs années. C'est le cas du projet du Verger à Saint-Ouen-l'Aumône, qui a démarré dès 2019 et que nous faisons vivre pour agir sur plusieurs problématiques (déchets, dégradations) et qui apporte aussi une réelle plus-value au quartier (éducation populaire, sensibilisation environnementale). Définir un projet autour d'une stratégie est essentiel pour construire et sélectionner finement des actions pertinentes et cohérentes.

Emmaüs Habitat

Les conventions A-TFPB 2025-2030 ont d'ailleurs in-

tégré cette vocation en rendant le dispositif pluriannuel, permettant la conception d'actions sur du long terme et impliquant une vision stratégique de l'intervention au profit d'un **ajustement fin du type d'actions à proposer**. L'enjeu est aussi de **retenir, parmi les actions ponctuelles¹², curatives¹³, structurantes¹⁴ ou innovantes¹⁵, celles qui peuvent répondre le mieux aux besoins exprimés par les habitantes et habitants**. Lors

des ateliers, les participants ont souvent proposé de combiner les actions. D'un côté, des actions curatives permettent d'agir sur une problématique à court terme pour améliorer le cadre de vie des habitants. De l'autre, des actions de moyen ou long terme favorisent un traitement en profondeur des difficultés rencontrées. Par exemple, les groupes ont facilement fait le lien entre réappropriation positive des espaces à travers des chantiers éducatifs ou autres actions de sensibilisation, et actions curatives de renforcement du nettoyage et de la maintenance dans la lutte contre le vandalisme et les dégradations.

C'est la combinaison des actions entre elles qui permet d'avoir un impact réel et durable. Il est ainsi nécessaire de **penser la complémentarité entre les réponses ap-**

“ Les actions en interbailleurs sont intéressantes, selon la configuration des sites car elles ont plus de force et de cohérence, notamment sur des problématiques collectives pour lesquelles l'addition de nos actions individuelles n'aurait pas autant d'impact. Elles permettent de créer du lien entre différents ensembles immobiliers ou quartiers en mettant à disposition des services ou évènements qui rassemblent. Je pense par exemple à la bricothèque que nous avons monté à Osny. Cependant, pour structurer nos actions en partenariat, il est essentiel de pouvoir s'appuyer sur une forte dynamique locale entretenue par les acteurs locaux.

Emmaüs Habitat

”

“ Une problématique de stationnement et de trafic au niveau d'une entrée bloquait l'accès aux entreprises mandatées par le bailleur, dégradait le cadre de vie et perturbait les circulations et la collecte des ordures. Sans chargé de GUSP, il aurait fallu 2 ou 3 ans pour élaborer une vision globale. La coordination GUSP permet de réunir tous les acteurs concernés afin d'établir un plan d'action intégré, traitant simultanément toutes les dimensions pour résoudre durablement le problème (contrôle d'accès, fermeture de l'entrée, création d'une aire de retournement, vidéosurveillance...).

Montigny-lès-Cormeilles

”

portées. Cette complémentarité s'entend à l'échelle du plan d'actions lié à l'A-TFPB, mais aussi de manière plus large pour mettre en lien les actions de chaque acteur au bénéfice des habitants du quartier. C'est donc une articulation globale qu'il s'agit de bâtir.

En outre, les actions A-TFPB peuvent **structurer ou appuyer les partenariats locaux, y compris en interbailleurs**, quand la mutualisation des actions est considérée pertinente. Les partenaires ont

12. Actions ponctuelles : évènements.

13. Actions curatives et récurrentes pour maintenir ou améliorer la qualité de service.

14. Actions structurantes : actions préventives, partenariales, à fort impact social.

15. Actions innovantes : appui aux projets répondant à des besoins peu ou non satisfaits dans le quartier.

d'ailleurs rappelé l'importance du dispositif dans le soutien au tissu associatif local.

Il apparaît en revanche que la construction d'un plan d'actions pluriannuel nécessite de **laisser le temps à la stratégie d'être conçue et déployée**. Face à l'urgence de cer-

tains enjeux, l'équilibre à trouver dans les programmations entre réponses de court terme et stratégie de long terme peut se révéler complexe. De plus, un projet structurant se confronte nécessairement à des évolutions parmi les partenaires. Il est donc nécessaire de penser des projets sur du long terme tout en laissant une **marge de manœuvre pour des évolutions et ajustements au fil de l'eau**.

Enfin, la pluriannualité des programmations permet a priori des investissements ou engagements sur du long terme mais exige des **garanties de pérennité du dispositif** sans lesquelles la capacité de projection sur plusieurs années est compromise pour les acteurs de terrain. L'élaboration et la mise en oeuvre du plan d'actions appelle donc à l'organisation d'un réel pilotage.

“
Quand on travaille avec des organismes Hlm, on a un cadre de réflexion qui intègre nécessairement la dimension du long terme. Cela donne une direction à nos actions et nous fait tendre le plus possible vers une vision stratégique, avec des actions structurantes et pluriannuelles et nous amène à construire nos actions en réfléchissant à la façon dont on peut mettre en place des dynamiques qui persistent dans le temps, tout en pensant la malléabilité de nos programmations pour leur permettre d'évoluer. Pour penser la vision à long terme, il faut cependant être capable de se projeter et donc avoir des garanties sur la pérennité de nos actions.

L'apes (Erigère, Espacil Habitat, Seqens, Seqens Solidarités)

”

Communiquer sur le programme d'actions

“
La tranquillité est une thématique délicate, il est plus difficile d'associer les locataires, c'est avant tout un travail de pédagogie, d'aller vers eux et leur expliquer les démarches mises en œuvre pour faciliter leur prise de conscience et qu'ils puissent adopter une attitude préventive. Il faut cependant veiller à exercer la plus grande discrétion afin que cela ne mette personne en danger ou compromette le déploiement de nos actions.

1001 Vies Habitat

”

Les participants affirment le besoin de **communiquer davantage auprès des habitantes et habitants** sur les actions menées, à la fois pour permettre une information complète et lisible sur les actions conduites, mais également pour faciliter leur adhésion et participation aux différentes manifestations.

Au-delà de ce travail didactique auprès des habitantes et des habitants, il est également nécessaire de **témoigner au-**

“
 Nous intégrons aux missions des associations deux actions annuelles de porte-à-porte pour présenter le planning des actions. A cela s'ajoute des affichages mensuels dans les halls d'immeubles, des distributions de dépliants ou des communications en pied d'immeubles. Nous essayons également de nous adapter aux modes de communication les plus utilisés comme WhatsApp ou TikTok.
 ”

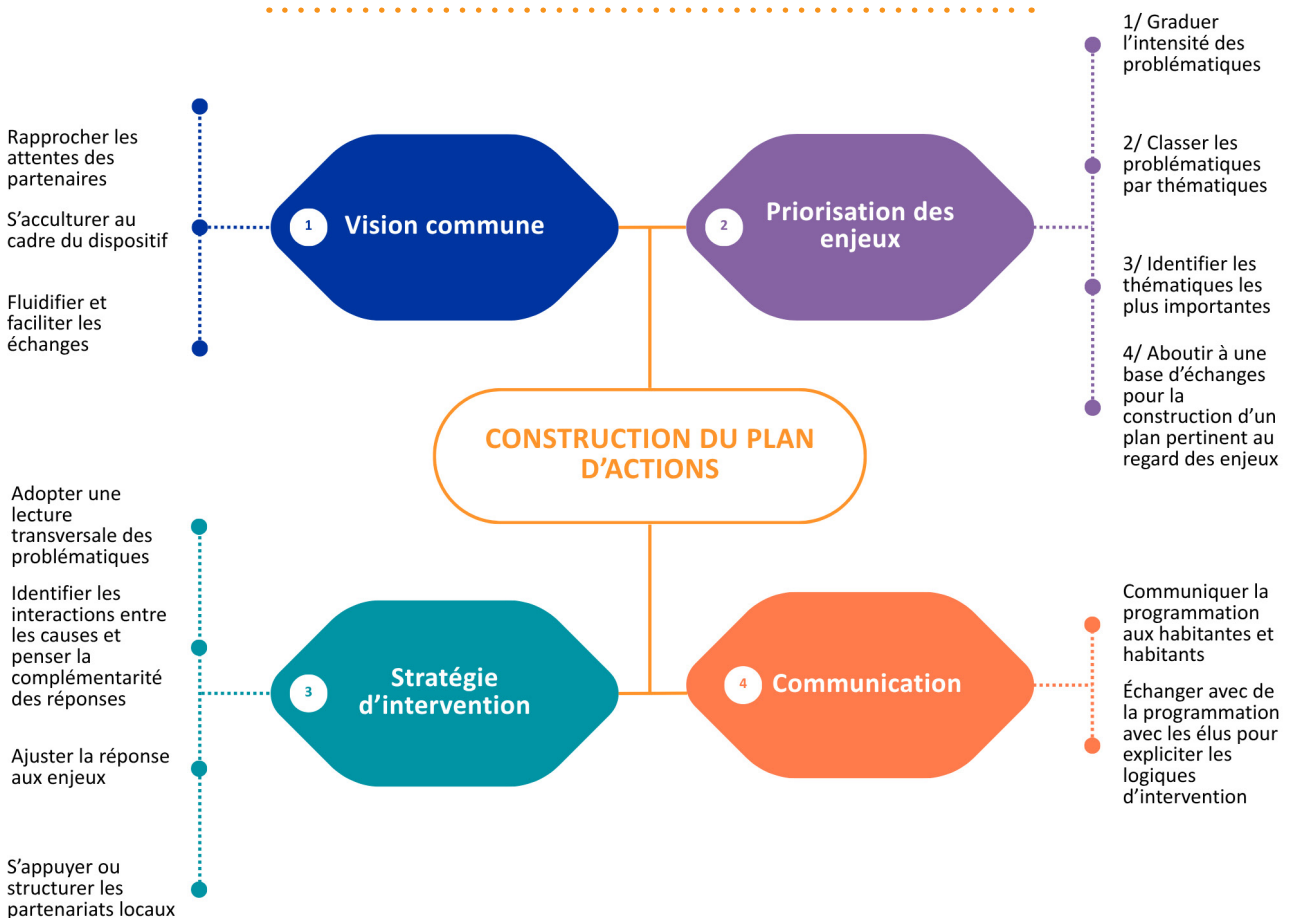
Emmaüs Habitat

près des différents décideurs (élus, préfet, direction des bailleurs...) des actions engagées afin de leur démontrer l'importance du dispositif, ses objectifs et les impacts attendus localement grâce aux actions menées.

Poursuivre ces efforts permettrait notamment d'accorder

les attentes des partenaires par rapport aux actions programmées et de mettre en évidence les logiques d'intervention afin d'explicitier la cohérence globale du plan d'actions. Ce dialogue doit se faire tout au long de la mise en œuvre des actions mais le moment des bilans est particulièrement propice à une appréciation commune des résultats des projets engagés, tout en les mettant en perspective avec les éléments issus des diagnostics.

Synthèse de l'atelier portant sur la construction du plan d'actions



PARTIE III : PARTAGER LES ATTENTES AUTOUR DU BILAN



L'implication de nombreux acteurs dans la gouvernance et le pilotage du dispositif appelle en effet les bailleurs à remonter des informations claires et complètes afin que les partenaires (collectivités territoriales et préfecture notamment) puissent **porter un regard éclairé sur son efficacité et sa plus-value pour les territoires**. La 4^{ème} rencontre s'est donc intéressée à la question des remontées d'informations nécessaires pour favoriser, là encore, la construction d'un cadre commun. Cette réflexion s'est tenue dans le contexte de la publication de **l'instruction de la ministre de la Ville du 13 février 2025, relative à l'élaboration et au suivi des conventions d'abattement de TFPB**, qui précise les outils et indicateurs de suivi à remonter dans le cadre des bilans.



L'utilité de **l'outil de pilotage partenarial de l'activité de l'A-TFPB développé par l'USH, « QuartiersPlus »** a été soulignée. L'outil permet de renseigner au fil de l'eau des éléments quantitatifs (comme les dépenses), et qualitatifs. Il donne la possibilité aux partenaires de prendre connaissance de l'avancée des actions, et d'extraire un bilan au 31 décembre.

Indicateurs de suivi définis dans l'instruction du 13 février 2025

Actions de gestion	Indicateurs	Etat de propreté	Patrimoine général	Patrimoine en QPV
Entrée dans les lieux	Coût moyen de remise en état			
Ascenseurs	Coût moyen des réparations (par an / équipement)			
Contrôle d'accès	Coût moyen annuel par logement			
Nettoyage des parties communes et des abords	Coût moyen annuel par logement			
Maintenance des parties communes et des abords	Coût moyen annuel par logement			
Gardiennage et surveillance	Nombre de personnes pour 100 logements (gardien, agent d'immeuble...)			

Les participants ont néanmoins pointé la difficulté d'interpréter ces indicateurs de gestion, qui ne revêtent pas toujours la même réalité selon les organismes (différents contrats d'entretien, particularités du patrimoine). Ils sont donc difficilement

mobilisables pour produire une analyse fine des dépenses de gestion et des actions précises entreprises en la matière. Ces retours font écho aux travaux de rédaction du référentiel national d'utilisation de l'A-TFPB, qui préconise de transmettre des éléments qualitatifs pour illustrer et justifier les actions engagées. Les acteurs doivent **s'accorder sur les modalités les plus appropriées pour rendre compte des actions entreprises, faciliter l'appropriation des résultats par tous, simplifier l'analyse et soutenir un dialogue fluide**. Par ailleurs, il s'agit de concevoir un système de reporting équilibré, qui n'alourdit pas le travail collectif, notamment celui des bailleurs. Il est important que les ingénieries restent mobilisées au profit du développement social, et pas seulement du reporting.

Apprécier collectivement les indicateurs de gestion

Pour les professionnels, les indicateurs sont vus comme des outils de **mesure et d'objectivation des coûts relatifs à la gestion des patrimoines**, notamment au regard des résidences qui ne sont pas situées en QPV. En mesurant les coûts supplémentaires liés à la réparation des ascenseurs ou des contrôles d'accès, certaines incivilités ou mésusages peuvent être soulignés et appeler à des opérations spécifiques de sensibilisation par exemple.

Cependant, cette **approche faite essentiellement par les coûts rencontre des limites**. Elle peut masquer ou biaiser la compréhension de la complexité de chaque situation, comme par exemple :

- Les contrôles d'accès : des systèmes plus sécurisés sont souvent plus chers mais ne sont pas inviolables ;
- L'entretien des ascenseurs : bien souvent, un contrat-cadre couvre un patrimoine bien plus étendu qu'une seule résidence, ses coûts sont lissés sur la totalité des patrimoines concernés et ne dépendent pas nécessairement du nombre d'interventions. En outre, les plus petits bailleurs ne peuvent pas toujours jouer de la même manière sur des effets d'échelle que des organismes de taille plus importante, ce qui peut les conduire à avoir des coûts de gestion plus élevés ;
- Le nettoyage et la maintenance des espaces : des démarches qualitatives de coordination de type GUP par exemple, de requalification d'espaces (fleurissement...) ou encore de sensibilisation peuvent avoir des impacts significatifs sur la qualité du cadre de vie, sans que leurs coûts / bénéfices ou leurs effets ne soient visibilisés au travers d'indicateurs quantitatifs de gestion.

Face à cette limite, il est nécessaire de **compléter ces indicateurs par des éléments de contexte**. A titre d'exemple :

- Le coût moyen de remise en état des logements dépend principalement de

la typologie des logements sur la résidence, ainsi que du taux de rotation des locataires. A l'échelle d'une résidence, les coûts de remise en état des logements sur une année vont varier selon la taille des logements libérés et leur fréquence de relocation, paramètres qui se répercutent finalement sur le calcul d'un coût moyen. Des logements plus grands ou plus souvent reloués coûtent donc plus chers à remettre en état (peinture plus fréquente, besoins spécifiques des nouveaux locataires...);

- Le nettoyage et la maintenance sont des postes de dépense étroitement liés à la forme urbaine de la résidence – notamment à la présence d'espaces verts, et aux usages de ces derniers ;
- Le gardiennage et son efficacité résultent en grande partie de la qualité du lien avec les locataires, qui joue également sur le taux de rotation des équipes et sur la capacité des bailleurs à les renouveler.

De manière générale, les participants préconisent d'être **vigilants à la comparaison de ces indicateurs entre les différents bailleurs**, étant données les différentes conditions auxquelles les organismes négocient leurs contrats cadre d'entretien et de maintenance. Par ailleurs, **la comparaison inter QPV est aussi à effectuer avec précaution du fait de contextes territoriaux et patrimoniaux différents.**

.....
Pertinence et limites des indicateurs de gestion - éléments issus de l'atelier sur les indicateurs de gestion

Action de gestion	Indicateur	Utilité de l'indicateur	Pertinence et limites de l'indicateur	Compléter l'indicateur
Entrée dans les lieux	Coût moyen de remise en état des logements	Mesure le surcoût, par rapport aux autres patrimoines, de la remise en état des logements entre deux locataires	(+) Objective un coût et permet de mieux analyser les différences entre les territoires (-) Manque d'éléments contextuels (vacance, taux de rotation, besoins particuliers des locataires...)	Mettre en rapport avec le taux de rotation des logements (une rotation plus élevée entraîne des coûts supplémentaires) Informers sur les sensibilisations menées auprès des locataires sur l'entretien du logement
Ascenseurs	Coût du contrat de maintenance Coût moyen des réparations supplémentaires par équipement	Mesure le surcoût éventuel d'entretien par rapport au patrimoine hors QPV, et son impact sur les charges locatives	(+) Mesure le niveau de vandalisme - beaucoup de surcoûts s'expliquent par la casse matérielle, du vandalisme ou des mésusages (-) Manque d'éléments contextuels (typologie du bâti, occupation...)	Evaluer le nombre de jours sans service - réactivité du bailleur et du prestataire Informers sur la typologie des pannes, notamment en cas de vandalisme Compléter par le coût du portage mis en place en cas de panne Renseigner le nombre d'opérations hors contrat de maintenance.
Contrôle d'accès	Coût moyen annuel par logement Coût moyen des réparations supplémentaires	Mesure le surcoût éventuel des contrôles d'accès par rapport au patrimoine hors QPV, et le volume des interventions de réparation	(+) Permet d'appréhender le niveau de vandalisme (-) Limite d'une approche par les coûts : un système plus sécurisé est plus cher, et peu de flexibilité sur les prestataires	Mettre en rapport avec les plaintes et signalements de vandalisme Évaluer le nombre de jours sans service et le nombre de réparations successives Informations sur la typologie des pannes

Action de gestion	Indicateur	Utilité de l'indicateur	Pertinence et limites de l'indicateur	Compléter l'indicateur
Nettoyage	Coût moyen annuel par logement	Mesure le surcoût éventuel de nettoyage par rapport au patrimoine hors QPV Évalue les mésusages, incivilités ou dégradations	(+) Permet de mesurer la plus-value de l'axe surentretien et les efforts réalisés pour le cadre de vie (-) Manque d'approche qualitative sur les démarches mises en place (-) Masque le lien entre le coût d'entretien et la typologie de la résidence, indépendamment de l'occupation (-) Le surentretien est parfois intégré au contrat : hausse des fréquences, nettoyage / sorties des ordures ménagères.	Renseigner les démarches qualitatives engagées (GUP, fleurissement, sensibilisations...) pour la qualité de service ou la réduction des coûts
Maintenance	Coût moyen annuel par logement	Mesure le surcoût éventuel de maintenance par rapport au patrimoine hors QPV Estime l'obsolescence et la vétusté des installations, et les dégradations	(+) Montre les efforts réalisés pour le cadre de vie (-) Manque d'approche qualitative sur la typologie de la résidence (des espaces verts entraînent des coûts supplémentaires) et sur les difficultés d'intervention dues à des espaces squattés	Communiquer des informations sur le bâti et sa typologie Communiquer des résultats d'enquête auprès des locataires Évaluer les fréquences d'intervention Reporter les incivilités et mésusages
Gardiennage et surveillance	Nombre de personnes pour 100 logements (gardiens, agents...)	Mesure la présence de proximité et le surcoût éventuel par rapport à d'autres patrimoines	(+) Qualifie la présence de proximité sur le patrimoine (-) Manque d'éléments qualitatifs sur les difficultés à maintenir le personnel sur des sites sensibles (-) L'indicateur ne rend pas suffisamment compte du rôle et des missions du gardien (ménage, lien aux locataires, sortie des ordures ménagères...)	Apporter des éléments qualitatifs sur la qualité du lien aux locataires (incidents, personnel logé sur site...) Informers sur l'efficacité des remplacements Qualifier la plus-value de la vidéoprotection Renseigner sur les partenariats avec d'autres acteurs du lien social et de la tranquillité : médiation, prévention spécialisés, personnel assermenté, PN, PM...

Adapter les bilans qualitatifs aux attentes des partenaires

Le bilan annuel est une étape essentielle du dispositif pour les partenaires, il ne s'agit pas d'un exercice comptable et administratif mais d'un rapport sur les actions réalisées et leurs objectifs, les résultats et enseignements. C'est un rendez-vous partenarial et stratégique.

L'étape du bilan a fait l'objet, notamment dans sa dimension qualitative, d'un focus particulier dans le référentiel national d'abat-

“
Le bilan est un document très apprécié par nos partenaires et qui facilite l'entretien de relations partenariales positives à l'échelle locale avec nos interlocuteurs de la commune et les délégués du Préfet.

Groupe Poste Habitat - Toit et Joie
”

tement de TFPB de 2024, considérant qu'il participe du bon fonctionnement du partenariat. Il s'agit en effet d'un moment de **concrétisation et de partage du travail mené** par les équipes des bailleurs sociaux et leurs partenaires dans les QPV.

Ainsi, le groupe de travail départemental s'est penché sur les **éléments constitutifs d'un bilan qualitatif** pertinent pour tous, et ont donc défini un ensemble de principes qui pourraient être résumées en six grandes ambitions :

- Être synthétique et clair ;
- Mettre en valeur les actions ;
- Mettre en valeur le partenariat ;
- Objectiver les moyens mis en œuvre pour la réalisation des actions ;
- Rendre compte de l'impact des actions ;
- Servir d'outil d'aide à la décision pour la suite des programmations.

En effet, les participants s'accordent sur la nécessité de pouvoir s'appuyer sur ces bilans et sur l'analyse critique des actions pour ajuster les programmations au fil de l'eau, en tenant compte des **facteurs de réussite et des difficultés rencontrées**. C'est d'autant plus important dans le cadre d'une programmation pluriannuelle.

Pour une meilleure appréhension de l'intervention, ils ont souligné l'importance des représentations graphiques, tableaux et

“
Après un rappel du contexte et de la programmation, nous présentons nos fiches-projets par action. Celles-ci détaillent le besoin identifié auquel l'action essaie de répondre, la logique d'intervention et l'avant/après, quantitatif et qualitatif. Pour un évènement, nous présentons la fréquentation, les partenaires, le détail du budget, les photos et éventuelles enquêtes de satisfaction. La présentation de ces éléments et l'analyse qui en ressort permet d'appuyer la poursuite de nos interventions ou nos propositions de changement de cap.

Groupe Poste Habitat - Toit et Joie

”

photographies, pour accompagner la description des actions conduites et les résultats produits. En effet, l'analyse de la plus-value des actions est précieuse pour faciliter leur poursuite ou une éventuelle réorientation. En ce sens, les participants ont tout d'abord évoqué la nécessité de rappeler l'ambition de chacune des actions (impact anticipé à court ou long terme) en s'appuyant idéalement sur des retours d'habitantes et habitants (enquêtes de satisfaction ou témoignages par exemple). L'utilisation de la **comparaison entre les résultats escomptés et ceux obtenus** constitue un bon moyen d'analyser l'impact des actions.

Les bilans représentent également un moment important pour **contextualiser les actions et réexpliquer la façon dont elles sont définies et mises en œuvre**, en valorisant

le partenariat et le dialogue collectif. Il peut être également intéressant de **communiquer autour des actions conduites à destination des habitantes et habitants**, afin de renforcer leur implication.

L'étape du bilan, voire du bilan intermédiaire pour ajuster les actions en cours de

route, est donc incontournable pour compléter le cycle de la démarche du projet : définition d'enjeux formalisés dans un plan d'actions, puis bilan évaluatif pour attribuer collectivement une valeur à l'ensemble du travail accompli et ajuster les priorités et modalités d'intervention futures. Leur construction requiert,

“
Je gère un système de tickets, alimenté par les acteurs du territoire ou par mes propres visites de site. Un tableau Excel me sert de suivi opérationnel et me permet de cartographier les faits recensés. J'y note la date, l'adresse, la personne concernée, les actions à mener et leurs avancements. En disposant de l'ensemble du dossier et en travaillant au sein d'une direction regroupant l'urbanisme, le logement social et les commerces, je peux agir rapidement, toujours en lien étroit avec le service politique de la ville.
Montigny-lès-Cormeilles
”

là encore, des échanges réguliers et transparents afin de partager un même regard sur les actions réalisées et entamer dès ce moment les réflexions sur les futures programmations, à étayer par un diagnostic actualisé.

Quelles attentes pour un bon bilan A-TFPB ? - synthèse des suggestions émises lors de l'atelier de mars 2025





CONCLUSION

L'abattement de TFPB et les actions déclinées en contreparties s'inscrivent bien dans une **dynamique tripartite entre l'État, les collectivités et les bailleurs sociaux**. Afin de permettre la mise en œuvre de ces actions, la relation entre la collectivité et le bailleur est au cœur de la réussite du dispositif. Des échanges réguliers, reposant sur une ingénierie de projet, sont nécessaires pour leur permettre de coordonner leurs actions, en lien avec l'État, garant du cadre d'action et médiateur en cas de désaccord. En outre, la **mobilisation des habitants et la prise en compte de leurs attentes** constitue également un élément indispensable pour la construction, le déploiement et l'évaluation du plan d'actions. Cette participation est à adapter à chaque action et à chaque étape du projet.

L'efficacité de l'A-TFPB dépend ainsi essentiellement de la capacité des partenaires à **construire ensemble des réponses agiles, partagées et ambitieuses pour l'obtention de résultats pérennes au service de leur territoire et de leurs habitantes et habitants**. L'objectif est bien de maximiser les résultats via un ensemble cohérent d'actions, au service de la qualité de vie des habitants des QPV. Ce projet global s'articule, selon les enjeux, autour d'actions dont la visée conjugue le plus souvent animation du lien social et traitement d'enjeux sociaux, de gestion ou de cadre de vie. Par ailleurs, l'articulation des échelles, entre la résidence, l'îlot, le quartier et la ville est particulièrement importante à prendre en considération. Cette dimension est particulièrement stratégique pour le pilotage du dispositif et pour traiter ces enjeux de manière pérenne, par essence dépendants du contexte urbain et de l'intervention de chacun dans le cadre de ses compétences.

La diversité des participants à ces quatre ateliers, et leur forte assiduité, témoignent des multiples attentes des partenaires de l'A-TFPB – **en termes de partage de méthodologie et pour la compréhension et la construction d'un cadre de travail partagé**. La diversité des échanges, qui a permis à chacun d'apporter des réponses à ces enjeux, témoigne aussi de la nécessité constante et de l'intérêt stratégique de travailler les questions de partenariat : s'accorder sur les constats, partager ses attentes et ses difficultés, visibiliser ses enjeux techniques ou opérationnels et valoriser l'expertise de chacun fonde la base d'une relation de confiance fluide, basée sur la transparence et la coconstruction.

Dans un contexte où les contraintes financières s'accroissent, chaque acteur est amené à se recentrer sur ses propres impératifs et objectifs. C'est donc bien la **qualité du dialogue entre les acteurs** et le construction progressive de **liens de confiance** qui assurera l'efficacité du partenariat sur lequel repose la réussite du dispositif.

L'ESSENTIEL

L'Abattement de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (A-TFPB) est un dispositif destiné à améliorer le cadre de vie dans les logements sociaux situés en Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville (QPV). Structuré autour de huit axes d'intervention, il vise à renforcer la gestion urbaine, la cohésion sociale et la tranquillité résidentielle. L'A-TFPB s'appuie sur une convention intégrée aux contrats de ville, qui unit les bailleurs sociaux, les collectivités locales et l'État, garants de sa mise en œuvre. Les partenaires veillent à l'alignement des interventions avec les priorités locales, et portent la responsabilité légale et financière du programme.

La réussite de l'A-TFPB dépend aussi d'un réseau élargi de partenaires opérationnels. Bien que ni signataires de la convention A-TFPB ni des contrats de ville, les habitants, associations locales, conseils citoyens, concourent à sa déclinaison. Leur implication ancre les actions dans les besoins et réalités locales, et en maximise les effets.

Le dispositif s'articule autour de trois étapes majeures. Le diagnostic partagé du fonctionnement résidentiel et social permet d'identifier les forces des résidences et les enjeux à traiter. Ensuite, la définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions s'appuie sur ces enjeux partagés et s'inscrit dans la continuité des ambitions du contrat de ville. Cette phase exige une coordination renforcée entre les acteurs pour garantir la pertinence des interventions. Enfin, un bilan clair et complet vise à rendre compte des actions menées, de leur plus-value pour les habitants et le patrimoine, et d'identifier les adaptations nécessaires pour renforcer l'efficacité du dispositif.

La réussite de l'A-TFPB repose enfin sur la capacité des acteurs à relever quatre enjeux transversaux. La coordination partenariale, fondement du dispositif, nécessite un dialogue constant entre les signataires pour éviter la dispersion des efforts et assurer une gouvernance fluide. L'implication des habitants, bien que complexe, reste essentielle pour ancrer les actions dans leur réalité et renforcer leur adhésion. L'équilibre entre interventions curatives et structurantes permet de répondre aux urgences, tout en maintenant une vision durable renforcée par la pluriannualité des conventions. Enfin, la valorisation des résultats doit rendre visible les actions menées et leurs effets concrets. Cette remontée d'informations fédère les acteurs, donne du sens à leur engagement en montrant l'efficacité du dispositif, et identifie des leviers pour en renforcer l'impact.

REMERCIEMENTS

Pour les entretiens :

- **1001 Vies Habitat** : André RASTOLL, chargé de mission Sûreté Groupe.
- **L'apes** : Acil LAMZAOUEK, chef de projet QPV et Qualité de vie.
- **Emmaüs Habitat** : Richard COMTE, chef de projet Cohésion sociale.
- **Groupe Poste Habitat - Toit et Joie** : Annabel COZON, responsable de Développement Social et Urbain, Joachim CHATAIN, chargé de projet Développement Social et Urbain.
- Ville de **Montigny-lès-Cormeilles** : Gaël THORAX, chargé de GUSP.

Pour leur accueil :

- La ville de **Soisy-sous-Montmorency**.
- La ville de **Montigny-lès-Cormeilles**.
- La ville de **Beaumont-sur-Oise**.

Pour leur participation aux rencontres :

- **Les EPT¹⁶ et EPCI** : Boucle-Nord-de-Seine, Cergy-Pontoise, Roissy-Pays-de-France, Saint-Germain-Boucle-de-Seine, Val Parisis et Plaine Vallée.
- **Les villes** : Argenteuil, Beaumont-sur-Oise, Bezons, Garges-lès-Gonesse, Goussainville, Herblay-sur-Seine, Montigny-lès-Cormeilles, Montmagny, Pierrelaye, Pontoise, Sannois, Sarcelles, Taverny, Vauréal et Villiers-le-Bel.
- **Les bailleurs** : 1001 Vies Habitat, AB-Habitat, Batigère Habitat, CDC Habitat Social, Domnis, Emmaüs Habitat, Erigère, Habitat 77, ICF Habitat – La Sablière, Immobilière 3F, LogiRep, Groupe Poste Habitat - Toit et Joie, Seqens, Val d'Oise Habitat et Vilogia.
- **La Préfecture du Val d'Oise**.
- **Les associations** : L'apes, Terravox.

16. Établissements Publics Territoriaux.

NOUS CONTACTER

Paul Bertrand

Chef de projet développement territorial,
Pôle ressources Ville et développement social,
39 rue des Bussys – 95 600 Eaubonne
paul.bertrand@lepoleressources.fr
www.lepoleressources.fr

Camille Cochet

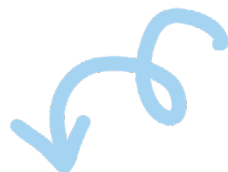
Chargée de projet territorial 94 et 95,
AORIF,
15 rue Chateaubriand – 75 008 Paris
c.cochet@aorif.org
www.aorif.org

RESSOURCES

Scannez ou cliquez sur le QR-code afin **d'accéder à des ressources complémentaires** :

- Les documents réglementaires et textes de lois mentionnés dans cet ouvrage ;
- Des documents de cadrage autour de l'utilisation de l'abattement TFPB : référentiels nationaux, conventions types, rappels du fonctionnement du dispositif, rôle de chaque acteur ;
- Un outil de reporting pour l'organisation de vos diagnostics en marchant ;
- Des retours d'expériences, des fiches actions et des éléments de bilan sur le précédent conventionnement.





EN SAVOIR PLUS

Pôle Ressources
Ville et développement social

Centre de ressources politique de la ville de l'ouest francilien (78, 92, 95).

Rendez vous sur
lepoleressources.fr

contact@lepoleressources.fr

AORIF
L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
D'ILE-DE-FRANCE

Association professionnelle francilienne au service des organismes de logement social.

Rendez vous sur aorif.org

contact@aorif.org