



PAS DE CALAIS HABITAT Office Public de l'Habitat

DECISION EXTRAITE DU PROCES VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SEANCE DU 16 DÉCEMBRE 2022

Président : Monsieur COTTIGNY

Présents : Monsieur COTTIGNY, Monsieur LEROY, Madame AIT-CHIKHEBBIH, Madame MENU, Monsieur BARBARIN, Monsieur BAUDE, Madame BOUNY, Madame BRAS, Monsieur CAGIN, Monsieur CHERET, Monsieur DECLEMY, Madame DEFLANDRE, Monsieur DUBREUCQ, Monsieur DUCRON, Madame DUHEN, Madame GAILLARD, Madame LEFEBVRE, Madame LEROUGE, Monsieur MALFAIT, Madame MAQUET, Monsieur MELLICK, Madame MEYFROIDT-LEFAIT, Monsieur PEZE, Madame ROSSIGNOL, Madame VAN HEGHE.

Excusés : Monsieur PANNIER qui a donné pouvoir à Monsieur COTTIGNY, Monsieur PILCH qui a donné pouvoir à Monsieur DUBREUCQ.

Développer des partenariats stratégiques pour conforter le service rendu aux territoires et réinscrire l'Office dans une dynamique économique de long terme

Rapporteur : PRESIDENT

Le logement social joue, pour près de 5 millions de ménages en France, un rôle clef dans la satisfaction de l'un des besoins humains les plus fondamentaux : disposer d'un toit pour se protéger, vivre, élever des enfants.

Au cours des 10 dernières années, le cadre légal et les conditions économiques générales de l'activité des bailleurs sociaux ont profondément évolué. Le modèle économique et institutionnel du logement social, tel qu'il existe en France depuis les 30 glorieuses, est aujourd'hui réinterrogé.

Ces évolutions interviennent dans un contexte où la cohésion républicaine se trouve fortement abimée par les différentes crises qui s'enchaînent depuis plusieurs décennies, sans que des solutions pérennes y soient apportées. Il importe donc que le

logement social se trouve un avenir dans l'intérêt de la stabilité politique et sociale de notre société.

Le Pas-de-Calais, du fait de son histoire, est aujourd'hui un département où la question sociale se pose avec une acuité particulière. L'enjeu du logement, et du logement social en particulier, y sont particulièrement forts. Pas-de-Calais habitat, en tant que bailleur du Département, collectivité chef de file des solidarités, joue un rôle central dans le logement des habitants les plus vulnérables : 71 % des locataires de l'Office vivent avec des revenus inférieurs aux plafonds de ressources des PLAI (11 626 €/an pour une personne seule, 22 665 €/an pour une famille de 4 personnes).

Parmi les évolutions récentes dans le secteur du logement social, les perspectives ouvertes par la loi ELAN de rapprochement entre organismes de logements sociaux afin de générer des économies d'échelle et des mutualisations, la réduction de loyer de solidarité qui touche au premier chef les bailleurs sociaux logeant le plus de locataires bénéficiaires des APL et la réhabilitation thermique obligatoire des logements les plus énergivores sont celles qui ont le plus d'impact sur la cartographie institutionnelle des organismes, leur équilibre d'exploitation et leur stratégie patrimoniale. Pas-de-Calais habitat est concerné directement par ces deux derniers items (équilibre d'exploitation, financement des réhabilitations) et par relation de cause à effet par le premier d'entre eux (mutualisations et économies d'échelle).

Conforter le service rendu aux habitants et aux territoires dans le respect des équilibres d'exploitation

Organisé autour d'une forte implantation territoriale, de façon à être au plus près des locataires et des collectivités, et autour d'un réel accompagnement social par le logement, Pas-de-Calais habitat doit aujourd'hui trouver les moyens d'assurer la pérennité économique de ce modèle. Il lui faut pour cela imaginer des gains de performance, tant dans les fonctions opérationnelles que dans les fonctions support. Il n'est cependant pas certain que cela suffise, au risque soit de dégrader la qualité du service rendu, soit de ne pas atteindre les objectifs d'équilibre de l'exploitation.

Aussi convient-il d'imaginer de nouvelles mutualisations, allant au-delà de celles mises en œuvre dans le cadre du partenariat entre Pas-de-Calais habitat, Maisons et Cités et CDC Habitat :

- maison du logement pour tous à Arras,
- travail en commun de Coopertois et de Maisons et Cités accession,
- cités-jardin au 21^{ème} siècle,
- réhabilitation conjointe dans le cadre de l'ERBM,
- etc ...,

Cette coopération a vocation à se poursuivre.

Cependant, des mutualisations complémentaires ouvriraient de nouvelles perspectives en matière d'innovations afin de construire un nouveau modèle d'exploitation permettant de continuer à être demain un bailleur social de proximité :

- *achats en commun,*
- *R&D partagée,*
- *expertises conjointes de haut niveau,*
- *partage d'implantations territoriales,*
- *stratégies conjointes vis-à-vis des collectivités*
- *etc...*

Trouver les ressources financières nécessaires à la réhabilitation du parc

Dans le département du Pas-de-Calais, les principaux bailleurs, autres que l'Office, sont adossés / financés par des groupes financièrement puissants (C.D.C., Caisse d'Epargne, Action Logement) ou disposent en propre des moyens nécessaires à leur développement.

Par ailleurs, l'Office, en tant qu'acteur majeur de la construction des logements sociaux des 30 glorieuses dans le département, dispose d'un parc relativement ancien connaissant de réels besoins de réhabilitation, sans bénéficier sur les territoires d'Artois-Gohelle et Béthune-Bruay des subventions de l'engagement pour le renouveau du bassin minier.

Une étude menée par la Fédération des OPH au printemps 2022 a montré qu'à l'échelle nationale l'investissement des Offices devrait être triplé d'ici à 2034 et doublé entre 2034 et 2050 pour répondre aux enjeux de la réhabilitation énergétique de leur parc.

Pas-de-Calais habitat a bénéficié d'une étude particulière sur le sujet (financée par le Fédération des OPH), dont les résultats sont attendus en janvier 2023. Cependant, il apparaît d'ores et déjà, comme cela a été mentionné dans la délibération du 26 mars 2021 relative au PSP et au PMT, que le besoin en fonds propres de l'Office oscille entre 100 et 200 millions d'euros dans les 10 à 15 ans à venir, selon le volume de ventes qui interviendra dans l'intervalle et l'évolution des normes de performance énergétique et des techniques de réhabilitation. Au-delà des seules réhabilitations, l'enjeu est également de pouvoir continuer à développer une offre de logements adaptée aux enjeux sociaux, environnementaux et urbains contemporains.

Développer un partenariat stratégique pour garantir la mise en œuvre du projet politique de l'Office

En complément du partenariat signé en 2020 avec Maisons et Cités, CDC-Habitat, sous l'égide de la Banque des territoires et du Conseil Départemental, Pas-de-Calais habitat doit aujourd'hui envisager un nouveau partenariat, afin de relever le défi de l'équilibre de son modèle d'exploitation et de la soutenabilité financière de ses besoins en investissement.

Un partenariat stratégique avec Flandre Opale Habitat et Clésence (groupe Action logement) permettrait d'inscrire l'Office dans la dynamique souhaitée en réponse aux défis posés. En particulier, la possibilité pour le groupe Action Logement de contribuer au financement des réhabilitations du parc de l'Office, à travers la souscription de titres participatifs, mérite toute notre attention.

C'est pourquoi, il apparaît aujourd'hui pertinent d'engager une discussion avec Flandre Opale Habitat et Clésence en vue de poser les termes d'un partenariat stratégique pérenne. La constitution d'une Société Anonyme de Coordination paraît être la forme la plus adéquate pour ce partenariat.

La Société Anonyme de Coordination, un outil au service de l'ambition de l'Office

La constitution d'une Société Anonyme de Coordination (SAC) est un moyen privilégié pour répondre, sans bouleversement institutionnel, à différents enjeux stratégiques, financiers et opérationnels : mutualisations opérationnelles et de fonctions support, un accès facilité aux financements, le développement d'une ingénierie technique, sociale, financière de haut niveau, la capacité à porter des innovations dans le domaine de l'énergie, de la maîtrise d'ouvrage, ...

La SAC est un modèle de coopération, qui tout en préservant l'indépendance de chacun de ses membres, leur permet de trouver de manière mutualisée une réponse aux enjeux qu'ils partagent. De ce point de vue, la SAC peut être vue comme une holding fonctionnant à l'inverse, puisque ce sont les membres de la SAC qui la contrôlent et non l'inverse.

Parce qu'il s'agit d'un modèle de coopération qui garantit aux Offices la préservation de leur statut et de leur gouvernance, la Fédération des OPH a été, en 2017-2018 particulièrement active dans la définition du modèle des SAC.

Les principales missions obligatoires d'une SAC sont :

- Elaborer le cadre stratégique patrimonial et le cadre stratégique d'utilité sociale du groupe,
- La mise en œuvre d'une politique d'achat de biens et services des membres, hors investissements immobiliers,
- Organiser la mise à disposition des ressources disponibles, afin de les mettre à disposition de ses membres (prêts, avances, etc.)
- Prendre les mesures nécessaires pour garantir la soutenabilité financière du groupe,
- Assurer le contrôle de gestion de ses membres et établir les comptes combinés.

Les principales missions facultatives d'une SAC sont :

- mettre en commun des moyens humains et matériels au profit de ses actionnaires,
- assister, comme prestataire de services, ses membres dans leurs interventions sur des immeubles qui leur appartiennent ou qu'ils gèrent
- assurer tout ou partie de la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction neuve, rénovation ou réhabilitation d'ensemble immobiliers
- réaliser pour le compte de ses actionnaires des interventions foncières, des actions ou des opérations d'aménagement,
- détenir sous certaines conditions du patrimoine.

Au vu des éléments proposés et après en avoir délibéré, les membres du Conseil d'administration :

- ✓ actent la possibilité pour l'office de participer à une société anonyme de coordination (SAC),

Décision adoptée à la majorité des membres présents ou représentés

(Pour : 24 voix ;

Abstentions : 3 voix : Mesdames Bras, Duhén et Maquet)

- ✓ donnent mandat au Président et au Directeur général de mener les négociations en vue de la constitution d'une SAC avec Flandre Opale Habitat et Clésence,

Décision adoptée à la majorité des membres présents ou représentés

(Pour : 25 voix ;

Abstentions : 2 voix : Mesdames Bras et Duhén)