

Accusé de réception en préfecture
062-344077672-20250620-16269-AU-1-1
Date de télétransmission : 26/06/2025
Date de réception préfecture : 26/06/2025

Acte certifié exécutoire

Bruno FONTALIRAND

Directeur général



Pas de Calais Habitat

4, avenue des Droits de l'Homme
CS209 – ARRAS 62022 Cedex



PAS DE CALAIS HABITAT **Office Public de l'Habitat**

DECISION EXTRAITE DU PROCES VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SEANCE DU 20 JUIN 2025

Président : Monsieur COTTIGNY

Présents : Monsieur COTTIGNY, Monsieur LEROY, Madame AIT-CHIKHEBBIH, Monsieur BARBARIN, Monsieur BAUDE, Madame BOUNY, Madame BRAS, Monsieur CAGIN, Monsieur DHAUSSY, Monsieur DUBREUCQ, Monsieur DUCRON, Madame DUHEN, Madame GAILLARD, Madame LEFEBVRE, Madame LEROUGE, Monsieur MALFAIT, Madame MAQUET, Monsieur MELLICK, Madame MEYFROIDT-LEFAIT, Monsieur PANNIER, Monsieur PILCH, Madame SAVESTE, Monsieur DU CONSEIL, FLAMENT.

Excusés : Monsieur GLORIAN qui a donné pouvoir à Monsieur BAUDE, Monsieur PEZE qui a donné pouvoir à Monsieur COTTIGNY.
Madame ROSSIGNOL.

Rapport d'activité du Directeur général

Direction générale
Rapporteur : M. FONTALIRAND Bruno

« Prêts pour demain »

Le Conseil d'administration a adopté le 21 juin 2020 son projet politique. Ce dernier a été confirmé en février 2022 par le Conseil d'administration installé suite aux élections départementales de septembre 2021.

Ce projet politique exprime les orientations voulues par les membres du Conseil d'administration en complément de l'ensemble des obligations s'imposant à l'Office, comme aux autres bailleurs, au titre de sa raison d'être.

Cette feuille de route inclut bien évidemment l'atteinte d'objectifs économiques, sans lesquels il ne saurait y avoir de pérennité de l'Office.

A l'été 2020, l'Office présentait des faiblesses structurelles affectant la qualité du service rendu et susceptibles de remettre en cause la pérennité de l'entreprise : parc insuffisamment entretenu ayant créé une culture professionnelle de la « disette », vacance endémique du parc, moyens financiers limités face aux besoins de réhabilitation, risques sur les outils de gestion, organisation de l'activité non-maîtrisée suite à l'abandon de la certification ISO 9001 et se traduisant par une perte de repères pour les salariés, travail en silo des directions empêchant l'émergence d'une intelligence collective partagée, affaiblissement de la capacité de représentation des directions territoriales auprès des collectivités locales, accroissement suite à la grande transformation de 2018 du nombre de directeurs et de la masse salariale afférente, maîtrise d'ouvrage centralisée immature, absence de pilotage centralisé de la politique locative, politique de ressources humaines au fil de l'eau...

Aussi,

- les directrices et directeurs de territoire ont-ils intégré le **comité de direction générale** dès le mois de février 2020, afin de permettre une expression directe au sein de l'instance des préoccupations rencontrées par les collectivités et par les salariés du terrain, des éventuelles difficultés de mise en œuvre des politiques de l'Office et des propositions d'amélioration, tant des politiques elles-mêmes que des procédures et de leur mise en œuvre,
- la décision a été prise dès l'été 2020 de réinscrire l'activité de l'Office dans la **norme ISO 9001** et dans le système de management de la qualité qu'elle emporte, tant il apparaissait évident que la qualité de service était perfectible et que les salariés de l'Office étaient privés d'un environnement normatif, et donc assurantiel, pour l'exercice de leur activité,
- la politique de **maintenance du parc** et de **reconquête de la vacance technique** a été engagée dès le budget 2021 et s'est poursuivie depuis, afin d'une part de passer en quelques années d'une politique de maintenance curative à une politique de maintenance préventive, d'autre part de générer une augmentation du chiffre d'affaire,
- les directions de l'Office ont été réorganisées en 2022 et 2023. Les **directions du siège** ont été réorganisées avec une double finalité : élaborer et porter la **stratégie** de l'Office dans le domaine qui est le leur et **être opérateur** dans le champ d'activités qu'il appartient de mener au siège pour des raisons d'expertises propres ou d'économies d'échelle. Plus particulièrement :
 - la direction des ressources humaines s'est vue allouer, en complément du champ strictement technique qui lui est propre, une **mission d'accompagnement au changement au bénéfice des services et des salariés** concernés par les évolutions en cours,
 - la direction des finances s'est transformée en Direction de la performance afin **d'insuffler une culture et d'implémenter une pratique de la performance** dans toutes les activités de l'Office. Le rattachement des fonctions d'appui au pilotage des Directions

territoriales à la Direction de la performance en 2024 relève de cette logique.

En ce qui concerne les **directions territoriales**, les réorganisations ont permis :

- la création de **services techniques** pour faire face aux besoins accrus en matière de maintenance et de reconquête de la vacance,
 - la création d'un modèle spécifique d'organisation pour les trois **agences rurales** afin d'apporter aux territoires ruraux le même niveau de service qu'en milieu urbain, malgré la plus faible densité du parc,
 - le regroupement des fonctions « prospection-attribution » et « social-recouvrement » au sein d'un même **service de gestion locative** et la localisation géographique des salariés du service en **interface directe** avec les prospects et les locataires dans les points services, devenus à cette occasion des agences. La présence **au plus près des habitants** de l'ensemble des fonctions de l'office qui les concernent directement autorise une approche intégrée des besoins exprimés et permet de traiter les demandes avec une intelligence transversale nouvelle.
- De nouvelles solutions informatiques visant à sécuriser l'activité de l'Office et à permettre des gains de productivité, une fois la phase d'appropriation achevée, ont été implémentées en 2024. Les changements qui sont intervenus portent sur :
 - le **nouveau progiciel de gestion intégrée**, qui couvre les champs de la relation client et du patrimoine. A travers cette mutation, l'Office a sécurisé ses outils informatiques dans un domaine où toute défaillance se traduirait par une mise à l'arrêt de son activité et a renforcé sa capacité de gestion patrimoniale. L'année 2025 permettra la mise en production de la plupart des modules périphériques à l'outil central. L'année 2026 permettra d'achever la mutation avec la généralisation de la digitalisation des processus, notamment administratifs.
 - le **nouveau progiciel de gestion des ressources humaines** (SIRH). Cette mutation s'est avérée moins fluide qu'annoncée. Si le cœur du SIRH, c'est-à-dire la paie, est aujourd'hui opérationnel de manière satisfaisante, les modules périphériques de gestion des temps ne sont pas encore fonctionnels au niveau attendu. Les travaux se poursuivent donc.
 - La **sécurisation financière** de l'Office a été obtenue en 2024 grâce à l'engagement, tout à fait exceptionnel à l'échelle nationale, du **Département du Pas-de-Calais** à financer sur 10 ans le Plan patrimonial à Moyen Terme (PMT), qui permettra de respecter les obligations d'éradication des passoires thermiques au 31 décembre 2033, tel que le prévoit la loi « climat et résilience ».
 - Malgré le saut qualitatif réalisé par la **maîtrise d'ouvrage** de l'Office, il est

apparu qu'il ne serait pas au rendez-vous de la loi « climat et résilience » du fait d'une difficulté pérenne à recruter les chargés d'opérations nécessaires pour traiter un tel volume de réhabilitations. La puissance de la maîtrise d'ouvrage de nos confrères de Maisons et Cités, alliée à la baisse prévue de leur plan de charge consécutivement à la fin de l'Engagement pour le Renouveau du Bassin Minier en 2027, ont été les arguments clefs de la **constitution d'un GIE** entre les deux bailleurs et leurs deux coopératives d'accession sociale à la propriété. Le GIE, baptisé CORESIAL, sera opérationnel au 01 septembre 2025.

Dans son rapport de novembre 2024, l'**ANCOLS** note que l'engagement financier du Département et la constitution du GIE sont les deux conditions qui autorisent à penser que **Pas-de-Calais habitat sera au rendez-vous des obligations de la loi « climat et résilience »**.

- Les travaux sur le **système de management de la qualité**, engagés depuis 2022, connaîtront, avec la certification **ISO 9001** attendue pour l'été 2025, une étape clef. L'Office aura dans les prochaines semaines retrouvé un référentiel de travail partagé entre les différents services et les différentes directions. De la sorte, **chaque salarié de l'Office** pourra situer son action dans l'entreprise, appréhendera sa contribution à la finalité poursuivie et aux résultats atteints et connaîtra le cadre à l'intérieur duquel il peut œuvrer et exercer sa responsabilité, l'entreprise lui donnant les moyens de son action.

Le système de management de la qualité, en tant que démarche dynamique, soumise tous les trois ans à une certification, permettra également d'offrir, **aux prospects, aux locataires, aux collectivités territoriales**, à l'ensemble des partenaires de l'Office, un service de qualité et aux **salariés** la **reconnaissance** du travail accompli au sein d'un **collectif apaisé**. L'expérimentation en 2024, puis la création en 2025 d'une direction du contrôle général complète l'éventail des outils dont l'Office s'est doté à des fins de qualité, de **conformité** de son action et **d'amélioration continue**.

- L'aboutissement des travaux engagés en 2022 sur le **modèle d'exploitation** du parc locatif de l'office est prévu en 2026. En effet, si l'Office est attaché à maintenir son modèle de proximité (forte présence sur le terrain, sous-traitance marginale), il ne peut pas faire l'économie de le réétudier (le modèle sur lequel l'office se base est âgé de plus de 20 ans), avec pour objectif l'optimisation du rapport « **qualité-coûts-délais** » des services financés par les **locataires** au titre des **charges**.

Cinq années après l'adoption du projet politique de l'Office et après avoir mené, à un rythme réellement soutenu, l'ensemble des chantiers structurels nécessaires pour assurer l'avenir de l'Office, l'on peut considérer que ce dernier est aujourd'hui prêt pour dispenser un service de qualité au meilleur coût et dans les meilleurs délais aux habitants du Pas-de-Calais et notamment ceux pour lesquels la première dignité est de pouvoir se loger, prêt pour être en conformité avec les exigences légales découlant de l'impératif de la lutte contre le réchauffement climatique.

Le chemin parcouru depuis cinq ans n'a été possible que grâce à l'investissement

sans faille des équipes. Je tiens à les en remercier. Le temps de la reconstruction est désormais derrière nous. Cinq années, c'est objectivement peu pour autant de transformations, mais il aurait été préjudiciable à l'Office et à sa pérennité d'étaler ces chantiers sur une période plus longue, car étant interdépendants, aucun n'aurait produit ses effets si les autres n'avaient pas vu le jour au cours de cette même période. **Aujourd'hui, l'on peut considérer que nous sommes prêts pour demain.**

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

- ✓ approuvent le rapport d'activité tel que présenté par le Directeur général

Décision adoptée à l'unanimité