

## VOEUX 1998

Départ fin 98

J'ai un challenge important. Il paraît que l'année dernière j'ai fait 10 minutes donc il ne faut pas que je dépasse. Et comme c'est la dernière fois que je m'exprime devant vous j'ai une tendance à avoir des choses à vous dire absolument phénoménales et donc je vais devoir être très concentré.

Voilà c'est effectivement un peu émouvant pour moi puisque c'est la dernière fois que je vous présente mes vœux et qu'en même temps je vous dis au revoir parce que un peu par souci d'économie et par d'autres soucis, j'ai trouvé quand même que les vœux aujourd'hui et puis vous dire au revoir dans trois semaines ça faisait quand même énorme. Donc vous considérez qu'aujourd'hui à la fois c'est les vœux et à la fois je prends congé de vous.

Ca m'autorise, je pense, à être un petit peu plus personnel que d'habitude parce que déjà je ne me sens plus lié par cette chape qui pesait sur moi jusqu'à présent avec en permanence un oeil SA ici, un oeil Offices là, un oeil Coopératives en haut. Tout ça me surveillant très précisément. Et puis ça m'autorise aussi à être un peu sentimental parce que tout départ est un peu nostalgique vous l'imaginez.

Alors pour être à la fois court, personnel et sentimental et bien c'était difficile, et je me suis concentré autour de trois sentiments. Le premier c'est une certaine tristesse et vous allez voir de quoi, le second c'est quand même une grande confiance et puis le troisième c'est de l'affection.

Alors la tristesse, la tristesse elle n'est pas de partir bien qu'il y ait de la nostalgie toujours à partir. Car partir c'est au minimum vieillir un peu. En réalité on vieillit avant de partir et on part parce qu'on a vieilli. Mais donc la tristesse n'est pas tellement en tout cas celle que je veux évoquer là n'est pas tellement pour ce départ, mais elle est parce que quand on regarde le Mouvement HLM, et je suis sûr que vous partagez ce sentiment avec moi, on est saisi par le désarroi qui y règne et ceci ne peut pas nous réjouir et je sais que beaucoup d'entre vous qui s'expriment auprès de moi me parlent même d'inquiétude. Moi je ne dirai pas inquiétude, vous verrez pourquoi. Mais je dirai effectivement tristesse.

Ce désarroi, prenons deux faits que je vais rapprocher d'une manière peut-être un petit peu incongrue, mais d'autres l'ont fait l'autre jour avec moi. Le fait qu'il soit si difficile d'élire un président veut quand même dire quelque chose quelque part. Ce n'est pas possible que ce soit uniquement un fait du hasard. Vous avez certainement lu comme moi hier un petit entrefilet dans Le Moniteur qui était particulièrement dur à notre égard. Et je rapproche de cela le fait que pour la première fois historiquement, comme pour la première fois nous n'arrivons pas à élire un président, pour la première fois nous ne ferons pas la totalité des engagements de l'année. Je veux dire les organismes ne vont pas engager 80 000 logements ou en tous les cas ce qui leur revient comme quota dans les 80 000 logements. Et les deux faits me paraissent devoir être rapprochés effectivement parce qu'ils témoignent, je crois, bien d'autres pourraient venir, de ce désarroi.

Ce désarroi je le perçois assez profond. Ça ne me paraît pas un truc comme cela qui passe, une humeur, un état d'esprit. Je crois qu'il est assez profond et là encore deux notations pour étayer ce point de vue. J'avais été très frappé, beaucoup de ceux avec lesquels je vis tous les jours le savent, j'avais été très frappé par la journée organisée par la MDUS sur les quartiers. J'avais convaincu, je vous assure convaincu, j'avais dans mon intervention défendu le point de vue que dans les quartiers, au fond à cause de tous les services qu'on est amené à y développer, on était un petit peu à la frontière du nouveau métier des HLM dans le futur. Et après j'ai



discuté bien entendu avec des tas de gens qui étaient dans la salle et parmi ceux qui sont vraiment les plus convaincus sur la mission sociale des HLM, qui tous les jours font ce que je disais dans les quartiers. Et je pensais moi simplement les mettre en valeur, les mettre en exergue, les porter au pinacle. Et eux m'ont dit « vous savez vous êtes bien gentil, mais ... hein, on commence quand même en avoir assez ». Il y a donc incontestablement un sentiment de fatigue devant des sujets qui sont aurait dit Roger Quillot un peu comme la pierre de Sisyphe. On la monte, on la monte et puis quand on est presque arrivé en haut, crac... ; on retombe. Il faut recommencer. Et puis il y a une autre notation qui marque la profondeur de ce désarroi, c'est la tendance qu'il faut regarder en face, dans ce Mouvement d'un certain nombre de gens, et je crois que ceci est conséquence de cela, qui n'ont plus l'air de trouver leur pied, pour parler d'une manière un peu vulgaire, une motivation suffisante dans ce qu'est devenu le métier du social et qui demandent des élargissements de compétences, pourquoi pas de privé, etc....

C'est d'autant plus navrant et triste, vous comprendrez ma tristesse personnelle, de voir ce désarroi se développer, s'approfondir qu'il me semble qu'avec, oui j'ose le dire, le Projet de Montpellier, qui était vraiment une oeuvre du Comité de Direction telle que j'entendais le Comité de Direction, et puis du processus de filtration montrant aux uns et aux autres, avec le Projet de Montpellier ce slogan « on est fait pour loger les plus démunis dans la mixité », je crois que nous avons vraiment trouvé la bonne longueur d'onde. Témoin le fait que le Gouvernement, le Parlement, le Conseil Constitutionnel approuvent cela, marquent de leur sceau, l'avalisent. Témoin le fait qu'au plan européen nos collègues ont dit la même chose. Témoin aussi ce fait que je crois qu'il y a 3 ans ou 4 ans je ne sais plus quelle année, je commençais mes vœux, on était tous frappé par les articles de presse que nous avions à l'époque. C'était un véritable bombardement « les HLM manquent à tous leurs devoirs. Ils ne veulent pas loger les plus démunis ». C'était un leitmotiv. Je ne dis pas que nous ayons une presse phénoménale aujourd'hui. Mais en tous les cas elle est infiniment moins virulente et je regarde Michèle Bardin pour m'assurer que je ne dis pas de bêtise, elle est infiniment moins virulente sur ce plan là.

Mais j'oserais dire qu'au fur et à mesure que les critiques de la presse sur le logement des plus démunis se sont affaiblies, et bien cette espèce de désenchantement des organismes d'HLM est montée. Ce leitmotiv du Projet de Montpellier, je crois que les organismes d'HLM ne l'ont pas encore fait leur. Ils ne l'ont pas intériorisé. Pour des raisons diverses et variées on n'a pas trop voulu parler du Projet de Montpellier à l'époque. Il y a eu d'autres projets depuis. Et là, il y a incontestablement une source de difficultés. En tous les cas, voilà ce qui cause ma tristesse au moment de ce départ. La tristesse vous savez à mon âge, tout au moins la tristesse professionnelle, on en a connu d'autre et croyez-le elle n'empêche pas la confiance. La confiance bien entendu dans l'avenir.

Cette confiance sur quoi se porte-t-elle ? Elle se porte d'abord justement sur cette mission de la cohésion sociale qui est celle des HLM et dont je suis convaincu qu'elle finira par s'imposer, qu'elle finira à s'intérioriser auprès des organismes.

Il y faut vraisemblablement un comportement cohérent de l'Etat. Beaucoup me disent « oui, nous on veut bien développer les services, mais avec quel argent ? On arrive à peine à faire l'entretien comme il faut le faire. Comment va-t-on développer les emplois de services, etc, etc. » Et bien, il faut effectivement que nous arrivions à obtenir les moyens de l'Etat. Et si j'affiche une telle confiance, c'est parce que, soyons objectifs, bon an, mal an nous arrivons à grignoter ces moyens. Nous avons obtenu l'allongement de 3 ans de la durée des prêts, nous avons obtenu la TVA à 5,50 sur entretien et grosses réparations, avec une extension relativement importante de la définition. Je pense que les conditions sont réunies aujourd'hui pour à nouveau obtenir quelque chose, soit la reconfiguration de la dette, soit autre chose si le Gouvernement préfère autre chose. Mais je pense qu'à nouveau on peut vraisemblablement gratter un petit milliard quelque part. Et je place tous mes espoirs dans un nouveau mouvement fiscal à propos de la TVA qui vraisemblablement là donnerait aux organismes une souplesse dans leur compte d'exploitation qui leur permettrait effectivement de développer ces services dont on a parlé au Congrès de



Rennes, dont on a reparlé à Bordeaux sous l'en-tête « HLM, des entreprises pour la cohésion sociale » et dont je pense vous reparlerez à nouveau plusieurs fois.

Confiance également dans l'Union. Alors là compte tenu des événements, le challenge est un petit peu plus important. Vous savez que je vouais à Roger Quilliot une confiance pas aveugle du tout mais totale çà c'est sûr. Et donc je vais vous dire ce qu'il me disait sur l'Union parce que pour lui tout cela était vaguelettes, agitation des hommes, des uns et des autres, mais il n'arrivait pas à croire que, pour prendre un terme simple, l'Union était malade. D'ailleurs quand on a voulu démarrer le Projet en 95, en 94 même, je dois dire que si l'on a démarré le Projet c'est le comité de direction qui m'y a poussé. Et quand j'ai dit à R. Quilliot « vous savez ils veulent tous un projet parce qu'il faut recentrer le Mouvement, il faut réinventer l'Union ». Je dis tout cela un peu sur le mode plaisant, mais tout cela ce sont des mots justes. R. Quilliot m'a dit vous savez quand on se met à faire des projets, ça veut dire qu'on est foutu. Or on n'est pas foutu donc il n'y a pas de raison de faire un Projet.

Sa notation entre nous était marquée au coin non seulement du bon sens mais de l'observation. Tous les gens qui se tripotent les méninges et qui se disent il faut faire un projet, c'est qu'en général il y a un problème à résoudre.

Sur l'Union R. Quilliot disait deux choses : l'Union est une évidence, l'Union est une nécessité. L'union est une nécessité parce que tous les gens de l'extérieur voient les HLM dans un même sac. R. Quilliot répétait souvent que personne à l'extérieur ne savait distinguer une Société Anonyme d'un Office. Et il disait que même des ministres ne savaient pas qu'il y avait des organismes de statuts différents. Et là je crois qu'il avait tout à fait raison. Et quand l'extérieur vous voit comme une unité, et bien vous pouvez faire tout ce que vous voulez, vous ne vous en sortez pas. Vous êtes dans l'unité. Donc l'Union était une nécessité.

C'était aussi une évidence à ses yeux, car il me disait « quand on a la chance pour défendre un groupe socioprofessionnel, car après tout l'Union des Fédérations d'Organismes d'HLM est un groupe socioprofessionnel, quand on a la chance pour défendre un groupe socioprofessionnel de pouvoir défendre une cause, ça serait folie que de s'en priver ». Et il m'ajoutait « on n'est pas le CNPF ». Aujourd'hui que voit-on, le CNPF avoir compris cela et dire qu'il défend l'entreprise et non pas les patrons et nous il est vrai hésiter, on a presque l'impression qu'on va devenir une interfédération, dont on ne sait pas trop si elle va se limiter à la défense à court terme des organismes ou si elle va effectivement accéder à cette noblesse supérieure qui donne un standing, qui donne un statut dans la société, qui est le fait de défendre une cause.

Ces deux vérités me paraissent tellement vraies, tellement profondes que je ne vois pas comment on y coupera. Et donc je pense qu'on peut faire confiance à Roger Quilliot : même les HLM finiront par retrouver le chemin de l'Union. Et je pense d'ailleurs après les réunions d'aujourd'hui ça sera peut-être dans pas longtemps.

Et puis dernier élément de confiance, la rue Lord Byron. Je dis la rue Lord Byron parce que comme cela j'englobe beaucoup de choses, vous tous qui êtes ici. Cette rue Lord Byron, elle est très largement je crois, l'oeuvre d'André Barthélémy. Bien sûr les délégués généraux successifs y ont mis leur patte, leur apport, etc etc, Mais je crois vraiment que l'ouvrier a été André Barthélémy bien entendu avec les gens qu'il avait autour de lui et notamment ceux qui sont là à côté de moi aujourd'hui, Pierre Quercy et Pierre Casanova, d'autres aussi que je vois. Mais je ne vais pas les citer tous. Et André Barthélémy quelle était la racine, son ressort. Son ressort c'était nous sommes dans un monde qui change en permanence, les organismes d'HLM où bien ils changent ou ils sont morts. L'Union, la rue Lord Byron, je ne parle de l'Union dans son appareil politique, mais vous, moi, nous. Nous sommes ceux qui aidons les organismes d'abord à détecter le changement et deuxièmement à le réaliser, à s'y adapter, à transformer nos métiers. Et introspectez-vous tous, tout ce que vous faites toute la journée c'est bien ça. C'est aider les organismes à changer en leur



fournissant de l'information, les séminaires, de la formation, en leur faisant circuler je ne sais quel et autres, bref. je ne vais pas non plus tomber dans cette difficulté. Et au fur et à mesure que l'Union, que cette rue Lord Byron, a évolué, comment a-t-elle évolué ? Et bien elle a évolué en engrangeant des dimensions nouvelles d'aides aux organismes pour leur apporter cette aide au changement qui leur est absolument nécessaire. Et bien là, on peut faire aussi confiance à André Barthélémy, des changements il y en a énormément devant nous. Les organismes d'HLM ont absolument besoin de cette équipe, tant que cette équipe se concevra comme je viens de le dire. Et c'est bien comme cela qu'on la conçoit. Cette équipe, je l'ajoute sortant de mon propos un peu sentimental, mais comme elle a été un peu contestée il me semble nécessaire de le dire, cette équipe est en complet ordre de marche. Il y a un Président et aussi un Délégué Général qui reporte d'ailleurs son délai d'un mois pour qu'il n'y ait pas de possibilités pour quelconque d'introduire un doute sur « on a la signature, on n'a pas la signature , etc.. », avec le ferme espoir que d'ici cette date il y aura eu de nouvelles élections et que l'Union sera définitivement et complètement en ordre de marche. Il y a un directeur général, c'est Pierre Quercy. Il prend des décisions, il fonctionne. Il y a un directeur administratif et financier, c'est Pierre Casanova. Il y a toute une équipe. Nous venons de faire toute une série de changements qui prendront leur effet à partir du 1<sup>er</sup> février. Ce sont des changements que j'avais en tête depuis longtemps mais jamais cela ne marchait bien et puis un jour Pierre Quercy a trouvé la bonne solution qui donnait satisfaction à à peu près tout le monde et nous avons effectivement fait cette rotation qui je pense, redonnera du nerf, redonnera du punch, redonnera de nouvelles idées dans divers postes. Et c'est comme cela effectivement que les organisations avancent et évoluent.

Donc vous le voyez, je crois que cette confiance n'est pas mal placée. Elle est, comme je viens de vous le dire, tout aussi bien au niveau le plus élevé de l'Etat qu'au niveau de l'Union et qu'à notre modeste niveau celui de notre équipe de travail.

Et j'en viens à mon dernier sentiment au moment de partir : l'affection. Je me suis dit quand même je ne vais pas leur dire que je les aime ! Et puis j'ai craqué.

Cette affection je dois dire d'abord avant de parler de vous, qu'elle va aux HLM. Je dirai elles m'ont suffisamment souvent irrité, pour ne pas dire mis dans des fureurs internes noires, pour que je ne leur doive pas cette affection. Je reprends ce petit article du Moniteur qu'on regardait ensemble avec Pierre Quercy hier. Si vous ne l'avez pas lu, lisez-le. Il fait 4 lignes, un petit peu plus mais pas beaucoup. Et il quoi ? Il dit « et bien, bof ;.... après 4 ans d'être bombardé de critiques sur ils ne logent pas les plus démunis, ils ont des affaires, ils ont etc..... l'édifice HLM craque et étale au grand jour ses divisions, ses luttes internes, etc..... Et bien, même si nous aurions pu nous le servir ce compliment là, et à ce moment là, il ne nous aurait pas choqués, ça m'irrite énormément de l'entendre dire comme ça par l'extérieur parce que si les HLM sont en crise, c'est d'abord la société française qui est en crise. C'est pas les HLM qui brûlent les voitures à Toulouse, à Strasbourg. C'est pas les HLM qui créent cette insécurité, etc, etc....Si nous avons nous un malaise. Si je disais tout à l'heure que le Projet de Montpellier n'a pas encore été complètement intériorisé par les organismes, c'est bien parce que Sisyphe. Si la politique de la ville avait enchaîné succès sur succès, nous aurions été portés par cela. Vous avez démarré, en je ne sais pas quelle année, la MDUS, Mission du Développement Urbain et Social, la politique de la ville a été très largement soufflée par cette maison. Si cette politique avait encore une fois été de succès en succès, il n'y aurait pas aujourd'hui de problèmes de motivations des HLM. On serait porté effectivement par cette vague. C'est parce que nous nous heurtons à des difficultés très importantes, c'est parce que cette politique nous sommes bien incapables de la mener tout seul, et personne ne le conteste que nous ne puissions pas la mener tout seul, qu'effectivement nous avons cette diminution des engagements, que nous avons ce malaise. Je crois qu'il faut donc et en tous les cas c'est ce que je ressens, dire très clairement à ces HLM qu'ils font un boulot qui est extrêmement dur, qui est aujourd'hui moins valorisé par la société que ne le sont des tas d'autres métiers, des tas d'autres boulots, que bien des gens que je connais qui sont directeur général d'offices ou n'importe quoi, directeur financier, directeur technique n'importe où



très largement s'employer ailleurs et ils y auraient vraisemblablement un paye beaucoup plus confortable, et que si ils sont là , ils ont droit à une certaine considération. En tous les cas pour ma part je la ressens très profondément

Et puis de l'affection pour vous. Mon roman d'amour avec vous a démarré par l'étonnement d'être accueilli aussi sympathiquement par vous tous. Je crois qu'à ma première séance de voeux je vous l'ai dit. C'était vraiment formidable. J'avais presque l'impression de l'enfant prodigue qui revient et pourtant je n'avais jamais été ici. J'étais sur un nuage. Ensuite, j'ai trouvé, là aussi je vous l'ai dit, de voeux en voeux parce que j'aime beaucoup cela, j'ai trouvé dans la manière de travailler cette camaraderie que j'aime beaucoup, qui fait qu'on parle tout à fait librement et qu'on fait avancer les choses de cette nature. J'ai apprécié çà d'autant plus que dans le reste du Mouvement, je dois dire que certains cloisonnements m'ont empêché de profiter de ce grand plaisir. Il n'est pas facile de réunir des organismes n'importe comment. Il faut lever le doigt, demander l'autorisation ici, là, etc,etc. Cà, je vous l'avoue, m'a énormément handicapé. Mais peut-être que par compensation, j'ai trouvé dans tout ce que je vivais ici à l'intérieur de l'équipe d'autant plus riche et surtout d'autant plus agréable à vivre, et à être vécu. Et puis tout cela est devenu carrément de l'affection quand je me suis rendu compte de la loyauté que vous aviez envers l'Union et je vous le dis aussi simplement que je l'ai ressenti envers moi-même. Vous savez, j'ai été quand même quelques fois attaqué dans cette maison. Et si je ne l'avais pas été je ne vois pas pourquoi R. Quilliot un jour de la tribune des Sociétés Anonymes à une Assemblée Générale n'aurait pas éprouvé le besoin de me confirmer, applaudissements de la salle, remarques du Ministre, où il y avait bien eu quelque chose. Et puis plus grave encore, à Lille, quand R. Quilliot a envoyé une lettre démission en disant « ce n'est pas moi qui était visé, mais quand même je me solidarise ». Effectivement, il considérait que c'était moi qui était visé. Donc j'ai été attaqué dans cette maison. Et auprès de vous, peut-être à une exception près quand même d'une seule personne, auprès de vous j'ai vraiment trouvé une loyauté absolument totale. Et ceci a transformé ce sentiment de camaraderie, ou de sympathie en une véritable affection. Alors maintenant que je vous ai dit que je vous aimais, je ne vois pas ce que je vous dirais de plus, si non de vous souhaitez une

bonne année à vous, à vos familles, vous dire que Michèle Barthélémy qui savait que c'était la séance des voeux a voulu me dire qu'elle avait une pensée pour cette maison à laquelle son mari s'est tellement, s'est tellement donné, vous dire que j'ai parlé de cette séance récemment avec Roland Pignol que je vois dans un ou deux jours. Donc, vous voyez je rameute les mannes de tous ceux avec lesquels j'ai été en parfaite communion pour venir effectivement renforcer ces voeux auprès de vous tous.

Je vous dis non pas adieu parce que au revoir, la vie tant qu'elle n'est pas finie il peut se passer des choses. Et vous ayant dit tout cela et bien je termine en vous assurant que cette affection dont j'ai parlé, vous pouvez être sûrs que là où je serai, si par hasard j'en ai l'occasion, j'en témoignerai et j'en témoignerai avec la plus grande force dont je suis capable. Merci infiniment . Au revoir.