

# ARCHIPEL HORIZONS

PROJET  
STRATÉGIQUE  
2021 > 2026

## PROJET STRATÉGIQUE : ARCHIPEL HORIZONS 2021-2026

Créé il y a un peu plus d'un siècle (1919), Archipel habitat, Office public de l'habitat de Rennes Métropole, écrit aujourd'hui son nouveau projet stratégique pour la période 2021-2026.

Notre devoir est de loger. Le mieux possible, le moins cher possible. Parce qu'être **le service public du logement de Rennes Métropole**, c'est mettre en œuvre un droit, le droit au logement. C'est prendre soin d'un bien commun, le patrimoine Hlm. C'est apporter un service de qualité, au plus près des locataires et des territoires.

Nous nous engageons à tout faire pour accomplir ces missions. A travers la mobilisation quotidienne de la communauté de salariés que nous sommes, en préservant notre capacité à faire face aux enjeux de demain, en confortant notre vision singulière de l'innovation et du progrès social.

Nous le ferons comme nous l'avons toujours fait, en étant à l'écoute de nos locataires et des acteurs du territoire dans lequel nous sommes ancrés, en veillant à ce que nos actions soient menées et à ce que nos décisions soient construites ensemble.

# 6 axes

## UN OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT FIDÈLE À SES ORIGINES ET À SA VOCATION

**AXE 1 :** Mettre en œuvre le droit au logement et la mixité sociale

**AXE 2 :** Prendre soin du bien commun que l'on nous a confié

**AXE 3 :** Apporter le service au plus près des locataires et des territoires

## UN OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT QUI SÉCURISE LE PRÉSENT ET PRÉPARE L'AVENIR

**AXE 4 :** Être une communauté de salariés engagés et responsables

**AXE 5 :** Préserver notre capacité à faire face à tous les avenir possibles

**AXE 6 :** S'améliorer en continu

# UN OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT FIDÈLE À SES ORIGINES ET À SA VOCATION

# axe

**Mettre en œuvre  
le droit au logement  
et la mixité sociale**

## ENJEUX ET OBJECTIFS

*Fidèle à la promesse originelle du service public du logement, Archipel habitat place au cœur de ses engagements la garantie du droit au logement et à la mixité sociale.*

*Pour tenir durablement cette promesse, l'office s'engage dans une nouvelle étape d'accompagnement de la politique métropolitaine.*

*Nous nous engageons à **construire, là où il y a des besoins, pas là où il y a un marché**. Nous renforçons nos capacités de construction de nouveaux logements sociaux, ceci en dépit d'une fragilisation du modèle économique de production, et en intégrant dans notre stratégie la nouvelle donne que constitue la recomposition du tissu Hlm. Notre volume de production nous permet d'affirmer notre rôle d'opérateur public du logement de Rennes Métropole, en prenant une part active à l'effort de relance, sur l'ensemble du territoire.*

*Nous poursuivons notre **politique d'accueil volontariste** et œuvrons au **rééquilibrage des attributions** à travers trois principes fondamentaux : l'accessibilité des logements, la mixité sociale et l'égalité de traitement. Nous poursuivons notre politique du loyer unique pour permettre à chacun d'accéder dans les mêmes conditions à l'ensemble de nos logements. Nous sécurisons nos processus de gestion de la demande et des attributions pour garantir leur équité et leur performance dans la durée.*

*Nous agissons pour **permettre à chacun de maîtriser son parcours**, pour faire que les locataires puissent, au gré de leurs souhaits et de leurs besoins, demeurer dans leur logement ou en changer. Nous confortons notre action en faveur du maintien dans les lieux et des parcours résidentiels. Nous portons une attention particulière à la situation des personnes vieillissantes et des personnes handicapées, au travers d'une politique renforcée en matière d'adaptation des logements et de mutations.*

## EN CONSTRUISANT LÀ OÙ IL Y A DES BESOINS, PAS LÀ OÙ IL Y A UN MARCHÉ

### NOTRE ENGAGEMENT

Accompagner la mise en œuvre du Programme local de l'habitat de Rennes Métropole en visant la construction de 400 à 450 nouveaux logements sociaux chaque année sur l'ensemble du territoire métropolitain et en jouant un rôle premier dans la mise en œuvre du plan d'action « logement d'abord ».

### NOS MOYENS D'ACTIONS

- **UN PLAN D'ACTION FONCIÈRE**  
construit autour de 4 axes : consolider les réponses aux consultations ; optimiser le potentiel foncier et immobilier de notre patrimoine ; réinvestir le développement dans le diffus ; engager des acquisitions de patrimoine immobilier en vue de leur réhabilitation ou de leur transformation.
- **UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT VOLONTARISTE**, s'appuyant sur la valorisation de nos savoirs-faires et de notre gestion de proximité, l'expérimentation de nouvelles formes d'habitat, le partenariat avec les collectivités locales et les acteurs métropolitains de l'aménagement, de la promotion et de la construction.
- **LE DÉPLOIEMENT D'UN PROGRAMME DE RECHERCHE ET D'INNOVATION** reposant sur la complémentarité de nos expertises achats et patrimoine, pour garantir la qualité de notre production et la maîtrise de ses coûts.

## EN GARANTISSANT LES MÊMES CONDITIONS D'ACCÈS À L'ENSEMBLE DE NOS LOGEMENTS

### NOTRE ENGAGEMENT

Rendre effectif le droit au logement en améliorant l'accessibilité de l'ensemble de notre patrimoine par la pérennisation du loyer unique sur Rennes Métropole, en garantissant l'équité et la transparence de nos règles d'attributions, et en réduisant les délais d'attente des demandeurs grâce à la performance de nos processus de relocation.

### NOS MOYENS D'ACTIONS

- **LA POURSUITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU LOYER UNIQUE** et l'extension du dispositif aux charges de nettoyage et aux stationnements.
- **DES ATTRIBUTIONS SÉCURISÉES** par un système permanent d'audits et de contrôle interne, un processus de relocation optimisé, visant la réduction des délais de mise à disposition de nos logements et la maîtrise de nos indicateurs de gestion.
- **DES DÉMARCHES DE COMMERCIALISATION ACTIVE** en accompagnement des opérations de diversification menées dans le cadre du programme NPNRU<sup>1</sup> de Rennes : location active, OFS<sup>2</sup> dans le parc existant.

<sup>1</sup>NPNRU : Nouveau programme national de renouvellement urbain

<sup>2</sup>OFS : Office foncier solidaire

## EN PERMETTANT À CHACUN DE MAÎTRISER SON PARCOURS

### NOTRE ENGAGEMENT

Favoriser les parcours résidentiels des ménages, par un accompagnement personnalisé au maintien dans les lieux ou à la mobilité vers un autre logement, en s'appuyant sur une organisation dédiée aux situations les plus fragiles ainsi que sur des investissements renforcés pour adapter notre patrimoine à l'évolution des besoins.

### NOS MOYENS D'ACTIONS

- **L'ACCOMPAGNEMENT PRÉVENTIF DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES DES LOCATAIRES**, notamment par l'amélioration du recours aux droits.
- **LE DOUBLEMENT DE NOS INTERVENTIONS POUR L'ADAPTATION DES LOGEMENTS AU VIEILLISSEMENT** de leurs occupants (120 logements par an).
- **L'ACCROISSEMENT DU NOMBRE DE MUTATIONS**, en assurant un taux de mutation minimum de 30% des attributions et en visant un taux de 20% du volume de la demande de mutation.



**Prendre  
soin du bien  
commun que  
l'on nous  
a confié**

## ENJEUX ET OBJECTIFS

Nous sommes un service public parce que nous avons la charge de prendre soin d'un bien commun, le patrimoine Hlm. Par nos arbitrages patrimoniaux nous entendons garantir **la pérennité de notre patrimoine** : nous résistons à l'injonction de la vente du patrimoine, nous limitons la démolition au strict nécessaire, nous proposons une offre en accession à la propriété via le Bail Réel Solidaire dès que possible.

Notre haut niveau d'investissement sur le patrimoine existant est tout d'abord le signe de notre engagement exceptionnel pour le programme de renouvellement urbain de Rennes, c'est aussi celui de notre volonté d'améliorer et d'adapter notre patrimoine pour qu'il puisse assurer durablement sa **fonction d'accueil**. L'enjeu étant de concevoir et d'entretenir nos logements pour qu'ils répondent aux besoins particuliers de la société d'aujourd'hui, mais aussi en pensant à demain (aux plusieurs demains possibles). Cela suppose de veiller à passer nos choix architecturaux et techniques au prisme des modalités de gestion future, de la diversité des situations et des besoins des locataires, de l'évolution des modes de vie (évolutivité / réversibilité de l'offre), et plus spécifiquement d'adapter notre patrimoine aux enjeux du vieillissement de la population.

En questionnant les « essentiels de la qualité patrimoniale », nous entendons garantir une **offre de qualité** : qualité intrinsèque du patrimoine (confort des logements, performances énergétique et économique) ; qualité architecturale (insertion urbaine, recours aux architectes, participation des habitants, exigences partagées avec les collectivités locales) ; durabilité et soutenabilité du modèle, afin de toujours mieux répondre à notre mission de base : « **loger le mieux possible, le moins cher possible** ».

Nous entendons enfin garantir la **maîtrise de l'impact environnemental** de notre patrimoine, avec l'ambition que nos choix servent à baisser les charges des locataires et à améliorer leur vie de tous les jours. En alignant notre stratégie environnementale aux enjeux du Plan climat et des nouvelles réglementations, nous voulons relever le défi d'une transition énergétique responsable, en restant garant d'un couple loyer et charges maîtrisé.

## EN GARANTISSANT AU TRAVERS DE NOS ARBITRAGES PATRIMONIAUX LA PÉRENNITÉ DE NOTRE PATRIMOINE

### NOTRE ENGAGEMENT

Assurer que les moyens consacrés au service public du logement ne puissent jamais être détournés de leur destination initiale, en conservant la propriété de notre patrimoine ou en développant des formes alternatives de propriété reposant sur le partenariat public-public.

### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **L'ACCESSION AIDÉE À LA PROPRIÉTÉ** comme alternative à la vente Hlm : un volant de production pérenne d'environ 50 logements par an, l'Organisme de Foncier Solidaire et le Bail Réel Solidaire pour conserver la vocation dans le temps de la construction neuve.
- **LA DIVERSIFICATION DANS LE PATRIMOINE EXISTANT** au travers de notre agrément d'organisme foncier solidaire pour conserver la maîtrise de l'entretien et de la gestion du patrimoine.
- **LA DÉMOLITION COMME DERNIER RECOURS** et motivée par la capacité à reconstituer une offre équivalente en termes d'accessibilité et supérieure en volume.
- **LE DÉVELOPPEMENT DU RECOURS AUX BAUX EMPHYTÉOTIQUES** pour optimiser le montage des opérations, tout en garantissant la maîtrise publique des biens.

## EN CONCEVANT ET EN ENTREtenant NOS LOGEMENTS POUR QU'ILS ASSURENT DURABLEMENT LEUR FONCTION D'ACCUEIL

### NOTRE ENGAGEMENT

Proposer des logements qui soient conçus, dès l'origine et au long des années, pour répondre à la diversité et à l'évolutivité des modes de vie, en accordant une attention soutenue à la qualité et à la réversibilité des usages, en fabriquant les projets avec leurs habitants.

### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **UN RÉFÉRENTIEL DES PRESCRIPTIONS TECHNIQUES ET FONCTIONNELLES** centré sur « les essentiels de la qualité du patrimoine » : pouvoir loger tout le monde, dans des logements accessibles, économes, préservant la santé de leurs occupants ; traiter en priorité la performance acoustique de nos bâtiments, les prolongements extérieurs, l'attractivité des parties communes.
- **DES PROGRAMMES NEUFS DIVERSIFIÉS**, favorisant la mixité sociale (diversité des typologies, logements adaptés pour des modes de vie différents : ex. colocations jeunes ou séniors) et le vivre ensemble (espaces partagés, gestion participative) ; la production d'un habitat à destination de publics spécifiques (habitat inclusif, habitat intergénérationnel), anticipant la gestion future en s'appuyant de façon privilégiée sur le tissu local.
- **UNE POLITIQUE DE RÉHABILITATION, S'APPUYANT SUR L'EXPERTISE D'USAGE DES HABITANTS** reconnaissant leur légitimité à choisir le devenir de leur cadre de vie, et utilisant tout le potentiel d'évolutivité du patrimoine (changements d'usage, changements de typologies, restructurations lourdes).

## **EN PRÉSERVANT LEURS QUALITÉS PATRIMONIALES, URBAINES ET EN RÉDUISANT LEUR IMPACT ENVIRONNEMENTAL**

### **NOTRE ENGAGEMENT**

Garantir durablement la performance et l'attractivité de notre patrimoine, grâce à un programme ambitieux de rénovation urbaine et de réhabilitation, au service des habitants, et pleinement inscrit dans la stratégie d'aménagement et de planification territoriale de Rennes Métropole (PLH<sup>1</sup>, PLUI<sup>2</sup>, NPNRU<sup>3</sup>, PCAET<sup>4</sup>).

### **NOS MOYENS D' ACTIONS**

- **UN ENGAGEMENT DÉTERMINÉ DANS LE NPNRU DE RENNES** et un projet à 360°, au service de la mixité sociale : 160M€ investis dans la diversification et la requalification de l'offre, une politique d'attributions territorialisée, des démarches commerciales spécifiques, un laboratoire de la participation des habitants comme de l'insertion par l'économique, une gestion de proximité adaptée.
- **UN PLAN STRATÉGIQUE DE PATRIMOINE** ambitieux qui garantit l'amélioration en continu de notre patrimoine : 18M€ en moyenne annuelle d'investissements dans la réhabilitation et les gros travaux ; une articulation optimisée avec la politique d'entretien courant et les travaux à la relocation pour une meilleure maîtrise des coûts.
- **UNE STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE** tournée vers le couple performance énergétique / maîtrise des charges (développement des énergies renouvelables, raccordements aux réseaux de chaleur urbain, rénovations thermiques, changement climatique et confort d'été / mesure et analyse de la performance), les qualités d'usage de nos logements (confort acoustique, qualité de l'air intérieure), la réduction de l'impact carbone de nos opérations (systèmes constructifs alternatifs, développement de l'usage des matériaux biosourcés, études en cycle de vie, réemploi des équipements et matériaux) et la maîtrise de l'impact environnemental de nos chantiers (certification NF Habitat HQE®, déchets de chantiers, pollution).

<sup>1</sup> PLH : Programme local de l'habitat

<sup>2</sup> PLUI : Plan local d'urbanisme intercommunal

<sup>3</sup> NPNRU : Nouveau programme national de renouvellement urbain

<sup>4</sup> PCAET : Plan climat-air-énergie-territorial



**Apporter le  
service au  
plus près des  
locataires  
et des  
territoires**

## ENJEUX ET OBJECTIFS

Archipel habitat a fait de son ancrage local et de sa politique de proximité internalisée des fondamentaux de sa vocation de service public du logement de Rennes Métropole.

L'office se définit par une organisation déployée au plus près des locataires et des communes ou des quartiers. Des agents de proximité logés sur le secteur sur lequel ils rendent le service, des agences de gestion implantées au cœur du patrimoine, des services imprégnés de la culture du service et de la relation de proximité en apportent la preuve au quotidien.

**En confortant notre choix de proximité internalisée**, en accompagnant la croissance du patrimoine par le développement de nouveaux moyens, nous entendons lutter contre la spécialisation des territoires, garantir un haut niveau de qualité de service à tous les locataires, et accompagner l'amélioration du cadre de vie de chacun. Face à la paupérisation et à la diminution de la solvabilité des ménages, la question des charges locatives et la recherche d'un modèle économique durable demeurent au cœur de nos préoccupations.

**En visant l'excellence sur les essentiels de la qualité de service**, nous entendons être exemplaires sur notre cœur de mission, être en mesure de rendre compte de nos engagements et actions au quotidien. Cela suppose un niveau de service défini et évalué d'une part, un renforcement de notre culture du service d'autre part ; et des moyens adaptés, voire différenciés selon les territoires.

Si notre service de proximité doit toujours se réinventer pour s'adapter aux évolutions de notre environnement, il doit aussi toujours être **conçu et mis en œuvre pour et avec les habitants**. Nous entendons rendre effective la coproduction avec les locataires chaque fois que possible. Des locataires reconnus dans leur légitimité à décider ce qu'ils veulent pour leur cadre de vie, dans leur légitimité même à mener les actions qui contribuent à sa gestion du quotidien comme à ses transformations plus profondes.

### EN CONFORTANT NOTRE CHOIX DE LA PROXIMITÉ INTERNALISÉE

#### NOTRE ENGAGEMENT

Accompagner la croissance du patrimoine sur chacune des communes de la métropole rennaise par des moyens de gestion internalisés, reposant sur un modèle économique soutenable pour les locataires et garants de la qualité du service rendu.

#### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **LA CONSOLIDATION ET L'ADAPTATION EN CONTINU DE NOTRE ORGANISATION**, autour de cinq principes : un service assuré par nos propres salariés, une présence au plus près du terrain, une complémentarité entre les métiers, « l'aller vers » les locataires et les partenaires, la différenciation territoriale.
- **L'EXTENSION DES MISSIONS DE LA RÉGIE** lorsqu'elle est susceptible d'améliorer la qualité du service rendu aux locataires tout en optimisant la gestion de nos ressources (par exemple : petits travaux d'entretien dans les logements, travaux multi services à la relocation, travaux d'adaptation au vieillissement..).
- **LA VALORISATION DE NOTRE ORGANISATION DANS LE CADRE DE PROJETS D'HABITATS MIXTES OU SUR LES TERRITOIRES DE GESTION PARTAGÉE** au travers, le cas échéant d'échanges de services ou de prestations pour compte de tiers.

### EN VISANT L'EXCELLENCE SUR LES « ESSENTIELS » DE LA QUALITÉ DE SERVICE

#### NOTRE ENGAGEMENT

Mettre en œuvre les moyens nécessaires pour un service durablement satisfaisant pour les locataires dans les domaines majeurs de la propreté des parties communes, des demandes d'intervention techniques et des relations de voisinage.

#### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **UNE QUALITÉ DE SERVICE RECONNUE ET LABELLISÉE QUALI'HLM®** s'appuyant sur un management par la qualité du service de proximité : un niveau de service défini, suivi et amélioré en continu, en lien avec les locataires et leurs représentants
- **DES MOYENS RENFORCÉS EN MATIÈRE DE MÉDIATION ET DE SUIVI SOCIAL**, le développement de relations différenciées avec les communes, selon leur propre organisation.
- **L'AMÉLIORATION DE NOTRE SYSTÈME DE PRISE EN CHARGE ET DE TRAITEMENT DES DEMANDES D'INTERVENTION** par le déploiement de nouveaux outils numériques comme levier à l'optimisation de la relation entre les locataires, Archipel habitat et ses prestataires ; et permettant aux locataires d'être des acteurs de la mise en œuvre et de l'évaluation du service rendu.
- **LA REMISE À PLAT DU DISPOSITIF D'ENTRETIEN DES PALIERS** pour tenir compte de l'évolution des attentes des locataires et des spécificités des territoires et des immeubles.

### EN FAISANT AVEC LES LOCATAIRES

#### NOTRE ENGAGEMENT

Garantir la possibilité aux locataires qui le souhaitent de prendre part aux décisions qui les concernent, de participer à la gestion quotidienne ou à la transformation de leur cadre de vie, d'investir des espaces ou de mener des actions en faveur du lien social. .

#### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **LE QUARTIER DE MAUREPAS À RENNES, LABORATOIRE DU POUVOIR D'AGIR DES LOCATAIRES**, un laboratoire de concertation (des modes de concertation innovants, complémentaires), un laboratoire de lien social (tiers lieux, espaces partagés), un laboratoire de services coconstruits entre personnel de proximité et habitants (suivi des entreprises, répartition des tâches entre locataires et professionnels..).
- **UN BUDGET PARTICIPATIF** de l'ordre de 80 000 € par an pour soutenir les projets des habitants et un accompagnement des équipes de proximité à leur mise en œuvre opérationnelle.
- **LA CO-CONSTRUCTION EN PRINCIPE D'ACTION DE TOUS NOS PROJETS**, des programmes de travaux à la gestion de proximité, dans le cadre du conseil de concertation locative comme à l'échelle des immeubles. Il s'agit de s'assurer que chaque décision prise intègre en priorité l'intérêt général des locataires.

## UN OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT QUI SÉCURISE LE PRÉSENT ET PRÉPARE L'AVENIR

# axe

**Être une  
communauté de  
salariés engagés  
et responsables**

### ENJEUX ET OBJECTIFS

*L'engagement des salariés, leur adhésion aux valeurs du service public du logement, l'esprit de bienveillance qui caractérise les relations de travail au sein d'Archipel habitat sont des atouts précieux, essentiels à la réalisation de nos missions.*

*Dans un contexte d'évolution de la société et du monde du travail (fragilisation du service public, hétérogénéité des parcours et hausse des mobilités professionnelles, allongement de la durée de vie au travail, ...), l'office doit s'appuyer sur la force de son collectif et favoriser les synergies pour maintenir sa dynamique.*

*Nous devons donner la possibilité à chacun d'exercer **son pouvoir d'agir** en faisant progresser la démocratie interne, en développant la capacité de tous à participer, prendre des initiatives et décider dans un climat de confiance.*

*Nous devons veiller à l'**épanouissement professionnel des salariés**, en étant attentifs à la reconnaissance qui leur est apportée, à leurs conditions de travail, à leurs parcours professionnels. Avec à l'esprit la nécessité d'accompagner au mieux les fins de carrière et de maintenir autant que possible le lien avec les anciens salariés dans une logique de transmission des valeurs et des savoirs.*

*Nous devons enfin **préparer l'avenir** afin d'assurer le développement et la pérennité de l'office à travers une gestion optimale de nos ressources, par la capitalisation des connaissances et des expériences des salariés et par la formation pour l'acquisition des compétences nécessaires à l'évolution des métiers. Nous poursuivrons l'adaptation de notre système d'information pour accompagner le travail en mobilité et pour faciliter la communication et la transversalité.*

### EN FAISANT PROGRESSER LA DÉMOCRATIE INTERNE

#### NOTRE ENGAGEMENT

Conforter notre système de management, fondé sur la confiance, le dialogue et la participation de tous, favoriser la subsidiarité ascendante dans la prise de décision et la mise en œuvre de nos actions.

#### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **UN RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL** coconstruit et fondateur des engagements réciproques entre les salariés et l'office, dont le déploiement se poursuit en s'adaptant à mesure des évolutions du contexte, un collectif managérial formé et outillé pour animer le travail des équipes.
- **UN PROJET STRATÉGIQUE CONÇU ET MIS EN ŒUVRE DE FAÇON PARTICIPATIVE**, des temps collectifs favorisant l'appropriation des enjeux, l'apprentissage de la conduite de projet, la prise en compte des initiatives.
- **UN DIALOGUE SOCIAL GUIDÉ PAR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**, soutenu par une transparence des informations et des décisions, formalisé le cas échéant dans le cadre d'accords collectifs nouveaux ou à renouveler (accord égalité professionnelle, accord classification/rémunération, accord intéressement).



## EN GARANTISSANT DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL

### NOTRE ENGAGEMENT

Protéger les salariés face à un environnement de plus en plus dur et un avenir de plus en plus incertain, en leur permettant d'accomplir sereinement leurs missions, en veillant au maintien dans l'emploi des salariés les plus exposés, en améliorant les conditions de départ à la retraite des seniors.

### NOS MOYENS D'ACTIONS

- **UN BAROMÈTRE SOCIAL** dont les résultats positifs doivent être maintenus dans la durée, et dont les plans d'actions sont mis en œuvre autour des priorités suivantes : la consolidation des pratiques managériales, la prévention de la pénibilité physique et des risques psychosociaux, les relations de travail, la lisibilité des règles et arbitrages.
- **UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS**, favorisant la mobilité interne, l'accompagnement des fins de carrière, les transmissions des savoirs auprès des salariés et potentiels futurs salariés notamment dans le cadre des formations délivrées au sein de l'école de la proximité.
- **UN ACCORD SUR LE TÉLÉTRAVAIL** et le déploiement des outils matériels et logiciels permettant de travailler en mobilité de façon confortable et efficace.
- **UN ENGAGEMENT DANS LA RÉDUCTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOTRE ACTIVITÉ**, plan de déplacement, dématérialisation des échanges, utilisation de produits respectueux de l'environnement dans l'ensemble de nos activités de gestion.

## EN ANTICIPANT ET EN ADAPTANT EN CONTINU L'ORGANISATION, LES COMPÉTENCES ET LES OUTILS

### NOTRE ENGAGEMENT

Exercer nos métiers et nos responsabilités du mieux possible grâce à une vision claire de nos besoins présents et à venir, et des plans d'actions visant l'accroissement des compétences, la fluidité de notre communication, la réactivité de nos interventions.

### NOS MOYENS D'ACTIONS

- **UN PLAN D'ACTIONS GPEC** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) construit pour anticiper les transformations de l'emploi, adapter notre politique de formation, accompagner les nouveaux salariés et les salariés en mobilité, insérer les jeunes, favoriser les transmissions de savoirs.
- **UNE ÉCOLE DE LA PROXIMITÉ** dont le champ d'action s'élargit, à d'autres organismes dans le cadre de notre accord de partenariat avec les OPH métropolitains de Brest et de Nantes, à d'autres contenus en accompagnement de notre politique internalisée (ouvrier polyvalent de Régie pour commencer, employés d'immeuble).
- **UN SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE** à actualiser autour des axes suivants : renforcement de la mobilité et de la dématérialisation, modernisation de la communication avec les parties prenantes, mise en œuvre partagée du service avec les locataires, système de pilotage, sécurité informatique.



**Préserver  
notre capacité  
à faire face à  
tous les avènements  
possibles**

## ENJEUX ET OBJECTIFS

100 ans après la création de l'office Hlm de la Ville de Rennes, Archipel habitat, devenu depuis OPH de Rennes Métropole, continue de s'inscrire dans l'histoire écrite en 1912 par la Loi Bonnevey, et de revendiquer son statut « d'organisme public des habitations à bon marché, autonome et indépendant, perpétuel et désintéressé ».

C'est au prisme de ces grands principes que s'élabore notre projet stratégique, dans un contexte de pression inédite sur nos ressources et de bouleversements profonds du tissu Hlm. Alors même, que la croissance continue des besoins en logements sociaux, les enjeux d'adaptation et d'amélioration de notre patrimoine et la qualité du service attendue par les locataires, nous imposent de nous engager dans une nouvelle étape de notre développement.

Nos arbitrages ont pour ambition de préserver les **capacités financières de l'office**, en veillant à maintenir un niveau d'autofinancement suffisant pour assurer la reconstitution des fonds propres nécessaires aux investissements. Ils garantissent aussi à l'office la maîtrise de ses choix, grâce à un endettement limité et des partenariats financiers avec sa collectivité de rattachement.

Nous assurons un **pilotage des achats innovants et responsables**, qui conjugue performances économique, sociale et environnementale.

Nous poursuivons une **activité de contrôle interne et de contrôle de gestion** qui vise l'optimisation de nos ressources et la maîtrise de l'ensemble des risques auxquels l'office est exposé.

## EN PRÉSERVANT L'AUTONOMIE FINANCIÈRE ET LES CAPACITÉS D'INVESTISSEMENT DE L'OFFICE

### NOTRE ENGAGEMENT

Consolider le modèle social et économique qui est le nôtre, en lien avec notre collectivité de rattachement, autour de trois piliers : préservation de nos capacités d'investissement, maîtrise de l'endettement, autonomie de notre gouvernance.

### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **UNE CONTRACTUALISATION AVEC RENNES MÉTROPOLE** autour de la stratégie de l'office, au travers d'un accord de mise en œuvre du Programme Local de l'Habitat définissant la place de l'office sur le territoire, et les moyens d'accompagnement mobilisés par la collectivité (agrément, subventions d'équilibre, garanties d'emprunts, baux emphytéotiques).
- **L'ÉMISSION PAR L'OFFICE DE TITRES PARTICIPATIFS** à destination exclusivement de notre collectivité de rattachement, en contrepartie d'engagements d'accroissement de la production et de constitution de réserves foncières et immobilières pour augmenter nos capacités.
- **LA RECHERCHE DE NOUVELLES VOIES** pour optimiser notre gestion des risques : activités taxables, mise en commun de moyens dans le cadre du partenariat avec Brest Métropole Habitat et Nantes Métropole Habitat, autonomie sur la gestion de syndic, examen de possibilités de prestations pour compte de tiers, internalisation de prestations, optimisation de la récupération des charges.

## EN MENANT UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLE

### NOTRE ENGAGEMENT

Optimiser les achats par le recours à des pratiques innovantes au service direct des politiques sociales, patrimoniales et environnementales de l'office, s'inscrire dans les projets de développement de Rennes Métropole, notamment dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **UNE POLITIQUE EN MATIÈRE D'ACHATS** définie, communiquée, suivie, en lien avec les parties prenantes ; une stratégie adaptée à chaque achat, en recherchant l'intégration maximale des enjeux patrimoniaux et des enjeux liés à la politique achats, en identifiant et en pilotant de façon particulière les programmes à potentiels d'innovations.
- **DES PRATIQUES INNOVANTES EN MATIÈRE D'ACHATS** reposant sur une analyse fine des besoins, le recours au sourcing, la diversité des modes de consultation, le développement des marchés dits « marchés innovants », la négociation, les clauses d'insertion et les clauses environnementales.
- **UN PARTENARIAT DU QUOTIDIEN AVEC LES FOURNISSEURS**, pour une meilleure connaissance de nos politiques et de nos pratiques, pour garantir l'accès équitable à la commande publique, pour favoriser les démarches d'insertion et la prise en compte de nos exigences de qualité, pour anticiper les plans de charge et réduire les délais des consultations.
- **UN ACCORD DE PARTENARIAT AVEC BREST MÉTROPOLE HABITAT ET NANTES MÉTROPOLE HABITAT**, dont l'un des principaux objectifs est de mutualiser les achats qui peuvent l'être.

## EN DÉPLOYANT UNE ACTIVITÉ DE CONTRÔLE INTERNE ET DE CONTRÔLE DE GESTION PERMETTANT DE MAÎTRISER L'ENSEMBLE DES RISQUES DE L'OFFICE

### NOTRE ENGAGEMENT

Développer notre expertise en matière de contrôle de gestion pour assurer la maîtrise de nos principaux indicateurs (vacance, impayés, coûts internes) et progresser dans la maîtrise des risques, par la structuration de notre système de contrôle interne.

### NOS MOYENS D' ACTIONS

- **UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES** actualisée très régulièrement ; un plan de gestion priorisant avec discernement les risques majeurs.
- **UN PLAN D'AUDIT DES ACTIVITÉS LES PLUS À RISQUE** : attributions de logements, astreinte / sinistres, impayés, gestion des données personnelles.
- **UN CONTRÔLE DE GESTION** reposant sur un système de suivi et d'alerte organisé, et tourné vers l'accompagnement de l'internalisation de nos activités, en s'assurant, au travers d'un dispositif d'évaluation pertinent, qu'elle produit les effets attendus en matière de qualité de service et de coût global.

# axe

**S'améliorer  
en continu**

## ENJEUX ET OBJECTIFS

Depuis toujours, et davantage encore dans un contexte de transformation et d'incertitudes sur le modèle du logement social, Archipel habitat doit **s'adapter, évoluer, s'améliorer**, pour répondre en continu aux nouveaux défis, qu'ils soient économiques, sociaux, techniques ou réglementaires.

Convaincus que les opportunités d'amélioration trouvent leur source dans l'analyse de données et l'évaluation, nous mettons en œuvre un système de pilotage qui s'alimente de l'observation et du retour d'expérience, qui agit comme un outil d'aide à la décision stratégique et opérationnelle.

Nous voulons demeurer **un office performant**, au regard de notre mission de service public, de nos engagements, et des attentes de nos parties prenantes : nous améliorer en continu sur notre cœur de mission, nous engager auprès des locataires comme de nos partenaires, apporter la preuve de nos performances et en rendre compte dans le cadre de nos démarches de certification. Progresser aussi, par rupture et par expérimentation, en trouvant des alternatives innovantes.

Nous voulons développer **une organisation apprenante** : faire progresser la culture du pilotage et de l'évaluation, capitaliser sur l'expérience et l'apprentissage des collaborateurs et échanger sur les bonnes pratiques.

Nous voulons être **un office responsable** : rechercher, au travers de pratiques d'innovation et d'expérimentation, les moyens de satisfaire d'autres ambitions connexes, comme l'inclusion sociale des habitants, le développement économique du territoire, les relations intergénérationnelles, et bien sûr toutes les actions que nous pouvons mener, sur le patrimoine ou plus largement, pour concourir à la préservation des équilibres écologiques.

## EN PROGRESSANT SUR NOTRE CŒUR DE MISSION

### NOTRE ENGAGEMENT

Garantir la pérennité du sens de notre action par une innovation animée par la conviction que les plus grands changements se mesurent à leur profondeur plutôt qu'à leur apparence, à la constance et à la solidité de ce qu'ils construisent plutôt qu'à leur modernité de surface.

## NOS MOYENS D'ACTIONS

- **UN SYSTÈME DE PILOTAGE, D'INFORMATION, DE VEILLE ET DE REPORTING**, aligné à la stratégie de l'office, pour une connaissance et une évaluation optimale de nos actions au regard de notre vocation « loger le mieux possible le moins cher possible ». Viser la sécurisation de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'office d'une part, et être en mesure de rendre compte de nos performances auprès de l'ensemble de nos parties prenantes d'autre part.
- **UN SYSTÈME D'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES**, s'appuyant sur des études prospectives sur les évolutions sociétales, les attentes des habitants, des territoires, et des fournisseurs ; et renforçant l'écoute directe des locataires, au plus près du terrain, afin de se doter d'outils d'évaluation les plus objectifs possibles.
- **LA STRUCTURATION D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT PARTICIPATIF DE L'INNOVATION** : définition de notre politique, nos ambitions, du mode de gouvernance, du dispositif de veille / recherche et développement, du dispositif d'animation et de suivi, des méthodes de capitalisation et d'analyse des impacts des projets d'innovation, et des méthodes de co-construction tant en interne qu'avec les parties prenantes externes.

## **EN S'ENGAGEANT ET EN APPORTANT LA PREUVE DE NOS PERFORMANCES**

### **NOTRE ENGAGEMENT**

Faire ce que nous disons et dire ce que nous faisons, au travers d'une communication claire et transparente sur nos actions et nos résultats, au regard des engagements pris dans le cadre de notre projet stratégique, de nos contractualisations, de nos certifications.

### **NOS MOYENS D' ACTIONS**

- **UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION** au service de la concertation locataires, reposant sur des outils adaptés à la diversité des locataires (communication écrite, réseaux sociaux, site web, tiers lieux, etc.) et permettant de mettre en valeur nos actions auprès de nos parties prenantes, élus, prescripteurs, candidats, salariés.
- **UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE DU SERVICE RENDU**, en s'engageant dans un nouveau cycle de **labellisation Quali'hlm®** et en visant l'obtention des mentions spéciales portant sur l'accompagnement du vieillissement et/ou des parcours résidentiels.
- **UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DU PATRIMOINE**, en maintenant un haut niveau de maturité dans la **certification NF Habitat HQE®** et en visant l'obtention de labels ad hoc pour les projets innovants (BBC rénovation, bâtiments biosourcés, bâtiment à énergie positive, etc..).

## **EN RECHERCHANT DES BÉNÉFICES COLLATÉRAUX CHAQUE FOIS QUE POSSIBLE**

### **NOTRE ENGAGEMENT**

Exercer, au travers de chacune des actions que nous mettons en œuvre au titre de notre cœur de mission, notre responsabilité sociale d'entreprise, en recherchant les bénéfices que nous pouvons y associer, en faveur plus particulièrement de l'insertion économique et sociale et de la protection de l'environnement.

### **NOS MOYENS D' ACTIONS**

- **UN ENGAGEMENT DÉTERMINÉ EN FAVEUR DE L'INCLUSION SOCIALE :** clauses d'insertion dans nos marchés, développement de l'activité de l'école de la proximité, accueil de contrats aidés d'insertion, accueil de stagiaires, accompagnement des habitants vers des parcours de qualification et d'insertion professionnelle, pérennisation des actions menées au titre du projet Increase Valorisation Sociale.
- **UNE PARTICIPATION ACTIVE AU DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE**, au travers d'un partenariat renforcé avec les acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire, par exemple par la participation à la gouvernance de SCIC nous permettant de renforcer notre efficacité.
- **UN PLAN D'ACTION TRANSVERSAL DE RÉDUCTION DE NOTRE IMPACT ÉCOLOGIQUE**, intégrant non seulement les actions menées au titre de notre politique patrimoniale et de nos achats, mais aussi celles que nous conduisons, et nous engageons à renforcer, en matière de gestion courante (produits de nettoyage, jardins partagés, gestes verts..) et dans notre fonctionnement interne (télétravail, lutte contre le gaspillage, modes de transport, etc.).

---

*Archipel habitat remercie l'ensemble des personnes qui ont contribué à l'élaboration d'Archipel Horizons : administrateurs, collaborateurs, représentants des locataires, élus, partenaires et fournisseurs.*

---



3, place de la Communauté CS 40805  
35208 RENNES CEDEX 2  
02 99 22 26 00  
[www.archipel-habitat.fr](http://www.archipel-habitat.fr)