

# DOMYs

## 2027

Développons  
organisons  
mobilisons !

**Innovons autour  
de la stratégie.**

Plan  
Stratégique  
Responsable  
2024-2027



# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| Le mot du directeur général.....   | 3         |
| Situation actuelle : où en sommes-nous ? .....   | 5         |
| <b>2019 - 2023 : le bilan</b> .....  | <b>5</b>  |
| La responsabilité sociétale et environnementale.....   | 5         |
| Le développement de l'offre .....  | 6         |
| L'amélioration et l'entretien du parc .....  | 6         |
| La relation client .....   | 7         |
| Les moyens et les ressources à disposition.....  | 8         |
| <b>2023 : la co-construction au service d'un nouveau plan stratégique</b> .....                                | <b>10</b> |
| Analyse SWOT .....   | 10        |
| Analyse PESTEL .....   | 15        |
| Plan de la situation future : où allons-nous ? .....   | 18        |
| <b>Notre cadre de référence</b> .....  | <b>18</b> |
| Notre mission .....  | 18        |
| Nos valeurs.....   | 18        |
| Notre vision.....  | 19        |
| <b>Nos ambitions</b> .....   | <b>19</b> |
| Axe 1 : Inscrire notre action dans une logique de groupe, aux services diversifiés, dans les territoires ..... | 20        |
| Axe 2 Être un bailleur responsable, sociétal et soucieux de l'environnement .....                              | 21        |
| Axe 3 Optimiser la performance .....   | 23        |
| Plan d'action : comment y allons-nous ? .....  | 25        |
| <b>Plan de progrès RSE 2024-2027</b> .....   | <b>25</b> |
| Axe 1 : Inscrire notre action dans une logique de groupe, aux services diversifiés, dans les territoires ..... | 26        |
| Axe 2 Être un bailleur responsable, sociétal et soucieux de l'environnement .....                              | 26        |
| Axe 3 Optimiser la performance .....   | 27        |
| <b>Plan d'action stratégique 2024</b> .....  | <b>29</b> |
| Axe 1 : Inscrire notre action dans une logique de groupe, aux services diversifiés, dans les territoires ..... | 29        |
| Axe 2 Être un bailleur responsable, sociétal et soucieux de l'environnement .....                              | 30        |
| Axe 3 Optimiser la performance .....   | 30        |

## Le mot du directeur général

Depuis plus de deux ans, nous traversons une période peu clémente pour le secteur du logement : crise financière des matières premières générant une hausse des coûts de construction, augmentation importante des taux d'intérêt en particulier du Livret A, hausse du prix de l'énergie...

Malgré ce contexte difficile, nos actions collectives nous ont permis d'atteindre les objectifs du Plan Stratégique 2019-2023.

Je citerai les principaux résultats suivants :

- Une labellisation RSE Lucie 26000 depuis février 2021, matérialisant nos engagements en matière de développement durable ;
- La mise en œuvre d'un dispositif d'amélioration continue avec la démarche processus et le contrôle interne ;
- La livraison de 1 300 logements et équivalents de 2019 à 2023 ;
- La réhabilitation principalement énergétique de plus de 5 000 logements de 2019 à 2022 ;
- La vente de 260 logements HLM de 2019 à 2022 ;
- Le maintien d'une bonne relation clients comme en atteste la note de 8,1/10 dans le cadre de l'enquête de satisfaction triennale réalisée en 2022 ;
- Le développement d'actions d'amélioration des conditions et de qualité de vie au travail renouvelées annuellement depuis 2021 ;
- Une mobilisation et une adaptation de services supports avec une activité juridique soutenue (marchés, assurances, foncier, RGPD), une stratégie informatique axée sur la digitalisation du processus métier et des moyens logistiques mobilisés dans une orientation durable.

En 2023, nous avons engagé collectivement l'élaboration d'un nouveau Plan Stratégique 2024-2027.

Ce nouveau Plan Stratégique intègre le renouvellement du Label RSE Lucie 26000 pour la même période. Il définit le cadre de référence de notre action sur la période 2024-2027 :

**Notre mission** : Accompagner chaque territoire du Maine et Loire afin de proposer un habitat abordable et responsable, associé à des services de proximité et de qualité

**Les valeurs** qui nous animent : proximité, humanisme, responsabilité et innovation

**Notre vision** : Conforter notre position d'acteur majeur et attractif au service des populations en anticipant les besoins des territoires du Maine et Loire, les enjeux environnementaux et technologiques

Le Plan Stratégique DOMYS 2027 a identifié comme prioritaire trois axes de développement pour la période 2024-2027 :

- Inscrire notre action dans une logique de groupe, aux services diversifiés, dans les territoires ;
- Être un bailleur responsable, sociétal et soucieux de l'environnement ;
- Optimiser la performance.

Ces trois axes se traduisent par :

- 24 engagements du Plan de progrès RSE ;
- Des feuilles de route par direction, traduction concrète de nos ambitions.

Ce document présente un bilan du Plan Stratégique 2019-2023 et les productions liées au nouveau Plan Stratégique DOMYS 2027 incluant le Plan de progrès RSE.

***Laurent COLOBERT***

## Situation actuelle : où en sommes-nous ?

### 2019 - 2023 : le bilan

Le plan stratégique 2019 - 2023 incluait 13 axes de développement portant sur la responsabilité sociétale et environnementale (RSE), le développement du territoire et de l'offre, l'amélioration du parc, la relation client, la situation financière de l'organisme ainsi que sur les relations et conditions de travail.

#### La responsabilité sociétale et environnementale

Désireux de valoriser les actions s'inscrivant dans le concept du développement durable applicable au monde de l'entreprise, Maine & Loire habitat s'est engagé dans une démarche de labellisation en 2019.

L'agence Lucie disposant d'un référentiel spécifique au logement social, c'est tout naturellement vers cet organisme que Maine & Loire habitat s'est orienté pour sa labellisation. Après une phase consistant à dresser un état des lieux en interne, puis la réalisation d'un diagnostic par un cabinet d'audit externe, Maine & Loire habitat a élaboré un plan de progrès pour 3 ans couvrant les 7 thématiques de la RSE et comprenant 49 engagements, dont 8 concernant la protection de l'environnement et 10 portant sur les relations et conditions de travail.

Le label RSE a été obtenu, après présentation en comité de labellisation de la totalité de nos engagements, le 4 février 2021 pour une durée de 3 ans.

Soucieux de diminuer notre empreinte carbone, un bilan a été réalisé en 2021 et a montré que 72% des émissions provenaient de notre patrimoine nous confortant ainsi dans notre choix de réhabilitations énergétiques massives de notre parc.

En matière de construction, de nouveaux modes innovants ont été déployés (ex : construction hors site) permettant, entre autres, de réduire les nuisances et les déchets de chantier, les délais de construction et d'utiliser des procédés « low-tech », biosourcés et durables.

En parallèle, les actions sociétales ont permis à nos locataires d'être accompagnés sur la maîtrise des énergies, sur la santé et la sécurité dans leur logement mais aussi de bénéficier d'un suivi social adapté aux ménages en difficultés. Maine & Loire habitat s'est également engagé, en partenariat avec les associations et les élus du territoire, dans une démarche de développement de l'habitat alternatif et inclusif.

A ces exemples viennent s'ajouter des actions en faveur de l'économie circulaire, de l'insertion, des conditions de travail des collaborateurs ou encore de l'adaptation des moyens et des ressources.

Ainsi, Maine & Loire habitat avait réalisé, au 15 décembre 2023, 87% des actions que comporte le plan de progrès.

## **Le développement de l'offre**

Au 31 décembre 2022, le patrimoine de Maine & Loire habitat s'élève à 15 911 logements dont 14 178 logements familiaux et 1 733 équivalents logements.

Entre 2019 et 2022, ce sont plus de 1 100 logements et équivalents qui ont été mis en chantier sur les neuf EPCI qui composent le département. En 2023, plus de 280 logements sont inscrits au budget pour une mise en chantier dans le courant de l'année.

Plus de 1 300 logements et équivalents logements ont été livrés entre 2019 et 2022. En 2023, près de 300 logements seront mis en location afin de répondre aux besoins des populations.

Afin de maintenir cette forte activité, Maine & Loire habitat a souhaité diversifier les modalités de production de nouveaux logements en s'orientant vers des modes de construction innovants. L'opération de Trélazé a ainsi été réalisée à partir de containers transformés en logements et assemblés afin de créer un immeuble collectif de 36 logements.

En 2022, la construction hors site s'est développée en faisant appel à des entreprises locales. Ce mode de fabrication permet de construire les modules qui constitueront le logement en atelier avant de les assembler sur site ; les nuisances liées au chantier sont donc réduites.

En dehors des modes constructifs innovants, Maine & Loire habitat œuvre pour proposer un habitat adapté aux besoins des populations tout en développant une offre de services telle que les maisons de santé et les locaux d'activité.

Enfin, Maine & Loire habitat s'est positionné sur des opérations de rénovation de cœur de bourg et a construit plusieurs structures d'hébergement. Ainsi à fin 2022, Maine & Loire habitat est propriétaire de 48 établissements dont l'exploitation est confiée à des gestionnaires.

## **L'amélioration et l'entretien du parc**

Entre 2019 et 2022, plus de 5 000 logements ont fait l'objet d'une réhabilitation, soit un tiers du parc social. En 2023, le programme de réhabilitation concerne 1 000 logements.

Cet important programme d'amélioration du parc a pour objectif de réduire la consommation énergétique des logements en apportant un meilleur confort au locataire et en diminuant ses dépenses. Un accompagnement dans le suivi des consommations a été proposé aux locataires. Depuis 2020, 340 familles ont bénéficié de ce service à titre gratuit. En 2022, l'économie moyenne réalisée par foyer était de 490 € par an.

En 2022, plus de 400 logements ont été sélectionnés pour intégrer le programme Energie Sprong. Ce concept innovant a pour objectif de réhabiliter les logements grâce à la mise en place d'une isolation thermique très performante préfabriquée en usine et d'équipements peu énergivores. Ce projet vise à obtenir un diagnostic de performance énergétique de niveau A+.

L'amélioration du parc répond également au maintien des populations à domicile. En moyenne, 180 familles par an bénéficient de travaux d'adaptation de leur logement pour personne à mobilité réduite.

Par ailleurs, depuis 2019, Maine & Loire habitat a renforcé ses actions en matière de sécurité du parc. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 30 juin 2023, plus de 1 500 rondes de sécurité ont été réalisées.

## La relation client

La proximité est une valeur forte de Maine & Loire habitat. Les agences décentralisées permettent aux équipes d'être réactives aux besoins des locataires mais également aux attentes des élus.

Depuis 2019, le rôle des agences a évolué afin d'apporter un service de proximité plus performant. Ainsi depuis 4 ans, la mission de prospection en matière de développement de l'offre est assurée par les responsables d'agence. Cette nouvelle organisation a permis de multiplier les études d'opportunités et d'être plus réactif dans notre communication auprès des élus.

Pour les locataires, en 2020, Maine & Loire habitat a déployé le portail locataire. Véritable agence connectée accessible via internet et une application mobile, cet outil donne un accès sécurisé et permet aux locataires de traiter un très grand nombre de sujets depuis leur ordinateur ou leur smartphone. L'utilisation de ce portail permet une prise en charge plus rapide par nos équipes et un suivi simplifié des demandes.

En 2022, il a été décidé de décentraliser le déroulement de la commission d'attribution des logements (CALEOL). Historiquement, la CALEOL se déroulait au siège social et traitait l'ensemble des dossiers. Afin de valoriser le travail réalisé par les chargés de clientèle et de faciliter la participation des élus, les CALEOL sont désormais organisées au sein de chaque agence. En 2022, 84 commissions d'attribution ont été réalisées.

Cette même année, s'est déroulée l'enquête de satisfaction triennale. Maine & Loire habitat a obtenu la note globale de 8.1/10 ; se plaçant au-dessus de la moyenne des organismes de la région. Un autre point marquant de cette enquête est l'évolution importante de notre Net Promoter Score. Ce dernier a gagné 5 points et atteint la note de 10.

En 4 ans, Maine & Loire habitat a procédé à plus de 7 000 attributions. Soucieux d'accompagner les locataires tout au long de leur parcours, les conseillères sociales ont aidé plus de 1 200 familles entre 2019 et 2022 (bilans sociaux). L'organisation de la structure en matière de recouvrement permet de détecter les éventuelles difficultés financières et d'être plus proactif. Le taux d'impayé des locataires présents est relativement faible et se situe en dessous des 1.20% sur les 4 dernières années.

En 2022, deux dispositifs supplémentaires ont été mis en œuvre avec le FNAVDL (fonds national d'accompagnement vers et dans le logement) pour lequel 70 familles ont bénéficié d'un suivi et SOLI'AL, association proposant des aides afin de faire face à la hausse du coût des énergies (23 demandes ont été instruites sur le dernier trimestre 2022 représentant 19 000 € d'aides attribuées).

Maine & Loire habitat a également à cœur de favoriser le parcours résidentiel en proposant chaque année des logements à la vente. Entre 2019 et 2022, plus de 300 logements ont été vendus dont la moitié au profit de l'occupant.

La vacance de plus de 3 mois est maîtrisée. Le taux au 31 décembre 2022 était seulement de 0.19%.

## Les moyens et les ressources à disposition

### La construction d'un dispositif d'amélioration continue

Initiée en 2018, la démarche processus est aujourd'hui déployée au sein de l'organisme. Quatorze processus ont été identifiés et les procédures liées sont majoritairement écrites. En 2022, les premières revues de processus ont été réalisées et les six processus opérationnels ont été audités. Début 2023, s'est tenue la première revue de direction.

Des audits d'organisation ont également été réalisés afin de s'assurer de l'adéquation entre les objectifs à atteindre et les ressources allouées. Au total, 9 audits se sont déroulés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 30 juin 2023.

Un travail sur la cartographie des risques stratégiques et le système de contrôle interne a débuté en fin 2021. Le socle de cet outil est bâti ; le déploiement par la mise en œuvre de plan de contrôle est en cours.

### Des actions en faveur des collaborateurs

Ces dernières années, Maine & Loire habitat a multiplié les actions en faveur de ses collaborateurs afin d'améliorer les conditions et la qualité de vie au travail. A titre d'exemple, en 2022, un budget de 300 000 € a été alloué en vue de renforcer le pouvoir d'achat de l'ensemble des salariés. L'Office s'est également engagé à réaliser une enquête QVCT (qualité de vie et conditions de travail) tous les 2 ans suivie de la mise en œuvre d'actions propres à chaque direction.

Par ailleurs, des mesures permettant d'encourager les éco gestes ont été déployés. Un accord télétravail a été conclu (+ de 1 100 jours télétravaillés en 2022). En parallèle, la prise en charge des frais de transport (transport en commun, co-voiturage, vélo...) a été augmentée.

Afin d'atteindre des objectifs ambitieux, 21 collaborateurs supplémentaires ont été recrutés ces 4 dernières années et plus de 1 500 jours de formation ont été réalisés.

La situation financière de Maine & Loire habitat permet de réaliser des investissements massifs.

Chaque année, Maine & Loire habitat verse plus de 90 millions de revenus à ses fournisseurs et prestataires dont la plupart sont des entités locales sur un total de 150 millions de revenus distribués toutes parties prenantes confondues.

En raison de la volonté de développer notre offre et d'accélérer la rénovation énergétique du parc, le taux d'endettement augmente et représente, à fin 2022, 45% des loyers (contre 38% à fin 2019 compte tenu de la baisse du taux du livret A). En d'autres termes, sur 100 € de loyer 45 € sont destinés à rembourser les emprunts liés aux travaux de construction ou de réhabilitation. Les autres principaux postes de dépenses sont le gros entretien locatif (15%), les frais de personnel (12%) et les impôts et taxes (11%).

## Une activité juridique soutenue

Pour répondre aux objectifs de construction et de réhabilitation, le service marchés lance en moyenne 80 consultations par an.

En complément l'activité juridique est marquée par la signature d'une quarantaine d'actes fonciers par an.

Un fait marquant de ces dernières années est la forte croissance du nombre de sinistres. Ce sont, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 31 décembre 2022, plus de 1 500 dossiers qui ont été traités (dont plus de 600 en 2022).

En 2022, en parallèle de l'activité courante, Maine & Loire habitat a eu la volonté d'accélérer les travaux de mise en conformité RGPD. Un référent RGPD a été recruté afin de mener à bien les différentes actions identifiées par le DPO externe. Ainsi, en 2023, Maine & Loire habitat a décidé de ne pas renouveler le contrat avec le prestataire au bénéfice de l'internalisation de la fonction de délégué à la protection des données.

Enfin, des actions de sensibilisation auprès des collaborateurs ont été mises en place sur les règles de la commande publique, le RGPD ou encore la gestion des sinistres.

## Une stratégie informatique ambitieuse

Les deux objectifs majeurs de ces dernières années ont été de travailler sur la digitalisation des processus métier et de développer des outils numériques permettant de mieux répondre aux besoins des collectivités, de nos clients locataires et de renforcer nos liens avec nos fournisseurs.

Parmi les projets marquants, on peut citer la dématérialisation des baux, l'extranet locataires, le déploiement du travail collaboratif numérique ou encore la mise en place d'une plateforme décisionnelle, dont le déploiement se poursuivra en 2024, permettant à chaque collaborateur d'avoir connaissance en temps réel des données et indicateurs de Maine & Loire habitat.

## Des moyens logistiques mobilisés

Le service du fonctionnement interne a été fortement mobilisé en période de crise sanitaire pour préparer la reprise du travail des équipes au siège et dans les agences. L'investissement de l'équipe a permis le retour sur le lieu de travail dans le respect du protocole sanitaire et celle-ci a procédé aux adaptations nécessaires tout en répondant aux besoins des collaborateurs.

En lien avec notre labellisation RSE, des actions sont menées afin de réduire notre impact environnemental. Des outils ont été créés afin de suivre les consommations d'énergie des bâtiments administratifs, de consommables et l'utilisation de la flotte de véhicules. Les mesures les plus significatives de ces dernières années sont les suivantes :

- Électrification de notre parc automobile : 50% des renouvellements annuels de la flotte par des véhicules électriques ;
- Valorisation des cycles courts en faisant appel à une entreprise locale spécialiste du réemploi des matériaux pour la création de mobilier de bureau ;

- Tri des déchets et recyclage encouragé dans les bureaux ;
- Baisse des impressions papiers : 94 arbres consommés en 2022 contre 135 en 2019

## 2023 : la co-construction au service d'un nouveau plan stratégique

2024 sera l'année du renouvellement ; renouvellement du plan stratégique mais aussi du label RSE.

La diversité des outils mis en œuvre a pu conduire les équipes à s'interroger sur le sens des démarches menées en parallèle. De ce fait, il semblait important de faciliter la lecture de ces différents outils essentiels à la bonne conduite des activités de Maine & Loire habitat. C'est pourquoi le travail collectif a été favorisé et engagé dès le début d'année 2023 afin de construire un nouveau plan stratégique 2024-2027 intégrant le plan de progrès soumis au comité de labellisation RSE Lucie 26000 et permettant d'aboutir à un document unique.

La création de ce nouveau plan a permis d'impliquer les collaborateurs lors de la construction du SWOT et du PESTEL ainsi que lors de la définition de la mission de Maine & Loire habitat et des valeurs de l'Office. Ces étapes de co-construction ont été complétées par des séances mensuelles avec les membres du CODIR et des actions de communication via intranet.

### Analyse SWOT

Le SWOT a été réalisé en janvier 2023 sous forme d'atelier dont chaque directeur ou responsable d'agence avait la responsabilité de l'animation auprès de ses équipes. Ce travail, dont la synthèse est exposé ci-après, est essentiel pour aider l'entreprise à identifier les axes de développement permettant d'accroître l'activité et de gagner en compétitivité.

### En interne : nos forces et nos faiblesses autour de 4 thématiques

#### Le savoir-faire et l'offre développée

##### Forces

- Stratégie de développement offensive
- Diversité des produits proposés, catalogue riche et diversifié
- Positionnement géographique / Agences décentralisées, lien social et présence sur le territoire
- Écoute des territoires et réponse adaptée, ancrage territorial, proximité avec les élus
- Anticipation des besoins des clients « élus »
- Réactivité de MLH
- Expérience et compétences dans le domaine social
- Satisfaction client
- Volonté d'innovation
- Constructions innovantes, nouveaux modes de construction, réhabilitations énergétiques
- Offre de parcours résidentiel complet
- Label « Vivre Son Âge »
- Budget alloué à l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite
- Savoir-faire sur le renouvellement urbain
- Développement de notre parc
- Parc vieillissant permettant des opérations de démolition / reconstruction avec optimisation du foncier

### Faiblesses

- Taille du territoire qui implique de longs déplacements et du temps
- Opérations de tailles différentes et aux caractéristiques techniques complexes
- Décalage des opérations (perte de candidat en CALEOL)
- Implantation difficile sur l'agglomération et sur le centre d'Angers
- Dégradation de la relation avec les élus liée au retard des opérations et des chantiers
- Mauvais commentaires sur les réseaux sociaux
- Locataires insatisfaits : traitements des réclamations, nuisances, hausse des charges...
- Difficultés à répondre aux demandes de mutation de nos propres locataires
- Offre limitée en location accession
- Valorisation insuffisante de ce que nous faisons à l'externe ou interne (pour tous les services)
- Difficultés à louer ou à vendre les locaux d'activité
- Vieillesse du patrimoine (coût de réhabilitation important) / patrimoine ne correspondant plus aux modes de vie actuels
- Concentration du patrimoine collectif
- Hausse de la sinistralité et des troubles de voisinage

### L'organisation de la structure

#### Forces

- Dynamique et ambition de l'entreprise
- Lancement de grands projets structurants et stratégiques
- Label LUCIE
- Démarche processus / procédures existantes
- Collaboration avec Podeliha et l'USH (programme MASH)
- Composition du CA, administrateurs motivés
- Constitution du groupe MELDOMYS avec une offre globale
- Indicateur de gestion globalement bon
- Maîtrise des impayés et de la vacance
- Patrimoine important

#### Faiblesses

- Objectifs trop ambitieux
- Perte de sens / démarches stratégiques peu connues / absence de vision partagée
- Suivi des objectifs stratégiques
- Transversalité entre les services et intelligence collective, manque de structuration, trop de travail en silo
- Difficultés d'application des procédures / procédures parfois longues et difficiles
- Absence de feuille de route par direction
- Communication interne et externe / travail sur la marque
- Marque employeur inexistante en termes de communication
- Manque de structuration de certaines activités (marketing territorial, innovation, veille concurrentielle)
- Prise de décision rapide sur l'engagement des projets
- Absence de retour d'expérience
- Difficultés à joindre les agences
- Incertitude du partenariat avec Podeliha
- Peu de recherche de l'optimisation opérationnelle (élimination des tâches sans valeur ajoutée)

## Les conditions de travail

### Forces

- Conditions de travail favorables (logistique, informatique, bureaux, QVT...)
- Journée du personnel
- Souplesse des horaires
- Structure familiale qui se préserve
- Fierté d'appartenance et attachement à l'entreprise
- Esprit d'équipe / cohésion
- Avantages du contrat de travail (13ème mois, intéressement...) / prime sur objectif
- Polyvalence globalement assurée
- Mise en place d'atelier pour le développement du bien être

### Faiblesses

- Certains espaces de travail non adaptés (absence d'espace de co-working)
- Démotivation face au manque de communication et à la charge de travail
- Trop de projets insuffisamment cadrés ou avec des échéances trop courtes qui créent une surcharge de travail : RPS, départs....
- Absence de travail en mode projet
- Changements qui ne sont pas accompagnés
- Travail dans l'urgence qui ne permet pas l'anticipation
- Trop de groupe de travail et pb d'équité avec les agences
- Trop de mails
- Parcours d'intégration / connaissance des métiers des collègues

## Les ressources internes

### Forces

- Moyens humains mis à disposition
- Promotion interne
- Budget formation
- Recrutement en alternance encouragé
- Compétences diversifiées et complémentaires – Expertises métiers, spécificité des postes
- Solidité financière de la structure
- Capacité à rechercher des financements diversifiés (fonds verts, fonds friches...)
- Matériel et équipements à disposition
- Flotte de véhicules renouvelée régulièrement
- Locaux

### Faiblesses

- Difficultés de recrutement sur les postes techniques
- Difficile fidélisation des nouvelles générations (besoin de sens, notion projet, posture de la hiérarchie, sens, vision ancienne du télétravail et d'organisation de travail)
- Augmentation du turn over
- Adéquation de nos ressources financières avec l'évolution exponentielle des coûts
- Équilibre financier au vu des multiples projets – taux d'endettement, fonds propres au logement
- Problèmes informatiques récurrents (ex : WIFI, coupure citrix...)
- Outils informatiques (beaucoup de fichiers Excel) et parfois complexes (ex : APOCA)
- Manque de formation sur les outils informatiques

## En externe : les opportunités et les menaces autour de 5 thématiques

### La réglementation

#### Opportunités

- Seuil de logements suffisant pour éviter le regroupement avec d'autres offices
- Indépendance de MLH
- Obligation des communes de construire du logement social
- Secteur d'activité qui ne peut pas disparaître

#### Menaces

- Changement de la réglementation concernant le seuil de regroupement des organismes d'HLM / Fusions futures dans le monde HLM
- Nouvelles réglementations en matière de construction (ex : réglementation thermique) et du logement social (RLS)
- Cotation des attributions
- Réglementation contraignante liée à notre activité
- Contrainte de l'ABF
- Non-conformité RGPD
- Dépendance des aides publiques (subventions, TVA, dégrèvements de TFPB...)

### Le contexte économique et concurrentiel

#### Opportunités

- Ancrage territorial, partenariat avec les collectivités et reconnaissance des élus
- Satellite du Conseil départemental
- Partenariat avec les entreprises locales
- Attractivité du territoire et des promoteurs sur les polarités du département
- Faible concurrence sur le secteur rural
- Soutien des collectivités et organismes parapublics
- Possibilités futures de rapprochements ou de rachats de patrimoine à des bailleurs en difficulté
- Dynamisme départemental (démographique et économique)
- Nouvelles sources de financement

#### Menaces

- Conjoncture économique et financière (inflation, hausse de l'énergie, des matériaux, emprunts, livret A...)
- Raréfaction foncière
- Pression politique sur le développement
- Mi-mandat des élus
- Manque de concurrence de la SEM départementale pour l'obtention du droit à construire
- Forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs
- Baisse de la qualité de service des prestataires / Baisse de la qualité des ouvrages livrés
- Baisse de la fiabilité des entreprises, secteur du bâtiment en difficulté et problèmes de recrutements
- Tissu modeste d'entreprise du secteur du bâtiment rencontrant des difficultés de recrutement
- Précarité des ménages
- Aspiration des talents
- Entrée de nouveaux concurrents

## Le besoin des clients

### Opportunités

- Net promoteur score favorable
- Progression de la demande et baisse de la vacance
- Vivier de demandeurs important
- Attractivité du Maine et Loire : région où il fait bon vivre
- Evolution des besoins clients
- Vieillesse des populations
- Pénurie de logement sur certaines communes
- Pénurie de logements étudiants
- Demande des primo accédants
- Habitat inclusif

### Menaces

- Cliché du logement social
- Montée de l'agressivité / incivilités des clients
- Tension sur le marché entre l'offre et la demande
- Modification du modèle des familles et de leurs besoins : familles monoparentales, recomposition familiale avec besoin de petits logements ou de grands logements (non-inscrits à la programmation)
- Evolution des modes de vie (obsolescence des logements anciens)
- Certains quartiers stigmatisés (concentration) : de plus en plus d'incivilité, d'agressivité
- Exigences croissantes des clients (ex : conception des logements)

## La technologie

### Opportunités

- Développement du travail à distance
- Intelligence artificielle
- Nouveau mode de construction

### Menaces

- Piratage informatique / risque Cyber

## Les enjeux climatiques

### Opportunités

- Challenge à relever face au réchauffement climatique
- Sobriété énergétique
- Production d'énergie renouvelable / énergie Verte
- Lean Construction : lutte contre le gaspillage
- Innovation et développement durable
- Environnement : anticipation du mouvement

### Menaces

- Durcissement de la réglementation environnementale
- Zéro artificialisation (incompatible avec le mode de construction actuelle)

## Analyse PESTEL

Le PESTEL permet d'analyser le positionnement de l'entreprise par rapport à l'environnement dans lequel elle évolue. Cet outil vient compléter le SWOT qui, quant à lui, permet d'avoir une vision de l'environnement proche de l'entreprise, à savoir concurrents et secteur d'activité. Ainsi, l'objectif du PESTEL est d'identifier les changements qui pourraient avoir une incidence positive ou négative sur le développement de MLH pour les anticiper et maintenir un avantage concurrentiel.

### Politique

#### Élément ayant un impact positif

- Adhésion à l'Union Européenne
- Politique interventionniste : soutien apporté aux acteurs économiques (subventions)
- Stabilité politique nationale et européenne
- Ancien maire d'Angers devenu ministre de la transition écologique, pouvant favoriser des interventions locales au niveau du Maine et Loire
- Volonté politique d'accompagner la dépendance (maintien à domicile le plus longtemps possible, aides pour l'adaptation au handicap)
- Politique du logement social
- PLH par EPCI avec des moyens dédiés au logement social
- Système d'aides et soutien du CD 49

#### Élément ayant un impact négatif

- Guerre en Ukraine source de tensions entre les pays
- Montée des partis politiques extrêmes et ostracisme
- Manque de cohésion politique et éclatement des partis
- Agitation politique et sociale (réforme des retraites, etc...)
- Diminution des aides à la personne
- Volonté politique de créer un revenu social universel (incluant les APL versées directement aux bailleurs aujourd'hui)
- Volonté de l'état de voir les bailleurs se regrouper de plus en plus
- Activité en lien direct avec la politique locale, pouvant générer une instabilité en cas de changement d'équipe municipale
- Pression des politiques locales sur notre propre politique de développement (pouvant aller à l'encontre de notre intérêt propre)

### Économique

#### Élément ayant un impact positif

- Aides financières accordées par les pouvoirs publics pour le logement (APL, aides à la construction)
- Mesures en faveur du pouvoir d'achat des locataires (suppression de la taxe d'habitation, primes Macron, bouclier énergétique, etc...)
- Politique tarifaire du gouvernement pour la maîtrise des énergies
- Fiscalité favorable sur le logement social
- Pénurie de logement
- « Plein emploi », favorable pour sécuriser le recouvrement

#### Élément ayant un impact négatif

- Augmentation des taux d'intérêt (livret A)
- Inflation / Baisse du pouvoir d'achat

- Nouvelles obligations en matière de mesure de la performance extra-financière (score ESG)
- Fiscalité lourde qui peut pénaliser la compétitivité des entreprises
- Crise des énergies (augmentation des couts des extractions des salaires)
- Non maîtrise des approvisionnements des matières et matériaux
- « Plein emploi », difficulté de recrutement

## Socio culturel

### Élément ayant un impact positif

- Augmentation de la population
- Attractivité de l'Anjou (Angers = ville de France où il fait le mieux vivre) et dynamique démographique du département du Maine et Loire
- Vieillesse de la population et prise en compte du handicap qui impactent notre activité (maintien à domicile, adaptation des logements au vieillissement/ logement inclusif)
- Éclatement de la cellule familiale (augmentation de la demande)
- Réseau associatif dynamique (handicap, aide sociale, environnement, etc...)

### Élément ayant un impact négatif

- Risque d'épidémie mondiale
- Développement des grandes métropoles/désertification du milieu rural entraînant une densification de la population
- Demande supérieure à l'offre
- Augmentation de l'espérance de vie /Vieillesse de la population limitant le taux de rotation et nécessitant de plus lourds investissements pour le maintien à domicile
- Augmentation des situations de familles monoparentales et de ménages prioritaires (CP, notamment victimes de violences conjugales), en inadéquation avec une offre adaptée de logements
- Développement de l'habitat collectif induisant un risque de vacance
- Intégration de publics difficiles (problèmes de santé mentale, public non autonome, capacité à « habiter »)
- Pauvreté croissante, incivilité croissante
- Mode de vie « individualiste »

## Technologique

### Élément ayant un impact positif

- Nouveaux services à développer à l'aide de l'intelligence artificielle ou de la robotique
- Utilisation matériau biosourcé / Mode de construction hors site en 2D et 3 D
- Domotique
- Numérique permet une meilleure transversalité et organisation des services / digitalisation
- Accès à un grand nombre de service depuis « son fauteuil »

### Élément ayant un impact négatif

- Risque de racket et piratage
- Réseaux sociaux
- Intelligence artificielle
- Course à la dernière technologie
- Impact sur nos libertés
- Impacts financiers / Nouvelles technologies onéreuses
- Digitalisation accroissant la fracture numérique (seniors notamment)
- Obsolescence programmée

- Utilisation massive de l'électricité au quotidien

## Écologique

### Élément ayant un impact positif

- Végétalisation du milieu urbain
- Biodiversité : volonté d'améliorer le cadre de vie
- Protection des espèces (LPO, chauve-souris...)
- Département à la pointe en matière d'écologie (ADEME, INSERM...)
- Economie circulaire / Réemploi des matériaux, recyclage
- Constructions / Réhabilitation des logements dans le respect de l'environnement / Energie Sprong

### Élément ayant un impact négatif

- Impact financier de l'enjeu environnemental / Surcoûts de construction ou de réhabilitation liés aux normes environnementales
- Modifications climatiques impactant la nature des sols et générant des problèmes structurels sur nos bâtiments (ex : sécheresse, inondations, canicule, incendie, phénomènes météorologiques violents et soudains ...)
- Densification
- Raréfaction des énergies fossiles : reconversion des modes de chauffage des logements / Raréfaction des matières premières
- Population trop peu consciente de l'enjeu environnemental

## Légal

### Élément ayant un impact positif

- Loi SRU
- Aides au logement
- Construire en améliorant la sécurité
- RGPD
- CEE
- Réglementation marchés publics
- Accessibilité PMR

### Élément ayant un impact négatif

- Évolution constante de la réglementation : nécessité de s'adapter en permanence
- Multiplication des normes de plus en plus contraignantes (RE 2020, DPE, normes PMR, bilan carbone)
- Réglementation marchés publics
- Réglementation sur étiquettes énergétiques des logements contraignantes : certains logements ne seront plus louables
- Loi Climat et Résilience : ZAN (Zéro Artificialisation Nette)
- Décret Tertiaire
- Évolution en matière d'attribution des logements

# Plan de la situation future : où allons-nous ?

## Notre cadre de référence

Le cadre de référence défini dans le Plan Stratégique 2024-2027 est le résultat de temps d'échange collectif au sein des différentes directions de notre organisme.

Il repose sur la définition précise de notre mission, de nos valeurs et de notre vision. Ces éléments, élaborés tout au long de l'année 2023, constituent la pierre angulaire de notre environnement de travail et garantissent que les actions de développement menées s'inscriront dans la stratégie globale définie pour les années à venir.

## Notre mission

Notre mission est notre raison d'être. Elle constitue notre guide au quotidien et nous rassemble autour d'un objectif commun :

**Accompagner chaque territoire du Maine et Loire afin de proposer un habitat abordable et responsable, associé à des services de proximité et de qualité.**

Plus particulièrement, notre mission se traduit dans les réponses apportées aux besoins des territoires en matière de logements mais aussi de services permettant d'améliorer la qualité de vie des habitants.

De plus, en tant que bailleur social, notre devoir est de proposer des logements abordables, répondant aux difficultés économiques rencontrées par les ménages, et responsables en intégrant la préservation de l'environnement et en favorisant l'inclusion et le maintien à domicile des personnes en situation de handicap.

Enfin, notre mission ne peut s'accomplir pleinement sans chercher à améliorer la qualité de nos services et prendre en compte la satisfaction de nos locataires qui doit rester au cœur de nos préoccupations.

## Nos valeurs

Les valeurs sont notre ADN. Ce principe fondamental détermine la façon d'agir, de décider et de conduire l'activité.

Les quatre valeurs identifiées au sein de l'organisme posent un cadre commun du comportement attendu par l'ensemble des collaborateurs, favorisent la cohésion d'équipe et la culture d'entreprise et contribuent au bon développement de l'ensemble des activités exercées.

### Proximité

Maintenir la qualité de service, notre ancrage sur le territoire, la relation avec les clients et la collaboration avec l'ensemble de nos parties prenantes grâce à la disponibilité des équipes et leurs compétences

### Humanisme

Placer l'Humain au cœur de nos préoccupations (clients et collaborateurs) en promouvant le respect, l'écoute, la solidarité, l'inclusion sociale et en déployant un environnement de travail où l'esprit d'équipe et la cohésion sont favorisés

### Responsabilité

S'engager durablement vis-à-vis des populations et de l'environnement en pérennisant notre démarche RSE, notre qualité de vie et nos conditions de travail ainsi que l'éthique dans les affaires

### Innovation

Anticiper avec dynamisme la transformation numérique, la rénovation et la construction en prenant en compte les besoins, la diversité des demandes en cohérence avec notre action sociale

### Notre vision

Notre défi à relever pour les 4 prochaines années est de :

#### **Conforter notre position d'acteur majeur et attractif au service des populations en anticipant les besoins des territoires du Maine et Loire, les enjeux environnementaux et technologiques.**

Il s'agit pour nous de continuer à diversifier notre offre de logements et de services en proposant des solutions accessibles financièrement correspondant aux besoins spécifiques des populations, contribuant au bien vivre ensemble et en développant les modes d'habitat compatibles à avec l'évolution sociétale.

C'est aussi confirmer notre engagement en matière d'environnement en faisant évoluer nos modèles constructifs vers des techniques réduisant l'impact carbone, en diminuant les nuisances liées à nos chantiers, en favorisant le réemploi et en préservant la biodiversité.

Enfin, il nous faudra nous adapter rapidement aux évolutions technologiques en rendant notre organisation agile afin de gagner en efficacité et d'améliorer la satisfaction de l'ensemble de nos parties prenantes que sont les clients, les collaborateurs, les élus et les partenaires.

### Nos ambitions

Maine & Loire habitat, Office Public de l'Habitat, évolue désormais au sein du Groupe MELDOMYS dont l'essence est d'être l'opérateur global du département anticipant les besoins de transformations des territoires, œuvrant aux côtés des collectivités pour construire des solutions adaptées, durables et responsables et offrant un habitat abordable adapté à toutes les étapes de la vie.

Afin de répondre à la finalité du Groupe MELDOMYS, Maine & Loire habitat a identifié **trois axes de développement** centrés sur nos quatre parties prenantes essentielles à l'accomplissement de notre mission : **clients, territoires, partenaires et collaborateurs**.

## **Axe 1 : Inscrire notre action dans une logique de groupe, aux services diversifiés, dans les territoires**

Décliné en 4 sous axes, cet axe de développement a pour finalité de confirmer la volonté d'agir dans une logique de groupe en adaptant notre organisation pour anticiper les besoins des territoires et des populations. Il nous faudra :

### **Structurer l'organisation du groupe**

Pour répondre à nos ambitions et aux enjeux futurs de notre domaine d'activité, la mise en place d'une organisation structurée apparaît comme fondamentale. Il s'agira, entre autres :

- De créer une culture commune indispensable pour favoriser la cohésion et le travail en équipe, veiller au respect des valeurs de l'entreprise et de l'atteinte des objectifs ;
- De mutualiser les services supports afin de mettre à disposition de la marque JAXED les ressources et moyens nécessaires au développement de son activité en minimisant les coûts ;
- D'uniformiser les dispositifs sociaux propres à chaque entité permettant de favoriser l'équité entre collaborateur et de simplifier la gestion des ressources humaines ;
- D'avoir une vision globale de la gestion des emplois et des parcours professionnels afin d'anticiper les évolutions des métiers et de l'environnement dans lequel évolue le groupe.

### **Déployer la démarche d'amélioration continue à l'échelle du groupe**

En 2018, Maine & Loire habitat a engagé la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue afin de capitaliser les bonnes pratiques, de détecter les éventuels dysfonctionnements et d'optimiser son organisation pour atteindre les objectifs fixés et de maîtriser les risques inhérents à l'activité.

Au cours des prochaines années, la démarche d'amélioration continue, constituée de quatre piliers, poursuivra son évolution avec pour finalité d'être déployée à l'échelle du groupe. Il conviendra,

- D'étendre la mise en œuvre de la démarche processus à l'ensemble des activités assurées par le groupe afin de favoriser la transversalité et de gagner en efficacité ;
- De déployer le système de contrôle interne en vue d'identifier les risques stratégiques et opérationnels et de procéder à des mesures préventives et / ou correctives ciblées pour limiter leurs impacts sur l'activité et en assurer sa pérennité ;
- D'élargir la conduite d'audit interne à l'ensemble des activités du groupe permettant d'optimiser l'organisation et de mesurer l'efficacité des procédures et des indicateurs mis en place ;
- De structurer la démarche RSE au sein du groupe afin de s'assurer que les pratiques actuelles et les actions futures sont en cohérence avec la norme ISO 26000. La responsabilité sociétale des entreprises est un élément clé dans la structuration de notre organisation, la conduite de notre plan stratégique et ancre notre volonté d'être un acteur engagé, durable et responsable.

### **Bâtir une politique « produit et service »**

Aujourd'hui, nous nous considérons comme un partenaire au service des territoires. Notre politique « produit et service » devra être un outil décisif pour mieux anticiper et répondre à leurs besoins.

Notre politique servira deux parties prenantes essentielles :

- Les collectivités : nous nous devons de les accompagner dans leurs projets d'aménagements et d'habitat en les aidant à reconquérir leur centralité et en proposant des modes de construction de logements durables tout en veillant à maîtriser l'impact carbone de notre activité en s'adaptant aux nouvelles contraintes techniques des politiques environnementales à venir ;
- Les citoyens et les habitants : notre rôle de bailleur social est de favoriser le bien-vivre sur chaque territoire, satisfaire les besoins en logements, offrir un habitat adapté à toutes les étapes de la vie, garantir la maîtrise des charges et la performance énergétique et rendre désirables les nouvelles formes d'habitat plus denses.

En tant qu'enjeu fondamental de notre statut bailleur social, notre politique « produit et service » reposera sur les piliers économique, social et environnemental que constitue le développement durable.

### **Concevoir une stratégie de communication interne et externe du groupe**

Pour répondre aux trois sous axes énoncés précédemment, il sera nécessaire de mettre en place une stratégie de communication interne et externe.

En interne, nous devons promouvoir un sentiment d'appartenance au groupe en créant une culture commune intégrant les valeurs de l'entreprise et le sens de la mission. Il sera nécessaire de déployer la communication interne avec pour objectif de faire de chaque collaborateur un acteur de notre projet en valorisant les savoir-faire et de maintenir un niveau d'information identique au sein du groupe.

En externe, nous devons répondre aux besoins de nos différents publics : élus, partenaires, clients et futurs collaborateurs. Les actions de communication serviront notre volonté de conforter notre position d'acteur majeur et attractif du département. La communication auprès des clients, partenaires et élus renforcera notre proximité et notre engagement envers eux. Par ailleurs, nous devons également développer notre marque employeur pour faciliter les recrutements et donner envie d'intégrer notre groupe.

Enfin, la stratégie de communication sera un élément déterminant dans le déploiement du groupe, où il faudra régulièrement évaluer l'évolution de la notoriété des marques afin de mesurer l'efficacité des messages transmis et de nous assurer de notre positionnement en tant qu'acteur majeur et attractif du département dans notre domaine.

### **Axe 2 Être un bailleur responsable, sociétal et soucieux de l'environnement**

Cet axe de développement est essentiel au développement de notre stratégie et affirme notre volonté d'intégrer les concepts du développement durable dans nos actions et prises de décisions. Trois sous-axes nous permettront de répondre à ces enjeux :

#### **Affirmer notre engagement environnemental en matière de production de logements et de réhabilitation du parc**

En tant que bailleur labellisé LUCIE 26000 depuis 2021, nous sommes résolument engagés à poursuivre nos actions en faveur de la préservation de l'environnement.

Au cours des quatre prochaines années, notre engagement se traduira par :

- Des investissements significatifs dans la réhabilitation énergétique de nos logements afin de répondre à un double objectif : réduire leurs émissions de gaz à effet de serre ainsi que la facture énergétique des habitants ;
- Le recours à des modes de constructions innovants et écoresponsables en cherchant à aller au-delà des réglementations environnementales ;
- La mise en œuvre de solutions pour répondre aux besoins d'espaces verts des populations tout en préservant la biodiversité.

Pour confirmer cet engagement, nous gagnerons à bâtir, à court terme, un plan stratégique environnemental solide pour répondre à l'ensemble des contraintes techniques, réglementaires et climatiques auxquelles nous devons faire face.

En complément, la réalisation d'un bilan carbone annuel nous permettra d'accompagner notre politique environnementale d'un plan d'action visant à réduire progressivement l'impact carbone de nos activités et d'en mesurer son efficacité.

### **Être un acheteur responsable**

Dans la continuité du travail réalisé ces dernières années, nous maintiendrons nos actions en matière de conformité RGPD en mettant en place des campagnes de prévention et en accompagnant les collaborateurs dans l'exercice de leurs missions.

Par ailleurs, nous poursuivrons le développement des marchés réservés dans nos procédures d'achat, renforçant notre engagement auprès d'acteurs locaux contribuant à l'emploi des personnes en difficultés ou en situation de handicap.

Au-delà de ces initiatives ciblées, il s'agira, pour nous acheteur public, de mettre en place une politique d'achat responsable. Cette politique intégrera les principes de l'économie circulaire, de réparabilité et de réutilisation des matériaux. Notre démarche consistera également à s'interroger sur la prise en compte de la RSE par nos fournisseurs et prestataires et sur les moyens dont nous disposons pour les sensibiliser à cet enjeu.

Enfin, nous devons également avoir la capacité de mesurer dans quelle proportion nous avons recours à des fournisseurs et prestataires locaux.

### **Garantir une gestion responsable des ressources et moyens de l'entreprise**

En cohérence avec les deux sous-axes précédemment développés, nous nous devons de garantir une gestion responsable des ressources et des moyens de l'entreprise. Il s'agira de déployer des actions ciblées dans différents domaines, à savoir :

- Mettre en place un plan d'action de sécurité des systèmes d'information en veillant à réaliser une revue annuelle des droits d'accès, en sensibilisant les collaborateurs et en diligentant régulièrement des audits de sécurité ;
- Inscrire nos pratiques de travail dans une politique du numérique responsable avec pour objectif de diminuer notre empreinte numérique ;

- Poursuivre notre engagement en matière de lutte contre la discrimination notamment en accompagnant les collaborateurs en fin de carrière ;
- Développer des indicateurs extra-financiers pour conforter nos engagements sociaux et environnementaux, renforcer notre image et obtenir des financements aux conditions favorables.

### **Axe 3 Optimiser la performance**

Les deux axes précédents ne peuvent se réaliser sans la performance. Cette notion doit être entendue au sens large du terme et englober l'amélioration de nos services, l'anticipation des évolutions propres à notre domaine d'activité et la montée en compétence des collaborateurs. Pour atteindre cet objectif d'optimisation, il sera nécessaire de déployer les 4 sous-axes suivants :

#### **Améliorer l'expérience client en vue d'adapter nos interventions en favorisant l'intégration des retours d'expérience clients**

La satisfaction de nos clients est un pilier de notre activité. Ainsi, notre volonté est d'intégrer les retours d'expérience clients dans nos pratiques.

Cette amélioration de l'expérience client s'articulera autour de trois grandes catégories d'actions adaptées à différents publics dont la finalité sera de mettre en œuvre des mesures préventives ou correctives :

- Évaluer et formaliser le retour d'expérience des locataires que ce soit dans l'appropriation de leur logement, dans la perception des travaux réalisés ou dans la relation bailleur et locataire ;
- Généraliser les enquêtes de satisfaction au sein de l'entreprise afin d'améliorer son fonctionnement et la qualité des relations de travail entre les services ;
- Réaliser des rencontres avec nos prestataires ou fournisseurs en vue d'échanger sur les points forts et sensibles identifiés lors d'opérations de construction ou de réhabilitation et de s'assurer du respect des engagements pris.

#### **Construire une culture de l'innovation**

Les avancées techniques et technologiques rapides et nombreuses obligent les entreprises à s'adapter à ce contexte afin de rester compétitives, de poursuivre leur développement et d'anticiper les changements impactant dans leur secteur.

Ainsi, nous devons construire au sein de notre organisation une culture de l'innovation pour favoriser l'efficacité de notre système et répondre aux besoins de l'ensemble de nos parties prenantes.

Pour instaurer cette culture, il nous faudra :

- Être proactif en matière d'innovation et d'expérimentation ;
- Mettre en place des formations visant le développement de compétences nouvelles au sein de notre structure ;
- Accélérer la digitalisation des processus en offrant des solutions numériques adaptées ;
- Fiabiliser nos données et homogénéiser nos pratiques.

#### **Accompagner et valoriser chaque collaborateur comme un acteur de la performance du groupe**

Chaque collaborateur joue un rôle essentiel dans le développement et la performance de notre entreprise. Il contribue activement, par ses actions quotidiennes, à l'atteinte des objectifs.

Au sein de Maine & Loire habitat, nous avons en place des dispositifs favorisant la qualité de vie au travail, le développement des compétences, l'équilibre vie pro – vie perso ou la cohésion. Ces éléments sont, désormais, intégrés dans l'activité opérationnelle de notre organisation.

Afin de renforcer nos engagements, nous souhaitons poursuivre nos efforts en offrant aux nouveaux collaborateurs et à ceux en mobilité interne un parcours d'intégration adapté aux spécificités de leur métier.

Parallèlement, nous poursuivrons le développement des actions de tutorat au sein de nos différents services.

### Développer des partenariats stratégiques

En tant qu'acteur public engagé dans une démarche RSE, nous nous devons de construire des partenariats stratégiques afin de répondre aux besoins de nos parties prenantes. A titre d'exemple, il s'agira :

- De développer des partenariats pour concrétiser nos projets d'inclusion destinés à nos locataires ;
- De soutenir des actions locales de mécénat ayant un impact dans les domaines culturel, de l'éducation, de la santé, de l'environnement, de l'inclusion ou de l'insertion ;
- De rechercher des partenaires pour nous accompagner dans notre volonté de préservation de l'environnement ;
- D'adhérer à des associations qui nous conseillent dans notre rôle en tant qu'acheteur public.

**Dès 2024**, ces trois axes de développement seront déclinés dans les feuilles de route opérationnelles pilotée au sein de chaque direction et garantiront l'atteinte **d'objectifs globaux**.

À savoir, sur la période 2024-2027 :

- La livraison de 1 600 logements sociaux ;
- La vente de 300 logements sociaux ;
- La réhabilitation de 1 800 logements sociaux et équivalents logements ;
- Un autofinancement net HLM global annuel supérieur à 8% des produits courants ;
- Un taux d'endettement maintenu à un niveau inférieur à 45% des loyers ;
- Une masse salariale représentant environ 15% des loyers avec un objectif maintenu autour de 13 ETP / 1 000 équivalents logements ;
- L'atteinte d'un score RSE de 850/1 000 (contre 777,3/1 000 à fin 2023).

## Plan d'action : comment y allons-nous ?

Pour servir nos ambitions, nous avons défini les actions à mettre en œuvre. Ces actions sont réparties en deux catégories :

- **Les actions relevant de notre plan de progrès RSE** soumis au comité de labellisation LUCIE. Ces actions, sur lesquelles repose notre label, feront l'objet d'un audit, réalisé par un cabinet externe, en 2026. Ces 24 engagements seront déployés sur la période 2024-2027 et ne sont pas modifiables.
- **Les actions stratégiques** qui contribuent directement à la réalisation de nos ambitions. Ce document répertorie uniquement les actions planifiées en 2024, compte tenu de l'évolution constante de notre environnement qui nécessite des ajustements annuels. En effet, il est primordial que nos actions stratégiques répondent aux changements auxquels est soumis notre domaine d'activité afin de garantir l'atteinte de nos objectifs.

### Plan de progrès RSE 2024-2027

Le référentiel Lucie 26000, base de notre label RSE, est composé de 7 thèmes représentés par 24 principes d'action.

Notre dernier audit externe a identifié **9 principes d'action sur lesquels notre niveau d'assurance reste partiel** par rapport aux attentes en matière de RSE, tandis que **15 principes d'action ont un niveau d'assurance considéré comme raisonnable**.

Dans notre plan de progrès, qui se déploiera à compter de 2024, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur les principes d'action pour lesquels notre niveau d'assurance est partiel. Ces principes sont les suivants :

- PA 4 : Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances
- PA 10 : Développer les compétences de tous les collaborateurs
- PA 12 : Maîtriser les impacts environnementaux dans la production de logements
- PA 13 : Maîtriser les impacts environnementaux dans l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation des logements
- PA 14 : Déployer une démarche structurée de protection de l'environnement
- PA 16 : Garantir les conditions d'une concurrence loyale
- PA 17 : Agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs
- PA 20 : Garantir la sécurité des logements
- PA 24 : Participer à des initiatives d'intérêt général

En complément, afin de s'assurer la pérennité de notre démarche en matière de responsabilité sociétale, nous estimons primordial de nous engager sur le principe d'action suivant, malgré son positionnement à un niveau raisonnable :

- PA 1 : Intégrer la démarche RSO à la stratégie globale

**Axe 1 : Inscrire notre action dans une logique de groupe, aux services diversifiés, dans les territoires**

**Structurer l'organisation du groupe**

| Nom de l'action   | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final                                     |
|---|----------------------------------|------------------------|--|
| Créer une culture managériale en impliquant l'encadrement intermédiaire | PA10                             | 2024                   | REX des managers et guide pratique nouveaux outils |
| Créer la GEPP groupe / adapter la GEPP aux évolutions                   | PA10                             | 2024                   | GEPP maintenue à jour et enrichie                  |
| Renouveler le plan stratégique et le label RSE                          | PA01                             | 2027                   | Plan stratégique défini                            |

**Bâtir une politique « produit et service »**

| Nom de l'action  | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final  |
|--|----------------------------------|------------------------|---|
| Se préparer à apporter des réponses techniques adaptées pour les territoires dans l'optique de la mise en place de la démarche ZAN | PA12                             | 2026                   | Définition des indicateurs (2024) et mesure sur un panel d'opérations (2024/2025) |
| Concevoir un logement abordable maîtrisé en termes de coûts et de charges (cahier des charges techniques)                          | PA12                             | 2024                   | Cahier des charges / Bilan des coûts TCE des opérations                           |

**Axe 2 Être un bailleur responsable, sociétal et soucieux de l'environnement**

**Affirmer notre engagement environnemental en matière de production de logements et de réhabilitation du parc**

| Nom de l'action   | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final   |
|---|----------------------------------|------------------------|--|
| Favoriser le réemploi dans les activités de construction et de réhabilitation | PA12                             | 2025                   | Bilan des opérations /programmes concernés, détail des actions et quantification (indicateur à définir). |
| Répondre aux besoins d'espaces verts et de préservation de la biodiversité    | PA12                             | 2025                   | Rédaction d'un rapport de préconisations visant à favoriser la biodiversité et le besoin d'espaces verts |

|   |      |      |   |
|---|------|------|---|
| Réaliser un nouveau bilan carbone pour bénéficier de financement vert et mettre en place des actions d'amélioration | PA14 | 2024 | Réaliser des bilans Carbone à partir de 2024  |
| Établir un plan stratégique environnemental (PSE) pour les activités de construction et de réhabilitation           | PA13 | 2024 | Un document PSE Plan stratégique environnemental 2024-2034                              |
| Faire un pré-diagnostic environnemental avant d'intervenir sur un site en renouvellement urbain                     | PA12 | 2024 | Bilan économique et synthèse des actions relative à la préservation de la biodiversité. |

### Être un acheteur responsable

| Nom de l'action   | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final   |
|---|----------------------------------|------------------------|--|
| Ecrire une politique d'achat responsable : réutilisation des matériaux, réparabilité, économie circulaire | PA17                             | 2026                   | Note de cadrage sur les achats responsables                  |
| Développer les marchés réservés (en réserver pour les EA/ESAT → emploi de personnes handicapées           | PA17                             | 2025                   | Note de cadrage des situations de recours /nombre de marchés |

### Garantir une gestion responsable des ressources et moyens de l'entreprise

| Nom de l'action   | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final                            |
|---|----------------------------------|------------------------|---|
| Fixer des objectifs de diminution de l'empreinte numérique – politique du numérique responsable | PA14                             | 2025                   | Politique du numérique responsable        |
| Accompagner la fin de carrière en proposant des aménagements (charte de la diversité)           | PA04                             | 2026                   | Plan d'action et avancement               |
| Réaliser une analyse des risques en matière de concurrence et mettre en place un plan d'action  | PA16                             | 2026                   | Cartographie des risques et plan d'action |

## Axe 3 Optimiser la performance

Améliorer l'expérience client en vue d'adapter nos interventions en favorisant l'intégration des retours d'expérience clients

| Nom de l'action   | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final  |
|---|----------------------------------|------------------------|---|
| Favoriser les retours d'expérience en matière de construction, explorer de nouvelles techniques et formes d'habitat.  | PA12                             | 2024                   | Bilan innovation : Programmes / Actions – Retour interne sur un panel de programme livré en 2022. |
| Favoriser les retours d'expérience en matière de réhabilitation   | PA13                             | 2025                   | Rapport annuel d'enquêtes   |
| Organiser des retours d'expérience locataires à 30 jours après entrée dans les lieux afin de procéder à des campagnes de sensibilisation (ex écogestes, bonne appropriation du logement et de ses équipements...) | PA20                             | 2025                   | Plan d'action et Plan de formation des divers prescripteurs interne                               |
| Définir le plan d'action « santé des occupants » et s'assurer de sa mise en œuvre   | PA20                             | 2025                   | Plan d'action santé dans nos logements  |
| Identifier les nuisances sonores, olfactives et visuelles liées à notre parc et mettre en place un plan d'action visant à les réduire   | PA23                             | 2026                   | Cartographie des sources de nuisance de notre patrimoine  |

### Construire une culture de l'innovation

| Nom de l'action                              | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final                 |
|--|----------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Développer des modes de formations innovants | PA10                             | 2026                   | Catalogue de formations adapté |

### Développer des partenariats stratégiques

| Nom de l'action   | Engagement RSE (si oui n° du PA) | Année de programmation | Livrable final  |
|---|----------------------------------|------------------------|---|
| Développer des partenariats pour nos projets d'inclusion (séniors, handicapés...)   | PA04                             | 2025                   | Rapport définissant, les partenaires, les partenariats existants, les demande et les axes à intégrer dans la politique de développement |
| Adhérer à l'association RESECO et participer aux ateliers pour accompagner les entreprises à répondre aux marchés en intégrant des critères sociaux et environnementaux | PA17                             | 2025                   | Compte-rendu réunion/note sur les bonnes pratiques  |

|   |      |      |   |
|---|------|------|---|
| Développer les actions de mécénat envers les associations locales ayant un impact dans le domaine culturel ou de l'éducation ou de la santé ou de l'environnement ou de l'inclusion ou de l'insertion | PA24 | 2024 | Bilan (financier + impact sur le développement local et l'intérêt général) des actions de mécénat et des actions solidaires réalisées |
|---|------|------|---|

## Plan d'action stratégique 2024

### Axe 1 : Inscrire notre action dans une logique de groupe, aux services diversifiés, dans les territoires

#### Structurer l'organisation du groupe

| Nom de l'action   | Livrable final  |
|---|---|
| Définir une politique de gestion sécurisée de l'archivage des données informatiques et définir une stratégie de dématérialisation de certaines archives (exemple : dossiers locataires en agence) | Logiciel d'archivage intermédiaire contenant les archives du siège à sécuriser + archives agences dématérialisées |

#### Déployer la démarche d'amélioration continue à l'échelle du groupe

| Nom de l'action  | Livrable final   |
|--|--|
| Adapter la démarche processus à l'ensemble du groupe   | Document à jour intégrant l'activité de JAXED  |
| Déployer le système de contrôle interne du groupe  | Cartographie à jour et plan de contrôle déployé  |
| Lancer un chantier sur la qualité de données intégrant un référentiel unique de données (BINEO) et une définition de la donnée proche des enquêtes officielles | Fin de la mise en place du processus « P03 qualité de la donnée » et première revue de processus + Rédaction d'un plan de qualité de la donnée |

#### Concevoir une stratégie de communication interne et externe du groupe

| Nom de l'action                          | Livrable final                               |
|--|--|
| Créer et développer une marque employeur | Marque employeur créée et déployée           |
| Mettre en œuvre une stratégie marketing  | Stratégie marketing écrite est mise en œuvre |

## Axe 2 Être un bailleur responsable, sociétal et soucieux de l'environnement

### Être un acheteur responsable

| Nom de l'action   | Livrable final  |
|---|---|
| Assurer un volet prévention en matière de RGPD (accompagnement les collaborateurs dans la rédaction des mentions légales des contrats et marchés) | Liste des marchés, contrats et conventions ayant intégré les mentions légales |

### Garantir une gestion responsable des ressources et moyens de l'entreprise

| Nom de l'action   | Livrable final   |
|---|--|
| Rédiger une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) et organiser une revue annuelle de la charte informatique | PSSI et charte remises à jour et validées                                    |
| Poursuivre les évolutions de la politique salariale   | Bulletin de situation individuelle / Base de données économiques et sociales |

## Axe 3 Optimiser la performance

### Améliorer l'expérience client en vue d'adapter nos interventions en favorisant l'intégration des retours d'expérience clients

| Nom de l'action  | Livrable final  |
|--|---|
| Mettre en place un logiciel de suivi de la qualité de la prestation des fournisseurs dans le cadre de la mission des TCI | Rapport annuel des premières enquêtes et pistes d'améliorations |

### Construire une culture de l'innovation

| Nom de l'action   | Livrable final  |
|---|---|
| Expérimenter l'Intelligence Artificielle                                    | Bilan de l'usage de l'intelligence artificielle au sein de MELDOMYS |
| Favoriser l'inclusion numérique via les nouvelles technologies (ex : LYSIO) | Plan d'action d'inclusion numérique                                 |

### Accompagner et valoriser chaque collaborateur comme un acteur de la performance du groupe

| Nom de l'action | Livrable final |
|-----------------|----------------|
|-----------------|----------------|

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Mettre en place un véritable parcours d'intégration | Parcours d'intégration défini |
|---|-------------------------------|

**Développer des partenariats stratégiques**

| Nom de l'action                                 | Livrable final                      |
|---|-------------------------------------|
| Développer le recours à des financements privés | Structure de type association créée |