

Rapport moral du Président

Un rapport d'activités de notre Association va vous être présenté dans quelques instants. Je vais par conséquent articuler mon rapport moral de notre Association uniquement autour des trois points suivants qui me paraissent essentiels:

- Le premier concerne notre environnement: Il continue à évoluer et n'est pas sans nous poser de multiples interrogations en tant qu'entreprise associative du secteur de l'économie sociale et solidaire
- Le second concerne les mesures, annoncées lors de notre dernière Assemblée générale, adoptées par nos Conseils d'administration et mises en œuvre en 2010 et au cours du premier semestre 2011 pour faire face à cette évolution, en restant fidèle aux orientations de notre Mouvement.
- Le troisième sera orienté vers l'avenir, un avenir proche dont je souhaite que nous le décidions ensemble avant la fin de l'année.

1) Notre environnement continue à évoluer et il faut en prendre la pleine mesure car cela aura des incidences sur notre maintien et notre fonctionnement:

Au niveau de l'Etat, la mise en place de sa nouvelle organisation est maintenant achevée. L'échelon régional est désormais responsable du pilotage des politiques publiques sous l'autorité renforcée du préfet de Région et celles-ci sont mises en œuvre au niveau départemental. Le 1er juillet 2010, la DREIF et la DDE des Hauts de Seine ont disparu et nos interlocuteurs de l'Etat dans les domaines du logement et de la cohésion sociale sont désormais:

- au niveau régional, la DRIHL (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement), dirigé par Jean-Martin DELORME.
- au niveau départemental, l'unité territoriale de la DRIHL, dirigée par Marie-Claire L'HELGOUALC'H.

Cette organisation, très cohérente, renforce à l'évidence les missions régionales de l'Etat, surtout au niveau de Paris et des départements de la petite couronne.

Au niveau des collectivités territoriales, le regroupement des communes de la petite couronne en grandes communautés d'agglomérations se poursuit.

Dans le département des Hauts de Seine, les communautés d'agglomération "Val de Seine" et "Arc de Seine" ont fusionné le 1^{er} janvier 2010 pour former une nouvelle communauté d'agglomération, baptisé "Grand Paris Seine Ouest", qui regroupe Boulogne-Billancourt, Sèvres, Issy-les-Moulineaux, Vanves, Meudon, Chaville et Ville-d'Avray. Il s'agit de la première structure intercommunale à porter officiellement le nom de « Grand Paris". Elle constitue un bassin de vie de près de 300 000 habitants et devient un pôle économique majeur, proche en importance de celui de la Défense.

Au 1er janvier 2011, La commune de Nanterre a rejoint la Communauté d'Agglomération du Mont Valérien, qui compte désormais 210 000 habitants, le poids démographique d'un petit département français.

Pour notre association, la conséquence de ces regroupements est double: La taille de ces communautés d'agglomérations leur permet désormais d'avoir des équipes compétentes et solides dans le domaine de l'habitat, ce dont nous ne pouvons, avec les habitants, que nous réjouir. Mais cela aura des incidences sur le contenu des consultations qu'elles lanceront. Leur importance ne permettra plus au PACT des Hauts de Seine d'y répondre avec ses seuls effectifs salariés et elles feront probablement moins appel aux capacités de propositions et

d'appui des PACT et davantage aux prestations répétitives, ce qui impliquera plus de personnels d'exécution et probablement moins de ressources rares.

Au niveau de Paris et de la petite couronne, rappelons que le Comité pour la réforme des collectivités locales, présidé par Édouard Balladur, a proposé en 2009, dans le cadre du projet du Grand Paris, la fusion à l'horizon de 2014 du département de Paris et des trois départements des Hauts de Seine, du Val de Marne et de la Seine Saint Denis. Dans la conjoncture actuelle, il est évidemment impossible d'apprécier si cette fusion sera un jour décidée et quel en sera le calendrier. Une chose paraît néanmoins probable. Si la volonté perdure de positionner l'agglomération parisienne au niveau des grandes métropoles mondiales comme New York, Londres, Tokyo, Shanghai ou Hong Kong - ce qui est un objectif louable dans le cadre de la mondialisation-, cela pourra se faire difficilement avec les structures territoriales actuelles, qui constitueraient alors un obstacle.

Rappelons aussi que la mise en place en 2014 des conseillers territoriaux dont un certain nombre d'entre eux siégeront à la fois au niveau régional et au niveau départemental consolidera encore le niveau régional.

Notre association doit donc aujourd'hui se poser avec lucidité la question suivante: Qui, demain, sera en charge d'appliquer les grandes orientations de la politique de l'habitat et du logement définie par l'Etat. Comment notre entreprise associative, confrontée à une concurrence de plus en plus vive, pourra-t-elle se maintenir avec un modèle de développement qui bien qu'ayant beaucoup évolué depuis sa création dans les années 50, doit être repensé. Ce sera l'objet de la 2ème partie, mais avant de l'aborder, je souhaite rappeler que l'année 2010 a également été marquée par toute une série d'orientations majeures dans la politique de l'Etat dans le secteur du logement social.

Une des plus importantes, à mes yeux, est que le congrès national de l'Union Sociale de l'Habitat a clairement affirmé que la fonction première des bailleurs sociaux est de loger les plus modestes et ceux qui ont le plus de difficultés à trouver un logement sur le marché et qu'il devenait nécessaire, dans ces conditions, de repenser le modèle économique du logement social. Construire de nouveaux logements sociaux et augmenter la mobilité dans le parc existant sont devenus des nécessités.

Le souci de remettre sur le marché les logements vacants que les propriétaires sont réticents à louer ou relouer à cause des difficultés rencontrées avec les locataires est à l'origine de la mise en place d'un nouveau dispositif de Garantie des Risques Locatifs (GRL). Notre mouvement est très concerné par cette politique puisque nous sommes partie prenante dans le dispositif Solibail dont il sera question dans le rapport d'activités.

Autre point qui concerne notre Mouvement, l'un des objectifs de la loi du 25 mars 2009 pour la mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (dite loi MOLLE) est la lutte contre l'habitat indigne et la requalification des quartiers anciens dégradés. Des crédits ont été mis en place et devraient favoriser la réhabilitation de logements privés.

Beaucoup d'autres initiatives ont été prises dans la même direction:

- La réforme des objectifs et des modalités d'intervention de l'Anah,
- La création du Fonds d'Aide à la Rénovation Thermique des logements (FART), pour réaliser le programme "Habiter Mieux".

- La mise en œuvre des agréments qui visent trois types d'activités qui concernent les PACT: maîtrise d'ouvrage - ingénierie sociale, financière et technique - intermédiation locative,
- Le lancement du chantier "logement d'abord" piloté par le préfet Alain Régnier sur l'accueil des sans-abri, l'hébergement et l'accès au logement des plus démunis,

Toutes ces initiatives marquent également l'intérêt porté par la puissance publique au secteur économique et social du logement, sur des aspects dont certains sont précisément au cœur des missions des PACT.

Il ressort de l'ensemble de ces éléments que pour nous, entreprise associative, l'urgence est aujourd'hui de nous adapter pour répondre à toutes ces attentes.

* * *

B) J'aborde maintenant mon deuxième point qui concerne les mesures que notre Conseil d'Administration a prises en 2010 et au cours du premier semestre 2011 pour nous permettre de faire face à toutes ces évolutions tout en restant fidèles au caractère social et d'intérêt général de nos missions .

Comme j'ai eu l'occasion de vous le dire lors de nos dernières assemblées générales, tant notre Fédération Nationale que notre Union Régionale se sont largement saisi des conséquences de cette évolution sur l'avenir des associations PACT. Les engagements pris en 2008 au congrès de Marseille et les multiples constats et études conduites au niveau régional sont là pour le prouver. En qualité de président du PACT des Hauts de Seine, j'ai signé en décembre 2008 et avec l'approbation de notre Conseil d'Administration les six engagements constitutifs de notre adhésion au Mouvement PACT en étant convaincu, comme vous tous, de leur pertinence: Assurer une bonne gouvernance et une bonne gestion des ressources humaines et des moyens financiers, contribuer à la force du réseau en développant de façon active les coopérations et les synergies opérationnelles entre associations...J'ai également signé la feuille de route déclinant au niveau régional les engagements décidés au niveau national pour une politique régionale "Ressources Humaines" partagée, pour une démarche d'harmonisation financière, ainsi que pour des outils informatiques communs.

C'est dans ce contexte que notre rapprochement avec le PACT de Paris s'est imposé comme étant la démarche la plus pertinente à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour le Mouvement. Elle concerne en effet deux territoires urbains qui font partie du même bassin d'habitat et d'emploi et qui ont les mêmes problématiques à résoudre. Elle concerne deux PACT qui ont depuis longtemps développé des travaux en commun, notamment dans le domaine des outils informatiques.

Nous avons donc pris tout au long de l'année 2010 et depuis le début 2011 un certain nombre de mesures pratiques qui se sont révélés justes et efficaces:

- La mise à disposition du PACT des Hauts de Seine à temps partiel de Philippe Tharault, directeur adjoint du PACT de Paris.
- La mise à disposition pour des durées définies et le transfert de personnels entre les deux PACT. Cela a permis au PACT des Hauts de Seine de ne pas procéder à des recrutements dans un contexte de plan de charge mal assuré et au PACT de Paris de compléter son plan de charge sans avoir à procéder à une réduction de ses effectifs. Cela a permis aussi de pouvoir constater, s'il en était encore besoin, que ces mises à

disposition de personnels étaient facilitées par les outils communs de gestion des activités et étaient porteurs de progrès par les échanges de bonnes pratiques.

- L'engagement du PACT des Hauts de Seine dans la démarche QUALICERT, en s'appuyant sur l'expérience acquise dans ce domaine par le PACT Paris
- La réponse commune à plusieurs appels d'offres, dont certains étaient trop importants pour les seuls effectifs de notre PACT.
- La mise en commun de matériels informatiques, notamment d'un serveur commun, qui a permis de réduire les frais d'acquisition et de maintenance...

Tout cela a été rendu possible, d'une part par le travail en commun des deux directeurs Philippe Delaroa et Jacques Bédu, qui n'ont pas ménagé leur ardeur et leur temps - je tiens ici à leur rendre hommage - d'autre part par l'adhésion de tous les collaborateurs salariés, à commencer par les deux équipes de direction.

Toutes ces mesures ont, bien entendu, été prises avec l'accord de nos administrateurs, en concertation étroite avec le PACT de Paris et son président Michel CEYRAC.

Lors du Conseil d'Administration de mars 2011, le bilan très positif de ces mesures de coopération renforcée nous a incités à aller plus loin dans cette démarche, jusqu'à une fusion de nos deux associations ou la création d'un groupement d'employeurs. Nos administrateurs, de façon unanime, nous ont encouragés dans cette voie, en fixant les trois axes de vigilance suivants, auxquels il nous a été demandé de porter la plus grande attention:

En premier lieu, la plus grande attention doit être portée aux problèmes de ressources humaines qui pourraient résulter d'un changement important de notre organisation entrepreneuriale et de notre gouvernance. Sur ce point, nous sommes naturellement attachés au respect des principes formalisés dans la Charte de l'USGERES. Certes la mobilité interne et la formation ont été encouragées et pratiquées dans notre PACT. Certes, les salariés ont su montrer dans le passé la plus grande maîtrise lorsqu'il s'est agi, par exemple, de déménager le siège et les Bureaux de l'association dans des délais très rapides ou de maîtriser d'une façon drastique l'évolution des salaires pour éviter des licenciements au cours d'un exercice particulièrement difficile. Il faut aujourd'hui qu'ils se sentent gagnants dans les changements envisagés, dans leurs perspectives de carrière comme dans l'intérêt de leur travail.

En second lieu, il nous faut veiller au maintien de notre ancrage territorial. Notre PACT est reconnu de longue date par les acteurs et les décideurs alto-séquanais, grâce notamment à son engagement au profit des habitants les plus modestes, à la qualité de ses interventions et à la présence et au dévouement de ses bénévoles de terrain sur le territoire de plusieurs communes. Une preuve supplémentaire nous en est donnée aujourd'hui par les résultats de l'enquête de satisfaction lancée auprès des petits propriétaires auprès desquels nous sommes intervenus et dont plusieurs ont spontanément remercié de façon nominative les professionnels qui avaient en charge le montage et le suivi de leurs projets de travaux. Il faudra donc veiller avec soin à la lisibilité de notre organisation future pour les décideurs et les habitants des Hauts de Seine. Les solutions, j'en suis convaincu, existent pour y arriver.

En troisième lieu, nos administrateurs nous ont demandé de veiller à ce que cette démarche respecte bien l'esprit de notre Mouvement qui se définit depuis 2008 comme "bâtitteur de solidarités pour l'habitat". Nous sommes aujourd'hui les héritiers d'hommes et de femmes qui se sont investis bénévolement avec générosité pour améliorer la vie de leurs conci-

toyens. La fidélité à nos objectifs nous commande de ne pas l'oublier dans l'élan de lucidité qui nous pousse à évoluer.

Soyons aussi convaincus dans notre démarche que notre force est dans ce tryptique:

- Qualité humaine et professionnelle du personnel,
- Ancrage territorial,
- Défense des valeurs de l'économie sociale et solidaire.

Il est légitime que nous examinions en termes financiers et d'organisation les raisons de nos échecs lors de certaines mises en concurrence. Mais nous ne pouvons, sans perdre notre âme, aller jusqu'à la mise en œuvre de solutions où nos valeurs et la dimension humaine et sociale de nos interventions seraient perdues de vue, où les ressources humaines seraient une variable d'ajustement, où la conduite des opérations serait faite à distance, où le contact avec le terrain et ses habitants ne serait plus une priorité.

* * *

3) Le troisième point de mon rapport concerne l'avenir et la manière dont nous le préparons.

Toutes les analyses économiques et financières que nous sommes en train de préparer, les observations que nous faisons dans d'autres domaines d'intervention que le nôtre, tout nous pousse aujourd'hui à aller de l'avant dans cette démarche de plus grande intégration, souhaitée par le président Ceyrac et moi-même, autorisée par nos deux conseils d'administration, détaillée et mise en œuvre par les deux directeurs et les deux équipes de direction, avec l'objectif de proposer un projet de décision à la fin septembre ou au début octobre de cette année.

D'abord, nous avons souhaité que notre démarche, conforme aux engagements constitutifs de l'adhésion au Mouvement, soit suivie et accompagnée par notre Fédération Nationale. Nous ne pouvons pas, en effet, à la fois signer l'engagement "de développer la solidarité et de contribuer à la force du réseau" et ne pas partager nos objectifs et notre démarche avec notre Fédération. Georges CAVALLIER, Président de notre mouvement et Remi GERARD, directeur général de notre Fédération Nationale et de surcroît membre à titre personnel de notre Conseil d'Administration, sont donc totalement informés. Ils le sont également grâce au concours très précieux que nous apportent Daniel DUCHER sur les aspects d'organisation et de gouvernance et Yaël CELEBIC sur les aspects juridiques et sociaux.

Ensuite, nous avons souhaité que notre démarche soit exemplaire à tous égards:

- que soient éclairés totalement les aspects financiers, juridiques, sociaux et organisationnels d'une fusion de nos deux PACT ou de la création d'un groupement d'employeurs, par des spécialistes, qui, à la fois, maîtrisent leurs domaines techniques d'intervention et connaissent notre Mouvement, son histoire et ses spécificités.
- que les salariés de nos deux entreprises associatives soient non seulement informés de l'évolution de la démarche, mais invités à participer à la définition du projet commun et des axes de développement de la nouvelle organisation.
- Un comité technique a été désigné pour préparer toutes les études préalables nécessaires aux prises de décision.

L'aide financière apportée par la Fédération nous est précieuse. Nous y sommes très sensibles et tenons ici à en remercier Georges Cavallier.

Le coordonnateur de l'étude choisi est François MAYSSAL, directeur de QUAM Conseil, que nous connaissons bien, car il nous a apporté un concours précieux, il y a deux ans, pour nous assister dans notre démarche de progrès. Je rappelle aussi que dans le cadre de la certification QUALICERT, il en est un contributeur apprécié au travers de l'animation de la formation des référents qualité coordonnée par la Fédération des PACT. Il est dans notre démarche actuelle plus particulièrement chargé de l'analyse organisationnelle, en complément des analyses juridiques et sociales, ainsi que de l'architecture générale des documents supportant cette étude.

L'étude juridique a été confiée au Cabinet DELSOL, maître Alexis Becquart étant désigné pour la réaliser. Son objet est d'identifier tous les éléments spécifiques qui auront une incidence sur le choix entre les options. Elle devra prendre en compte tous les éléments déterminants relatifs aux activités et métiers, aux implantations et aux ressources, aux aspects sociaux des ressources humaines, aux aspects financiers et fiscaux, aux filiales et organismes associés tels que AGCOOP (pour le PACT Paris) et SIPRHEM (pour le PACT des Hauts de Seine), aux engagements avec les collectivités publiques et à la continuité des conventions et contrats...Toutes leurs analyses feront l'objet d'une note de synthèse destinée aux administrateurs qui auront à arrêter le choix de la meilleure option.

Bien entendu, nos deux commissaires aux comptes seront également sollicités pour apporter tous les avis qui ressortent de leur champ d'intervention.

Comme vous le constatez, il s'agit là d'un travail important et nous l'entreprenons avec le souci d'éclairer totalement les décisions que nous aurons à prendre avant la mi-octobre 2011. et qui nécessiteront la convocation d'un Conseil d'Administration, puis d'une Assemblée Générale Extraordinaire.

- Jacques BEDU, Philippe DELAROA, Philippe THARRAULT,
- Les membres des nos deux comités de direction,
- Daniel DUCHER de la Fédération, dont la participation est pour nous très importante pour assurer la cohésion de notre démarche avec les engagements du Mouvement,

Tous travaillent ensemble sur ce projet avec ardeur, car il faut apporter toutes les informations nécessaires à ceux qui ont en charge de nous conseiller. Je tiens à les remercier.

Lors de notre dernier Conseil d'Administration, Jacques BEDU a fait part officiellement de son désir de partir à la retraite le 30 juin prochain. Je lui ai fait part de ma demande pressante de rester à son poste jusqu'à la fin de cette démarche et la prise de décision. Je le remercie infiniment d'avoir été ouvert à cette demande, malgré ce que cela lui coûte à titre personnel, sa grande expérience et la bonne connaissance des hommes et du contexte nous étant particulièrement précieuses.

Avant d'arrêter un propos déjà trop long, je voudrais livrer un dernier message à toutes celles et ceux qui manifestent par leur présence l'intérêt qu'ils portent à notre association, nos administrateurs, nos personnels salariés et bénévoles que je remercie encore pour la qualité de leur travail, nos adhérents, toutes les personnalités, responsables, professionnels, militants et usagers avec lesquels nous sommes en relation.

Au moment où je vous parle, je ne sais pas encore de façon précise quelle sera la nouvelle forme d'organisation que nous serons amenés à décider, en convergence avec les trois axes de vigilance dont je vous ai entretenu. Mais ce dont je suis fermement convaincu, c'est que dans ce monde, qui nous entoure et dont je me suis efforcé de montrer qu'il restait en constante évolution, les structures qui ne prennent pas en compte les bouleversements de leur environnement et restent figées sont condamnées à disparaître, quelque soit les générosités qui ont présidé à leur création et à leur développement. Les responsables que nous sommes ont à cet égard un devoir de lucidité et d'optimisme, et si nous nous lançons dans cette réflexion sur les changements qu'il faut promouvoir, c'est bien que nous estimons que nous pouvons réussir et "jouer gagnant" avec nos collaborateurs, nos partenaires, nos donneurs d'ordres et notre environnement.

Je vous remercie de votre attention.

Le Président,

Maurice BOURGES