

# CONSTRUIRE ENSEMBLE 2030

MONTLUÇON HABITAT • PROJET D'ENTREPRISE 2026-2030



# SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>LA CONSTRUCTION DU PROJET D'ENTREPRISE</b>	<b>04</b>
	1.1 Le Mot du Président et de la Direction	05
	1.2 Méthodologie de la démarche	06
<b>II.</b>	<b>NOTRE INTENTION COLLECTIVE</b>	<b>08</b>
	2.1 Notre raison d'être	08
	2.2 Nos missions	11
	2.3 Nos valeurs communes	12
<b>III.</b>	<b>NOS CINQ AXES STRATÉGIQUES</b>	<b>15</b>
<b>IV.</b>	<b>LE PILOTAGE ET LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ENTREPRISE</b>	<b>26</b>
<b>V.</b>	<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>27</b>



# 1. LA CONSTRUCTION DU PROJET D'ENTREPRISE

# 1.1 LE MOT DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTION

Montluçon Habitat engage aujourd'hui une étape déterminante de son histoire.

Dans un environnement où le logement social se transforme, où les attentes des habitants se diversifient, et où notre territoire fait face à des défis économiques et démographiques sans précédent, il nous appartient de réaffirmer avec force le rôle essentiel de notre office public de l'habitat : loger, accompagner et soutenir les habitants de Montluçon et de son agglomération dans leur développement local.

Ces dernières années, Montluçon Habitat a su démontrer sa résilience et son sens du service public. Mais nous savons aussi que les transformations profondes à l'œuvre dans notre secteur exigent une nouvelle dynamique collective.

Ce projet d'entreprise n'est pas le premier que nous entreprenons. Une première feuille de route a porté des fruits significatifs remarqués par nos pairs et nos partenaires institutionnels. Cette expérience nous a toutefois appris une chose essentielle : un projet d'entreprise n'a de sens que s'il est partagé, compris et porté par celles et ceux qui font vivre l'organisme au quotidien.

C'est sur cette conviction que repose notre nouvelle démarche.

Ce projet d'entreprise est né d'une méthodologie participative, construite avec et pour les collaborateurs, en lien étroit avec les représentants du personnel, les élus du Conseil d'administration et nos partenaires du territoire. Ensemble, nous avons voulu faire de ce projet un cadre collectif clair, inspirant, et réaliste.

Il exprime notre volonté commune de bâtir une entreprise publique solide, humaine et innovante, capable de s'adapter à un environnement concurrentiel tout en restant fidèle à ses valeurs de proximité, d'équité et de solidarité.

Il repose sur trois piliers essentiels :

- **L'engagement des collaborateurs, moteur de la réussite de Montluçon Habitat ;**
- **La confiance en nos capacités collectives à surmonter les difficultés et à innover ;**
- **L'avenir, que nous abordons avec lucidité mais aussi avec optimisme et ambition.**

Au-delà d'un document de référence, ce projet d'entreprise est une boussole. Il guidera nos actions, nos décisions, nos priorités, quitte à sortir parfois de notre zone de confort. Il favorisera la cohérence entre nos métiers et la complémentarité entre nos équipes. Il sera aussi l'occasion de célébrer nos réussites collectives. Et surtout, il nourrira la fierté d'appartenir à une structure utile, solidaire et engagée pour son territoire, capable de bousculer ses modes de fonctionnement historiques pour réécrire son avenir.

Nous remercions toutes celles et ceux qui ont contribué à cette démarche et qui continueront à la faire vivre. Ensemble, donnons à Montluçon Habitat l'élan collectif dont il a besoin pour affirmer sa place, renforcer son attractivité et répondre toujours mieux aux besoins des habitants.

Ensemble, faisons de ce projet une réussite collective, à la hauteur des valeurs qui nous rassemblent.



**Le Président**  
Frédéric Laporte



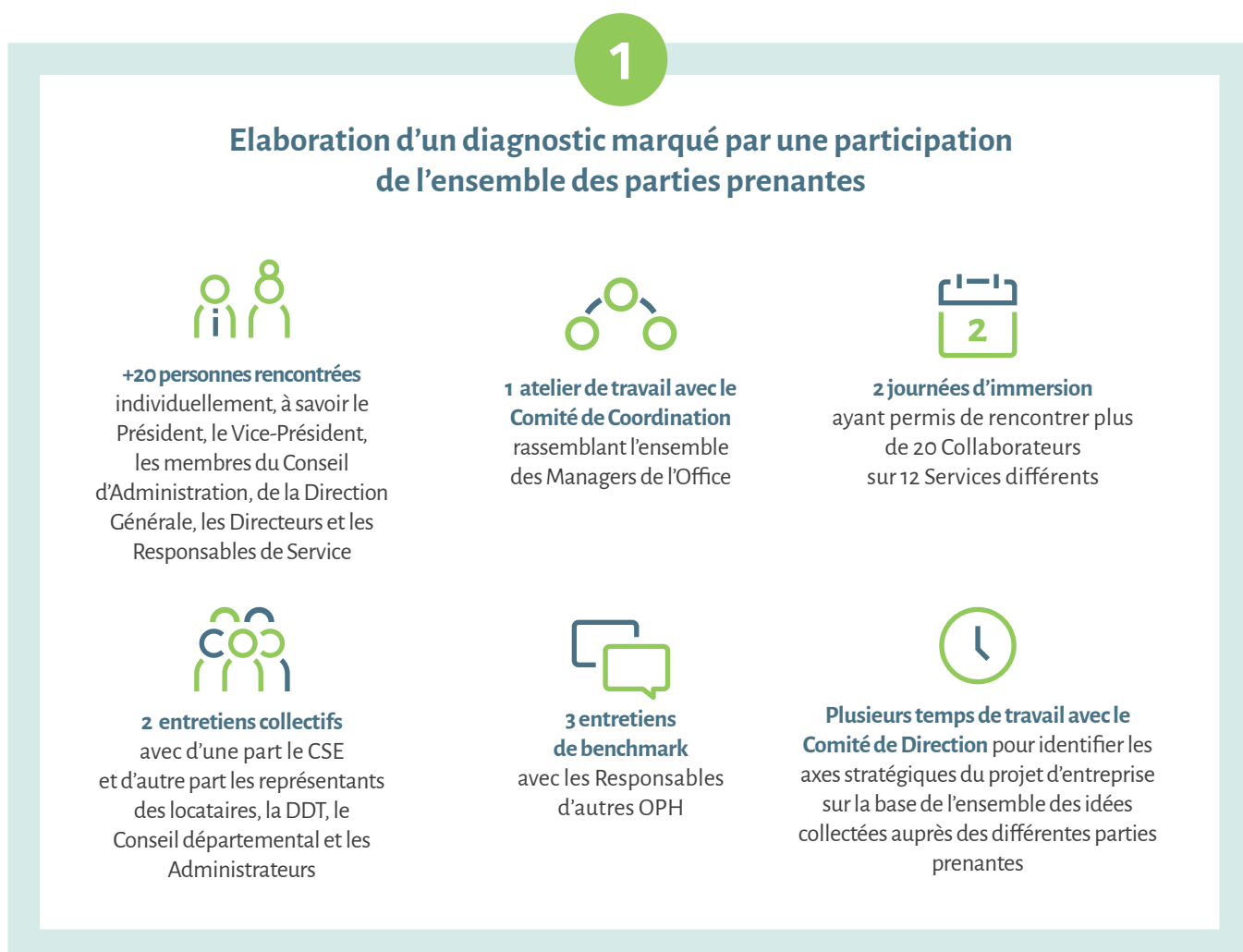
**Le Vice-Président**  
Jean-Pierre Hurtaud



**La Directrice Générale**  
Roselyne Delivet-Vavra

# 1.2 MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHE

En écrivant notre projet d'entreprise, nous avons posé les fondations de notre avenir en définissant les bases de notre action future. Un projet participatif qui marque pleinement la volonté de la Direction, des Élus et du Comité de Direction de changer collectivement de cap... élaboré, concrétisé et mis en œuvre par l'ensemble des Collaborateurs !



#### Un diagnostic coconstruit identifiant :

- Des points d'appui solides sur lesquels capitaliser pour envisager l'avenir, compte-tenu du contexte territorial complexe au sein duquel évoluent les Collaborateurs
- Des points de fragilité requérant une attention et un questionnement de chacun, qui pourront être surpassés en insufflant une dynamique collective et de nouvelles expérimentations

2

## Identification des 5 axes stratégiques transversaux à relever à l'échelle de l'entreprise, constituant le socle de notre Projet



**1 atelier sur la raison  
d'être** de l'Office avec  
les Collaborateurs



**1 questionnaire** transmis  
aux Collaborateurs sur  
les valeurs de l'Office



**2 café-ateliers**  
ayant réuni plus  
de 40 Collaborateurs



**1 atelier avec les membres  
du Comité de Coordination**  
sur la définition des  
objectifs stratégiques



**9 Pilotes initiés**  
aux techniques  
d'animation pour  
coanimer les ateliers



**6 ateliers avec les Pilotes  
et les Salariés volontaires**  
ayant réuni plus de 40  
Collaborateurs



**+250 idées identifiées**  
au total !

3

## Rédaction du Projet d'entreprise et du plan d'actions, à partir des propositions des Collaborateurs

4

## Présentation du projet d'entreprise

+

## Tout au long du projet

- Des temps de travail très réguliers avec le Comité de Pilotage composé de la Directrice Générale, de la Directrice Générale Adjointe, de la Directrice Commerciale et de la Relation Client, du Directeur Administratif et Financier, du Directeur Développement et Patrimoine, du Directeur Adjoint Développement et Patrimoine, ainsi que de la Responsable Communication et Qualité
- Des notes d'information régulières pour communiquer sur les avancées du Projet aux Collaborateurs

# 2. NOTRE INTENTION COLLECTIVE

## 2.1 Notre raison d'être

En écrivant notre projet commun, nous avons défini les bases de l'Office de demain et la direction de nos actions. Notre raison d'être est d'agir en acteur public responsable : adapter notre patrimoine et nos services aux besoins réels des habitants, préserver la qualité de vie, soutenir les publics fragiles et préparer l'avenir du territoire.

Le projet d'entreprise est une feuille de route permettant de :



### Guider

Donner une méthode commune pour chaque Direction, avec un cap partagé et évolutif dans une logique d'amélioration continue.



### Partager

Servir de socle à notre organisation : un ADN commun, des valeurs partagées et un repère pour tous nos métiers.



### Échanger

Créer des temps d'échange entre services et renforcer la coconstruction entre collaborateurs, managers, Direction et partenaires.



### Orienter

Clarifier nos priorités, donner du sens à nos actions et rendre l'organisation plus lisible.





**MONTLUÇON HABITAT  
A POUR VOCATION D'APPORTER  
UNE OFFRE DE LOGEMENTS  
ET DE SERVICES DIVERSIFIÉE  
EN CONSTRUISANT ET RÉHABILITANT  
SUR LE TERRITOIRE TOUT EN  
AMÉLIORANT LE BIEN-ÊTRE  
ET LE CONFORT DES LOCATAIRES  
EN PARTENARIAT AVEC LES ACTEURS  
SOCIAUX ET INSTITUTIONNELS  
DANS UNE LOGIQUE DE  
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.**



## 2.2 Nos missions

### MISSION N° 1

#### **Louer**

Attirer des nouveaux clients et s'adapter à la conjoncture actuelle

### MISSION N° 2

#### **Construire, réhabiliter et faire des travaux**

Adapter les logements en les améliorant, proposer de nouvelles constructions de pavillons et des petits collectifs, répondre aux besoins d'une population vieillissante et respecter le développement durable en se conformant aux impératifs à venir (dématérialisation, décarbonation, label gage de qualité...)

### MISSION N° 3

#### **Fidéliser nos Locataires**

Proposer des prestations de service (maintenance, salle intergénérationnelle, adaptation du logement...)

### MISSION N° 4

#### **Assurer une proximité**

Donner une réponse rapide aux sollicitations des clients, favoriser le lien social et protéger les intérêts des Locataires

### MISSION N° 5

#### **Consolider nos partenariats**

Développer notre image (réseau, entreprise), créer des services communs avec les collectivités

### MISSION N° 6

#### **Lutter contre la vacance**

Adapter l'offre à la demande, travailler la stratégie de commercialisation et fidéliser les clients

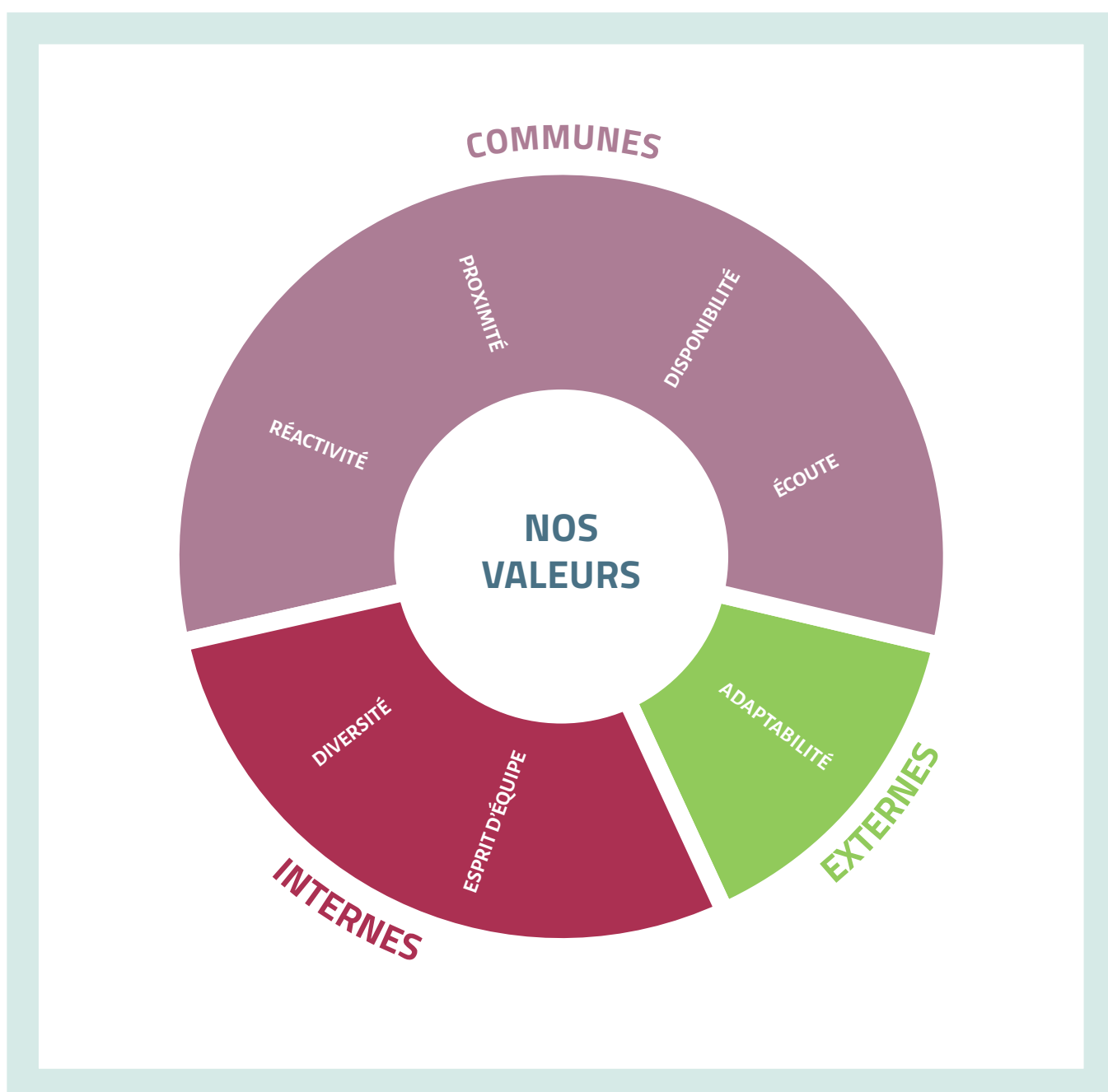
### MISSION N° 7

#### **Lutter contre les impayés**

Prévenir les impayés en agissant en amont, en optimisant les démarches amiables et en renforçant la coopération avec les partenaires

## 2.3 Nos valeurs communes

Notre action collective doit être guidée par des valeurs communes. Pour savoir où l'on va et ce que l'on fait, il faut savoir qui l'on est et comment on le fait. Le projet d'entreprise est l'opportunité de partager et de s'appuyer sur une identité commune, quels que soient nos métiers.



## VALEURS EXTERNES

Valeurs véhiculées et communiquées auprès des Locataires et des Partenaires :



**La proximité** se traduit par une présence territoriale forte et une relation directe avec les locataires et partenaires, pour mieux comprendre et répondre à leurs besoins.



**L'adaptabilité** permet d'anticiper les changements et de proposer des solutions innovantes pour accompagner chaque situation avec efficacité.



**La réactivité** engage l'Office à répondre rapidement et avec pragmatisme pour garantir un service public fiable et adapté aux attentes.



**La disponibilité** assure une présence attentive et accessible à chaque étape de la vie dans le logement, pour renforcer la confiance et offrir un accompagnement personnalisé.



**L'écoute** implique de prendre le temps de dialoguer pour construire des solutions adaptées et durables avec les locataires et partenaires.

## VALEURS INTERNES

Valeurs véhiculées et communiquées au sein de l'Office auprès des Salariés :



**La proximité** nourrit la coopération et la solidarité, renforçant la cohésion et l'efficacité collective au service de nos missions.



**L'esprit d'équipe** unit nos compétences et nos énergies pour agir ensemble, dans la solidarité et la coopération, au service du bien-être collectif.



**La diversité** permet de valoriser nos différences en renforçant la complémentarité, et de construire un environnement de travail inclusif et respectueux.



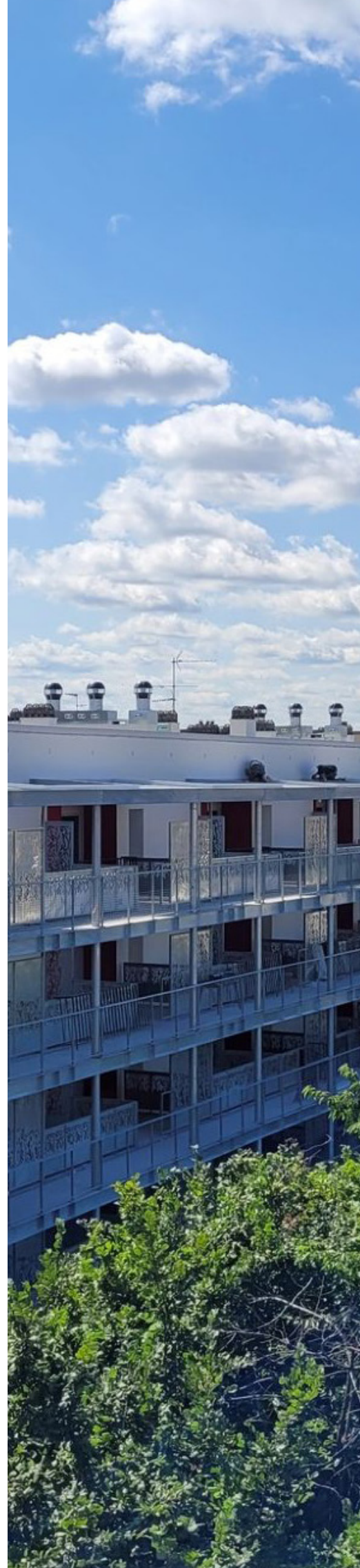
**La disponibilité** permet d'être présent et attentif pour écouter, comprendre et soutenir ses collègues au quotidien.



**L'écoute** passe par le temps pris pour comprendre les besoins et partager les problématiques pour mieux travailler ensemble.



**La réactivité** se traduit par la transformation de chaque imprévu en opportunité grâce à une communication fluide et une organisation agile pour relever ensemble les défis du quotidien.





# 3. NOS CINQ AXES STRATÉGIQUES

Le projet d'entreprise incarne la base de notre vision partagée pour les années à venir. Élaboré grâce à l'implication de l'ensemble des collaborateurs, il a vu le jour en 2025 et s'est enrichi d'une démarche collaborative réunissant des compétences issues de tous les secteurs de notre Office.

Structuré autour de cinq axes majeurs, ce projet se décline en objectifs stratégiques qui orienteront nos actions jusqu'en 2030. Il offre un cadre commun permettant à chaque Direction de s'approprier et d'adapter ces orientations, en cohérence avec ses missions et ses spécificités. Voici les grands axes sur lesquels se bâtit notre projet d'entreprise :



## AXE 1

**Développer une offre de services sur-mesure et adaptée à notre territoire**



## AXE 2

**Améliorer la qualité de service et renforcer la relation de confiance avec nos locataires**



## AXE 3

**Réinventer une entreprise attractive pour les Collaborateurs**



## AXE 4

**Maîtriser et optimiser la performance globale de l'Office**



## AXE 5

**Consolider la gouvernance locale et les partenariats stratégiques**



## AXE 1

# Développer une offre de services sur-mesure et adaptée à notre territoire

Face à l'évolution des besoins des locataires et aux réalités du territoire, l'Office souhaite adapter son offre de services. En tenant compte des attentes spécifiques de publics variés (seniors, familles, publics fragiles), il veille à proposer des solutions adaptées, utiles et durables. Cette ambition repose sur une meilleure écoute des usagers, l'adaptation continue des pratiques et le développement de l'innovation pour garantir la solidité du modèle économique.

## 01

### Adapter l'offre de logements et de services aux besoins évolutifs des habitants

Face au vieillissement de la population et à l'évolution des modes de vie, Montluçon Habitat adapte son offre de logements et de services pour répondre aux besoins de tous. L'objectif est de rendre l'offre attractive pour des publics comme les seniors, tout en favorisant la convivialité et le vivre-ensemble intergénérationnel. Cette stratégie s'appuie sur l'adaptation des résidences et le renforcement des services de proximité. Elle cherche également à faciliter l'accès au logement des jeunes actifs et des étudiants.

- En concevant et expérimentant des résidences intergénérationnelle ou adaptées aux seniors
- En développant une offre de logements meublés et de petite surface pour les jeunes actifs et étudiants
- En proposant de nouveaux services de proximité

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Adapter l'offre de service à une population vieillissante (services à domicile, renforcement de l'accompagnement social, portage de courses)
- Adapter l'offre de logements sociaux aux typologies recherchées
- Développer une communication dédiée via les réseaux sociaux pour attirer les populations les plus jeunes
- Elargir les services proposés aux locataires

## 02

### Renforcer la proximité territoriale et la connaissance des besoins locaux

Pour adapter durablement son offre, Montluçon Habitat souhaite approfondir sa connaissance des évolutions du territoire et des attentes des habitants. Mieux observer le terrain et exploiter systématiquement les enquêtes permet d'éclairer les choix stratégiques et d'anticiper les besoins futurs. Cette approche repose sur des outils d'écoute renforcés. Elle vise également à associer davantage les locataires à l'amélioration de leur cadre de vie, en reconnaissant leur expertise d'usagers. La coconstruction avec les habitants devient ainsi un levier clé pour construire des réponses pertinentes, et adaptées aux réalités locales.

- En consolidant l'analyse et l'observation du territoire
- En développant des espaces de concertation ou de coconstruction avec les habitants

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Partager les résultats des différentes enquêtes avec les Communes et Partenaires sociaux pour échanger sur les besoins et ajuster le cas échéant l'offre proposée par l'Office
- Mettre en place des temps informels et conviviaux de partage avec les Locataires
- Inviter des locataires à la tenue de certaines réunions de secteurs pour recenser leurs besoins

## 03

### Diversifier les modes d'intervention et les partenariats

La diversification des activités est un moyen d'assurer l'attractivité de Montluçon Habitat. Face à des besoins de logements adaptés, l'enjeu est de déployer de nouvelles offres de services, qui valoriseront les compétences internes. Fort de sa connaissance des locataires, Montluçon Habitat est en mesure d'accompagner le développement de projets dépassant le seul logement, et répondant à des besoins spécifiques (santé, insertion professionnelle, etc.). Ces projets permettent une coopération avec des acteurs spécialisés, pour développer des solutions de logement mixtes pour les habitants.

- En développant la maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD) pour d'autres organismes publics et privés
- En développant des projets mixtes composés de logements et de services (santé, commerces, etc.)

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- À court terme, mettre en forme un catalogue de projets déjà réalisés en termes d'AMO pour mieux les valoriser et lister les potentiels prospects
- À long terme, dédier une équipe spécialisée sur une Offre de Maîtrise d'Ouvrage au service des Collectivités et d'autres Partenaires institutionnels
- Favoriser la mobilisation du foncier disponible pour l'aménagement d'espaces mixtes

## AXE 2

# Améliorer la qualité de service et renforcer la relation de confiance avec nos locataires

Montluçon Habitat accompagne près de 3 800 locataires aux profils et aux situations variés, souvent confrontés à des fragilités sociales, économiques ou de santé. Pour répondre au mieux à leurs attentes, l'Office place la qualité de service et la relation de confiance au cœur de son action. Cette ambition repose sur une écoute renforcée des locataires, une meilleure connaissance de leurs besoins et une adaptation continue des pratiques. L'amélioration du patrimoine, la simplification du traitement des demandes, le développement des compétences des équipes et des outils de communication plus efficaces permettront de renforcer la satisfaction, la fidélité et l'accompagnement des locataires.



## 01

### Renforcer la satisfaction et l'écoute des locataires

La satisfaction des locataires est la priorité de l'entreprise. Elle repose sur une connaissance globale et partagée de leurs besoins. L'Office souhaite aujourd'hui mettre en place une démarche qualité qui permettra de structurer l'écoute, d'analyser les attentes et de piloter des actions d'amélioration continue. L'objectif est également de rendre le traitement des réclamations transparent et plus réactif pour renforcer la relation de confiance. Cette ambition nécessite également une meilleure visibilité de Montluçon Habitat, à travers des canaux de communication fiables, simples et inclusifs. L'évolution de l'accueil téléphonique et la prise en compte des barrières linguistiques constitueront des leviers clés pour garantir une relation de service de qualité pour tous.

- En mettant en place une démarche d'écoute active et d'orientation exacte du locataire
- En structurant le traitement des réclamations et des demandes
- En améliorant l'accessibilité de la plateforme téléphonique

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Professionnaliser les fonctions dédiées à l'accueil
- Mettre en place une démarche qualité pour améliorer la relation aux locataires
- Mettre en place un outil de suivi des réclamations partagé entre les services
- Accompagner le déploiement de la procédure dédiée à la réduction des troubles du voisinage
- Simplifier les procédures et documents clés et les traduire en langue étrangère

## 02

### Améliorer la qualité de service au quotidien

L'ambition de Montluçon Habitat est d'offrir des logements attractifs et durables. Pour ce faire, la qualité du patrimoine et son bon entretien sont essentiels. L'enjeu ici est d'anticiper les besoins de maintenance et de rénovation pour limiter la vacance et améliorer durablement le cadre de vie. La qualité des interventions des prestataires joue également un rôle central dans l'image de Montluçon Habitat, ce qui nécessite un suivi renforcé et des partenariats durables. L'entreprise souhaite également développer le digital afin de permettre des échanges plus simples, rapides et efficaces avec les locataires, tout en simplifiant les processus internes.

- En professionnalisant la maintenance et l'entretien du patrimoine
- En simplifiant et digitalisant la relation locataire

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Développer un plan d'entretien préventif
- Systématiser le contrôle qualité post-intervention
- Améliorer l'espace locataire en ligne
- Déployer des bouquets de services numériques
- Communiquer régulièrement sur les canaux disponibles et former les locataires à leur usage

## 03

### Renforcer la proximité et la confiance mutuelle

L'objectif de Montluçon Habitat est de renforcer la confiance avec les locataires en s'appuyant sur une présence accrue sur le terrain et une connaissance précise des quartiers et de leurs spécificités. Cette proximité vise à détecter rapidement les besoins, à apporter des réponses adaptées et à améliorer la réactivité des interventions. La démarche de l'entreprise s'accompagne d'une communication proactive, transparente et pédagogique, fondée sur l'analyse des enquêtes de satisfaction. Un autre objectif clé consiste à consolider l'accompagnement social des locataires, grâce à la mobilisation de partenaires locaux pour prévenir la précarité et les impayés. Enfin, la participation et l'initiative des habitants seront encouragées afin de renforcer la cohésion sociale et le bien-vivre au sein des résidences.

- En valorisant la présence de terrain et la connaissance des quartiers
- En développant la communication transparente et la pédagogie
- En renforçant l'accompagnement social et la prévention des impayés
- En favorisant le bien vivre ensemble et la participation des habitants

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Organiser des tournées de quartier ou visites partagées avec les associations locales
- Intensifier la communication sur les services rendus par les Collaborateurs de l'Office, notamment avec des plaquettes à distribuer aux Locataires lors de visite
- Donner plus d'autonomie aux équipes de proximité dans la résolution de problèmes simples
- Elaborer une « charte de confiance locataire » reprenant les engagements réciproques
- Impliquer les locataires et les jeunes dans les projets de réhabilitation

## AXE 3

# Réinventer une entreprise attractive pour les Collaborateurs

Dans un contexte de profonds changements du logement social et de concurrence accrue, Montluçon Habitat a engagé d'importantes évolutions de son organisation et de ses pratiques. Pour aller plus loin et garantir sa performance durable, l'attractivité de l'entreprise devient un enjeu stratégique majeur. Attirer, fidéliser et engager les collaborateurs suppose de faire évoluer la politique RH autour de priorités claires : valoriser l'image d'employeur, accompagner et responsabiliser les managers, moderniser les processus RH et placer l'équité au cœur des pratiques.



## 01

### Renforcer l'identité employeur et l'attractivité RH

Montluçon Habitat affirme son ambition de devenir un employeur attractif, engagé et porteur de sens. Renforcer l'identité employeur, c'est valoriser les valeurs, la mission sociale, la diversité des métiers et la qualité de vie au travail. L'entreprise cherche également à innover dans ses pratiques de recrutement pour anticiper les besoins en compétences, diversifier ses canaux et développer des partenariats avec les acteurs de la formation et de l'insertion. La fidélisation des collaborateurs repose sur une expérience employé qualitative, incluant la reconnaissance, la cohésion des équipes et des parcours d'évolution professionnelle. Cette dynamique vise à sécuriser les compétences et à garantir la performance durable de l'organisation.

- En améliorant la visibilité de Montluçon Habitat comme employeur engagé et moderne
- En attirant de nouveaux talents, notamment sur les métiers en tension
- En fidélisant les Collaborateurs par une meilleure expérience employé

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Formaliser et promouvoir l'identité employeur de l'entreprise en valorisant les valeurs, missions sociales et engagements RSE de l'entreprise
- Réaliser des portraits métiers disponibles sur le site internet et les réseaux sociaux
- Diversifier les méthodes et canaux de recrutement en expérimentant des approches innovantes pour élargir le vivier des candidats
- Développer un parcours d'intégration structuré et des actions de cohésion
- Structurer et exploiter les résultats d'un baromètre annuel du climat social et de la satisfaction des Collaborateurs
- Accompagner les Collaborateurs dans l'évolution de leurs compétences, via la mise à jour du plan de formation pluriannuel et la création d'un parcours de mobilité

## 02

## Développer un management responsabilisant et bienveillant

Les managers jouent un rôle central dans la performance et la dynamique collective de Montluçon Habitat. Clarifier leur rôle, leurs responsabilités et les postures attendues à chaque niveau de management permet de structurer le pilotage des équipes, de fluidifier la communication et de renforcer la confiance interne. L'évolution des métiers nécessite un accompagnement renforcé des managers, à travers un suivi de la mise en application des formations dispensées et des espaces d'échange dédiés. Instaurer une culture de l'échange, de la reconnaissance et d'évaluations plus participatives favorise l'engagement et l'amélioration continue. Enfin, développer l'autonomie et les marges de décision des managers constitue un levier clé de responsabilisation, d'agilité et de bien-être au travail.

- En clarifiant les rôles et responsabilités des Managers
- En développant les compétences managériales dans une logique de professionnalisation
- En encourageant la culture de l'échange et de la reconnaissance
- En renforçant l'autonomie des Managers

### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Elaborer une charte managériale précisant les missions, postures et compétences attendues des trois niveaux de management de l'entreprise et la mettre en œuvre
- Ajuster le processus d'évaluation annuel des Managers en identifiant des objectifs réalistes, atteignables et mesurables
- Accompagner les Managers dans l'acquisition et la mise en application de nouvelles compétences
- Ritualiser des réunions d'équipe régulières sur l'ensemble des Services
- Revoir le processus des entretiens annuels pour l'ensemble des Collaborateurs

## 03

## Moderniser les pratiques RH et les outils de gestion

La modernisation des pratiques RH est essentielle pour gagner en agilité, en efficacité et en performance. Elle repose sur la simplification et la clarification des processus clés (recrutement, formation, gestion des absences). La digitalisation des procédures constitue un levier majeur pour améliorer l'expérience collaborateur, fiabiliser la gestion administrative et libérer du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée. Elle s'accompagne du déploiement d'outils accessibles et d'un accompagnement des utilisateurs. Enfin, le développement d'indicateurs et de tableaux de bord RH partagés permettra de renforcer le pilotage, la transparence et l'aide à la décision dans une logique d'amélioration continue.

- En fluidifiant les processus RH pour plus d'agilité et d'efficacité
- En digitalisant certains processus clés de la fonction RH
- En améliorant le pilotage RH grâce à des indicateurs fiables

### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Identifier 3 à 4 processus RH critiques qui mériteraient d'être clarifiés et coconstruire des processus cibles (recrutement, absences...)
- Créer une boîte à outils RH à destination des Managers
- Proposer un format dématérialisé pour la réalisation des entretiens annuels et professionnels
- Mettre en place un espace numérique pour favoriser l'accessibilité des procédures et des outils à l'ensemble des Collaborateurs (dossier personnel, demandes RH,...)
- Construire un tableau de bord de pilotage de la fonction RH (absentéisme, turnover, formation, diversité, taux de présence, accidents de travail, rémunération...)

## 04

## Lutter contre les inégalités réelles ou ressenties

Garantir l'équité au sein de l'organisation repose d'abord sur une communication interne transparente, régulière et accessible à tous. Partager clairement les décisions, les évolutions de l'organisation et les opportunités d'évolution permet de limiter les incompréhensions. Cette dynamique favorise la circulation de l'information, la reconnaissance des initiatives et la compréhension des orientations stratégiques. Elle s'appuie également sur le renforcement de la confiance mutuelle, à travers des pratiques managériales fondées sur le dialogue, l'écoute et la coconstruction.

- En renforçant la transparence et en améliorant la communication sur les décisions prises
- En renforçant la confiance mutuelle à toutes les échelles de l'entreprise (au sein de la communauté managériale et entre les Managers et leurs équipes)

### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Favoriser une redescende d'information systématique des temps forts de l'Office (CODIR, Comité de Coordination, réunions thématiques, CSE...)
- Identifier une personne garante du suivi et de la diffusion des informations sur chaque Secteur
- Réaliser un état des lieux des écarts de salaire et identifier des actions correctives si les écarts ne sont pas justifiés
- Assurer une formation sur l'équité et les préjugés implicites
- Renforcer la communication sur le double statut privé/public au sein de l'Office



#### AXE 4

## Maîtriser et optimiser la performance globale de l'Office

Dans un contexte territorial et économique contraint, marqué par une baisse démographique et des tensions financières durables, Montluçon Habitat a pour objectif de renforcer la maîtrise de sa performance globale. Face à l'augmentation des coûts et aux exigences environnementales, l'optimisation des ressources devient un enjeu majeur. L'amélioration continue de la performance financière, opérationnelle et environnementale est essentielle pour sécuriser l'avenir de l'Office et maintenir la capacité de l'entreprise à agir au service du territoire.



## 01

### Obtenir un résultat d'exploitation positif

L'enjeu consiste à renforcer le pilotage économique en ciblant clairement les principaux postes de coûts et en comparant les pratiques aux standards nationaux afin de mieux maîtriser les dépenses. Parallèlement, la diversification des sources de recettes s'appuie sur de nouveaux financements, des partenariats renforcés et une optimisation des services. Cette dynamique vise à garantir une situation financière solide, à libérer des moyens pour investir et à accroître la capacité d'action. Enfin, la rentabilité de chaque opération doit être sécurisée par l'anticipation des modes opératoires, le choix de solutions techniques adaptées et le respect des budgets prévisionnels. L'objectif final : créer plus de valeur, limiter la dispersion des ressources et assurer un retour sur investissement durable au bénéfice du territoire et des habitants.

- En rationalisant les dépenses
- En élargissant les sources de recettes
- En rentabilisant les opérations en cours et à venir

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Mettre en place un tableau de bord des principaux postes de dépenses et comparer avec les médianes nationales pour identifier les marges de manœuvre
- Renforcer la prévention des impayés et la gestion de la vacance par des actions ciblées (accompagnement social, attractivité du parc, partenariats locaux)
- Analyser l'opportunité de diversifier les sources de financements en responsabilisant les Managers dans la recherche de financements : investissement dans des sources énergétiques permettant de générer des bénéfices, mobilisation des aides et financements innovants, explorer les prêts à impact...
- Définir des objectifs précis et quantifiés sur la performance commerciale et rétribuer l'atteinte des objectifs pour stimuler la performance commerciale

## 02

### Devenir écologiquement responsable

Devenir écologiquement responsable, c'est placer la réduction de l'empreinte environnementale au cœur de l'action de l'entreprise : meilleure gestion de l'eau, matériaux durables, équipements écoénergétiques et baisse des émissions pour offrir aux locataires un cadre de vie plus sain et plus économique. Cela passe aussi par l'intégration de l'économie circulaire pour limiter les déchets, maîtriser les coûts et s'inscrire pleinement dans une démarche de développement durable. Enfin, la réhabilitation énergétique du patrimoine constitue un levier majeur pour réduire les charges, valoriser le parc immobilier et lutter contre la précarité énergétique, tout en répondant aux exigences réglementaires et climatiques.

- En réduisant l'impact environnemental du patrimoine bâti
- En intégrant l'économie circulaire dans la gestion et les activités de l'OPH
- En sensibilisant et en impliquant l'ensemble des acteurs à la démarche écoresponsable
- En réhabilitant les bâtiments et pavillons pour atteindre un haut niveau de performance énergétique

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Encourager l'utilisation de matériaux de construction durables et équipements écoénergétiques dans les locaux des logements pour réduire la consommation d'énergie
- Poursuivre les opérations de rénovation globale des logements du parc locatif
- Mettre en place un référent en charge de l'écoresponsabilité de l'Office
- Développer des actions de sensibilisation auprès des locataires
- Assurer le respect du Plan Stratégique de Patrimoine, son actualisation pour permettre à l'adaptation au contexte, et communiquer

## 03

### Optimiser la performance organisationnelle

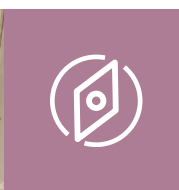
Optimiser la performance organisationnelle implique de clarifier les rôles, les responsabilités et les périmètres d'action afin de renforcer la responsabilisation, faciliter la coopération entre services et recentrer chacun sur ses missions essentielles. En définissant clairement « qui fait quoi » et en priorisant collectivement les actions, l'Office facilite les passages de relais, fluidifie son fonctionnement et gagne du temps utile. Il s'agit aussi d'installer une véritable culture de l'amélioration continue : identifier les tâches chronophages, éliminer les activités à faible valeur ajoutée, outiller les pratiques et simplifier les circuits de validation. Cette dynamique permettra de résoudre plus efficacement les problèmes récurrents et de renforcer la capacité d'innovation, d'adaptation et de satisfaction des parties prenantes.

- En clarifiant l'organisation et les missions de chacun dans une logique de responsabilisation mutuelle
- En mettant en place une démarche d'excellence opérationnelle

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Mettre en œuvre la procédure de contrôle interne
- Identifier 4 à 5 processus clés complexes au sein de l'organisation qui mériteraient d'être clarifiés et coconstruire des processus cibles
- Formaliser et diffuser un guide interne « Qui fait quoi ? » pour améliorer la lisibilité de l'organisation et rappeler le rôle de chacun sur les grandes missions de l'entreprise
- Mettre en place des ateliers de résolution de problèmes pour identifier des solutions pragmatiques sur des problématiques récurrentes



## AXE 5

# Consolider la gouvernance locale et les partenariats stratégiques

L'Office s'appuie sur un tissu partenarial solide, bâti sur la confiance et l'engagement partagé au fil des années. Le projet d'entreprise a ouvert une nouvelle dynamique et a permis d'associer les principaux partenaires de l'Office à la démarche, et ce, depuis le début pour renforcer la cohérence et la complémentarité des actions. L'ambition collective est claire : unir les expertises et les énergies pour transformer durablement l'habitat sur le territoire.

## 01

### Améliorer la gouvernance interne

L'objectif est de rendre la gouvernance plus fluide, transparente et participative, en renforçant l'animation et la communication internes pour mieux anticiper les besoins et soutenir la prise de décision collective. Il s'agit de clarifier les rôles, de renforcer les liens entre instances politiques et opérationnelles, et de s'assurer que l'information circule efficacement jusqu'au terrain. Cette démarche vise à responsabiliser chacun, renforcer la cohésion interne et faire de la coopération et de l'échange d'informations des leviers stratégiques pour anticiper les enjeux et accompagner le développement de l'entreprise.

- En améliorant les instances de gouvernance opérationnelle
- En renforçant le lien entre gouvernance politique et gouvernance opérationnelle

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Revoir les modalités d'animation du Comité de Coordination
- Redéfinir le circuit de diffusion de l'information provenant des instances internes pour une meilleure communication inter-service
- Clarifier les rôles respectifs des différents organes de gouvernance
- Organiser des temps de travail conjoints sur des sujets structurants
- Favoriser la circulation de l'information entre les Elus, les Administrateurs et les équipes

## 02

### Développer et structurer les partenariats avec les acteurs territoriaux

Pour renforcer son influence et contribuer au développement du territoire, l'Office souhaite identifier et cartographier ses partenaires stratégiques afin de mobiliser efficacement les ressources et favoriser des collaborations innovantes. La consolidation de ces relations et la coconstruction de projets porteurs de valeur sont au cœur de la stratégie de Montluçon Habitat. En s'impliquant dans les dispositifs territoriaux, comme le plan climat ou la politique de la ville, l'Office souhaite également inscrire son action dans une dynamique collective, anticiper les évolutions du secteur et renforcer la coopération régionale.

- En identifiant les partenariats stratégiques du territoire
- En renforçant les relations partenariales et à venir
- En intégrant Montluçon Habitat dans les dispositifs territoriaux de développement des acteurs à la démarche écoresponsable

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Réaliser une cartographie des partenaires actuels et potentiels
- Développer des partenariats avec les partenaires institutionnels estimés comme essentiels (Collectivités, Police, Gendarmerie, Maisons de retraite, France services, CARSAT, Maison de la Justice et du droit, Maisons des Jeunes et de la Culture, Syndicats intercommunaux, SPA, EDF, Services des eaux, SDIS, SPIP...)
- Développer des partenariats avec des Entreprises (réseau des CCI) inspirantes dans les techniques de construction durables
- Conduire des entretiens exploratoires avec les principaux acteurs locaux pour connaître leurs attentes
- Mettre en place des projets communs avec d'autres OPH sur la région dans une logique de mutualisation

## 03

### Renforcer la légitimité et la visibilité institutionnelle de Montluçon Habitat

Renforcer la présence de Montluçon Habitat auprès des élus, associations et habitants est essentiel pour accroître sa légitimité et son influence sur les politiques publiques. L'Office vise à devenir un référent du logement social en participant activement aux réseaux professionnels et territoriaux, en partageant son expertise et en favorisant des collaborations innovantes. Une communication institutionnelle proactive, valorisant les réussites et mobilisant médias et supports locaux, permettra d'élargir son rayonnement, d'attirer de nouveaux partenaires et de consolider son image d'acteur engagé au service du territoire.

- En renforçant la présence de Montluçon Habitat dans les instances et en valorisant ses actions auprès des Élus et des habitants
- En renforçant sa présence dans les réseaux professionnels et territoriaux
- En développant la communication sur les partenariats et les projets réussis
- En clarifiant l'organisation et les missions de chacun dans une logique de responsabilisation mutuelle
- En mettant en place une démarche d'excellence opérationnelle

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Présenter la stratégie de Montluçon Habitat lors d'un Comité Territorial avec les élus et les institutions
- Intensifier la présence de Montluçon Habitat lors des événements partenariaux et les temps collectifs de proximité (réunions de programmation, démarchage des autres partenaires, vœux, inaugurations, réunions de quartiers...)
- Organiser des rencontres et/ou webinaires thématiques centrés sur les tendances du secteur / des métiers (en invitant des Partenaires pour partager des retours d'expériences par exemple)
- Désigner des ambassadeurs pour participer aux réunions parmi les Managers intermédiaires
- Communiquer massivement et régulièrement sur les réseaux sociaux les actualités (démolitions, réhabilitations, animations, travaux GE, inaugurations, ) avec des posts percutants

## 04

### Développer les relations avec la SAC

Montluçon Habitat est membre de la SAC Val de France – L'Habitat des Territoires, aux côtés de Val de Berry, Allier Habitat et Ysalia Centre Loire Habitat. Après des premières actions de mutualisation et d'innovation, l'objectif est aujourd'hui d'aller plus loin en harmonisant certaines pratiques, en partageant les ressources et en poursuivant la mise en œuvre des projets communs. Cette collaboration renforce la performance collective, favorise la montée en compétence des équipes et stimule l'innovation. Elle permet également à la SAC de mieux relever les défis sociaux, environnementaux et économiques, tout en offrant aux habitants des réponses plus cohérentes et adaptées.

- En montant des projets mixtes (logements et services : santé, insertion, tiers-lieux...)
- En poursuivant la mutualisation entre les fonctions supports et les outils de gestion

#### Exemples d'actions imaginées en atelier :



- Faire des propositions aux membres de la SAC visant à :
  - Mettre en place une convention d'objectifs pluriannuelle
  - Formaliser et présenter la feuille de route stratégique pour la SAC pour mettre en cohérence et donner du sens aux projets à la demande
  - Poursuivre le travail de mutualisation initié au niveau de la DSI
  - Monter des projets conjoints avec d'autres bailleurs, des EPCI, des associations, sur des thématiques d'intérêt général (accompagnement social, lutte contre la précarité énergétique, etc.)

# 4 LE PILOTAGE ET LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ENTREPRISE

**La réussite de notre projet d'entreprise repose sur l'engagement de tous les collaborateurs, quels que soient leur métier ou leur service. Chacun a un rôle à jouer pour faire vivre ce projet sur le terrain et en partager les valeurs.**

Pour maintenir la dynamique collective et répondre aux enjeux à venir, une gouvernance claire et un pilotage structuré ont été mis en place. La mise en œuvre des axes stratégiques sera portée par les membres du Comité de Pilotage, appuyés par des contributeurs parmi le Comité de Coordination, ainsi que des Référents issus de différents services sur des sujets plus transversaux.

En travaillant ensemble, dans une logique de coopération et de transversalité, nous mobilisons des compétences diverses et renforçons l'efficacité des actions menées au service de notre organisation.

## Les instances de suivi du projet d'entreprise

Afin de mettre en dynamique ces acteurs, le Comité de Pilotage dédié au projet d'entreprise assurera la coordination du pilotage et l'animation de notre Projet. Il aura pour rôle de :

- prioriser les actions à mettre en œuvre et établir un calendrier prévisionnel en fonction des ressources disponibles,
- définir les modalités de mises en œuvre et de suivi des actions,
- animer le réseau de pilotage du projet,
- arbitrer et valider certaines prises de décision lorsque cela sera nécessaire,
- opérer les orientations et les arbitrages qui pourraient être requis.

Le Comité de Pilotage jouera un rôle majeur dans le suivi régulier des avancées des axes. Il sera force de proposition sur les différents sujets à traiter, pour faciliter la mise en action et en accompagnant les Contributeurs et les Référents transversaux. Chaque axe sera porté par un membre du Comité de Pilotage.

Les avancées de la mise en œuvre du projet d'entreprise seront communiquées aux Collaborateurs sous forme de notes d'information régulières, de présentation aux Collaborateurs et de temps dédiés lors des rencontres déjà institutionnalisées par notre Office. Par ailleurs, un bilan annuel des actions sera présenté au Conseil d'Administration.

## Le projet d'entreprise, un document socle définissant des axes stratégiques à décliner opérationnellement dans chaque Direction de l'Office.

Chaque Direction de l'Office va définir des feuilles de route opérationnelles, reprenant les axes du projet d'entreprise la concernant. Les Directeurs porteront la responsabilité de l'avancée des feuilles de route de leur Direction.



Le Comité de Pilotage dédié au projet d'entreprise assure la coordination du pilotage et l'animation de notre Projet.

# 5 REMERCIEMENTS

**Ce projet d'entreprise est un projet coconstruit. Sans la mobilisation des Collaborateurs et le soutien de l'ensemble des parties prenantes, ce document structurant pour notre avenir n'aurait pas pu voir le jour. A ce titre, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à son élaboration.**

## **Le Président de Montluçon Habitat**

Monsieur Frédéric LAPORTE

## **Le Vice-Président de Montluçon Habitat**

Monsieur Jean-Pierre HURTAUD

## **Le Conseil d'Administration**

Madame Dominique VIGIER, Madame Colette DELAUME, Madame Marie-Laure PEROT-BONNICI, Monsieur Yves FREVILLE, Madame Elisabeth BOUSSAC, Monsieur Christian DALBY, Madame Viviane LESAGE, Monsieur Pierre LIEGEOIS, Monsieur Benjamin ALLIN, Madame Annick LICONNET, Madame Danielle BOURGEON, Madame Corine LANDRIEVE, Monsieur Christian PEYRAT, Monsieur Laurent INDRUSIAK, Madame Katia BLIN, Madame Pascale LESCURAT, Monsieur André GERINIER, Monsieur René CASILLA-GOMEZ, Monsieur Olivier ROUX, Madame Magalie BARASCUD, Madame Suzanne NOEL

## **La Directrice Générale de l'Office**

Madame Roselyne DELIVET-VAVRA

## **Le Comité de Pilotage**

Madame Sarah POUEYMIRO-PASQUINE, Monsieur Alain RENAUT, Madame Nathalie BILLARD, Monsieur Renaud OBERMEYER, Monsieur Julien TARAGONET, Madame Siham BAHLOUL

## **Le Comité de Coordination et les Pilotes**

Monsieur Pascal BODENNE, Monsieur Gilles CAILLOT, Madame Sarah CHAZAL, Madame Claire CORDIN, Madame Christelle DAGOIS, Monsieur Pierre DA SILVA, Monsieur Julien DREVELLE, Madame Chrystelle DUMARCAZ, Madame Brigitte FESSY, Monsieur Christophe PUCENOT-NICOLAS, Madame Jalila FERIANI, Madame Nathalie JACQUET, Madame Juliette LEPELLETIER, Madame Nelly MAUME, Madame Marie MOLDEREZ, Madame Karine HILLION, Madame Julie LABERGERIE, Madame Sylvie CHABANNIER et Madame Amélie GARRAUD

## **L'ensemble de nos Collaborateurs pour leur vive participation aux différentes étapes du projet**

En ouvrant les portes de leurs différents services, notamment en participant aux cafés-ateliers, ateliers ainsi qu'aux temps de restitution et de réflexions collectives, mais également en répondant au questionnaire en ligne sur nos valeurs

## **Les Représentants des Locataires et les Partenaires institutionnels**

En répondant au temps d'échange visant à recueillir leurs idées d'amélioration sur la qualité de la relation et de l'offre de services proposée

## **Le prestataire accompagnateur de la démarche**

Forvis Mazars (cabinet de conseil qui accompagne les institutions publiques dans leurs projets de transformation) : Madame Emilie VAYERATTA et Monsieur William TACHEZ

# OFFICE PUBLIC DE L'AGGLOMÉRATION MONTLUÇONNAISE

2 QUAI LOUIS BLANC - CS 10566 - 03107 CEDEX  
04.70.05.21.72

[WWW.MONTLUCON-HABITAT.FR](http://WWW.MONTLUCON-HABITAT.FR)