

 **SOYONS**  
**ACTEURS**  
**DE NOTRE AVENIR**

*«Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas  
de le prévoir, mais de le rendre possible»*

*Antoine de Saint-Exupéry*

11 Juin 2013

**LE MOUVEMENT PACT S'ENGAGE**



Le document «*un nouvel élan au service des personnes en difficulté de logement : le Mouvement PACT s'engage*» est le résultat des travaux engagés dans le cadre de la démarche ÉLAN 2016 décidée par le Conseil d'administration fédéral du 16 octobre 2012.

Cette démarche s'est appuyée sur :

- les travaux de plus de 60 administrateurs et collaborateurs répartis au sein de quatre commissions de travail,
- les contributions et avis de plus de 500 participants sur la plate-forme collaborative, mise en place via internet,
- les travaux du forum du 14 février 2013 qui a mobilisé 110 administrateurs et cadres des associations,
- les débats qui ont eu lieu lors du séminaire du 23 mai, réunissant le conseil d'administration et membres des quatre commissions,
- les réunions du comité de pilotage, du Conseil d'administration, du Bureau fédéral,
- l'appui de l'équipe fédérale.

Ce document est le fruit de toutes ces contributions. Il représente la première étape de la démarche ÉLAN 2016. La seconde sera le vote de la résolution ELAN 2016 lors de l'Assemblée générale de la Fédération du 11 juin 2013. Une troisième étape sera, en octobre 2013, l'adaptation par le Conseil d'administration d'un plan d'action ÉLAN 2016.

Le document se compose de deux parties :

- le texte proposé à la convention en vue d'une délibération de l'Assemblée générale (pages 4 à 6),
- les propositions de chacune des quatre commissions de travail (pages 7 à 11).

# ELAN 2016

## UN NOUVEL ÉLAN

### AU SERVICE DES PERSONNES EN DIFFICULTÉ DE LOGEMENT :

### **le Mouvement PACT s'engage**

Le nombre de nos concitoyens qui sont en souffrance du fait de leurs conditions de logement est malheureusement considérable. Il recouvre des situations diverses : personnes à la rue ou en hébergement précaire, occupants de logements surpeuplés, insalubres ou dangereux, personnes âgées ou handicapées vivant dans un logement inadapté, personnes dont le coût du logement est incompatible avec les ressources, propriétaires ou locataires qui ne sont pas en mesure de se chauffer correctement, jeunes qui ne parviennent pas à disposer de leur propre logement,...

Ces situations ne touchent pas uniquement les personnes les plus défavorisées, elles affectent également les ménages que le vieillissement ou les accidents de la vie ont rendu fragiles ou vulnérables. Elles s'inscrivent souvent dans une fragilisation des territoires eux-mêmes, certains quartiers urbains et certaines communes rurales accumulant des difficultés sociales et économiques.

C'est pour porter remède à de telles situations que le Mouvement PACT s'est créé, il y a plus de soixante-dix ans. Plaçant l'homme au cœur de leur projet, les associations PACT ont développé une gamme d'interventions qui leur permet d'aider chaque année plus de 100 000 personnes à vivre dignement et d'accompagner la revitalisation de territoires en difficulté. Pour atteindre un tel résultat, elles s'appuient sur la mobilisation d'administrateurs bénévoles, sur le savoir-faire et l'implication de leurs équipes de salariés et sur les partenariats construits avec l'Etat, les collectivités et l'ensemble des acteurs de l'habitat et de l'action sociale.

Cependant l'accroissement de la pauvreté, conjugué aux difficultés économiques que rencontre notre pays et aux réformes institutionnelles, rend plus complexe la réalisation du projet du Mouvement PACT. Les réponses apportées par les associations qui le composent sont inégales selon les territoires et elles peinent à suivre l'augmentation et la diversification des besoins. Développant leurs interventions en grande partie dans le cadre de politiques publiques, les associations PACT sont des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Mais leur apport humain, social et sociétal est insuffisamment connu, évalué et pris en compte, et leur économie est particulièrement fragile.

C'est face à ces défis que le Mouvement PACT a entrepris la démarche « Elan 2016 ». A partir d'une réflexion commune qui a associé l'ensemble de ses administrateurs et de ses salariés, il a voulu fixer un objectif et se donner les moyens de l'atteindre à travers quatre engagements et une méthode.

## Un objectif

Déployer, sur l'ensemble du territoire, un socle commun d'interventions en faveur des personnes défavorisées, fragiles ou vulnérables sur deux axes : le maintien et l'accès dans le logement.

Ce socle commun comprend les cinq métiers suivants :

- l'accompagnement des personnes,
- la réhabilitation individuelle accompagnée,
- la production d'habitat durable,
- la gestion locative sociale,
- la conduite de projets de territoire.

## Quatre engagements

### 1<sup>er</sup> engagement : Renforcer la cohésion du Mouvement PACT

Le Mouvement PACT revendique son identité associative : il est basé sur des associations locales, qui sont le gage d'un ancrage militant dans la société civile ; un plan ambitieux de développement du bénévolat sera entrepris, incluant le bénévolat d'activité.

L'adhésion d'une association locale à la Fédération PACT marque son entrée dans un projet commun dont la mise en œuvre implique à la fois des solidarités et l'acceptation de décisions collectives : un nouveau contrat d'adhésion redéfinira les engagements respectifs, reconnaissant à la Fédération un rôle de garant du respect du projet commun.

Afin de permettre le déploiement de ses interventions, le Mouvement PACT assurera la couverture du territoire par des unions territoriales, chargées d'organiser le développement des coopérations. Le périmètre des unions territoriales sera défini d'un commun accord entre les associations et la Fédération. Celle-ci mobilisera en faveur de leurs projets les dispositifs de solidarité financière et technique et les outils de gestion communs.

### 2<sup>ème</sup> engagement : Développer une stratégie d'alliances

Le Mouvement PACT renforcera ses partenariats avec les différents réseaux de l'économie sociale et solidaire. Plus particulièrement :

- Le partenariat établi dans le cadre des « Acteurs du logement d'insertion » avec la FAPIL et l'UNAFO fera l'objet d'un plan d'action dès la rentrée 2013.
- Avec la Fédération Habitat et Développement, un accord engagera en 2013, sur la base d'un projet social commun, des rapprochements locaux à partir d'un état des lieux, et le développement d'actions et de services communs nationaux, appelés à déboucher sur la fusion des deux réseaux.

Le Mouvement PACT s'engage - 11 Juin 2013

### **3<sup>ème</sup> engagement : Conforter la place du Mouvement PACT dans l'économie sociale et solidaire en le dotant d'outils financiers propres**

Les associations PACT font partie des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Elles élaboreront des indicateurs d'utilité sociale et territoriale pour mieux défendre la spécificité de ce statut qui fait d'elles, non pas des prestataires, mais des partenaires de l'action publique en tant que Services sociaux d'intérêt général.

Le Mouvement PACT entend aussi se doter d'une capacité d'autonomie financière pour engager des initiatives nouvelles, sécuriser ses associations et développer les interventions de maîtrise d'ouvrage. Il réactivera, à cette fin, son association d'utilité publique (Ligue nationale contre le taudis) et recherchera les partenariats nécessaires (Fondation Abbé Pierre).

### **4<sup>ème</sup> engagement : Certifier la qualité du service rendu**

Dans chacun de ses domaines d'intervention, le Mouvement PACT renforcera son professionnalisme en s'appuyant sur la formation et le développement d'outils communs. En matière de maintien dans le logement, cela concernera particulièrement l'accueil, facilité par une plateforme web, et le règlement des travaux, par une offre de micro-crédit et une caisse d'avance. En matière d'accès au logement, il s'agira de structurer la filière de maîtrise d'ouvrage d'insertion et de gestion locative adaptée, et de promouvoir un « conventionnement solidaire PACT ». Un réseau d'experts sera constitué pour répondre aux besoins des territoires fragiles.

L'ensemble des associations, les Unions territoriales et la Fédération s'engageront dans la démarche de certification « Qualicert » afin de progresser ensemble et d'être en mesure d'ici fin 2016, de garantir une même qualité de service sur tout le territoire.

## **Une méthode : conduire un plan d'action 2013-2016**

Le conseil d'administration de la Fédération des PACT adoptera, en octobre 2013, un plan d'action 2013-2016. Elaboré en s'appuyant sur les travaux des quatre commissions de la démarche Elan 2016 et les apports de la Convention de juin 2013, le plan d'action précisera les actions et les moyens nécessaires à la mise en œuvre des engagements ; il en déterminera les conditions économiques et le calendrier.

La conduite du plan d'action fera l'objet d'une animation du réseau renforcée, qui associera la Fédération et les unions territoriales ; une politique de ressources humaines commune viendra accompagner l'implication des collaborateurs du Mouvement (formation, politique de recrutement et de carrière professionnelle des cadres, sécurisation juridique des associations) ; la communication du Mouvement sera renforcée afin de mieux faire connaître son projet et ses réalisations. La mise en œuvre du plan fera l'objet d'une évaluation.

\* \* \*

**Face aux difficultés de logement que connaissent les populations les plus fragiles, l'action associative est plus que jamais nécessaire.**

**Celle des PACT est nourrie d'une histoire, inscrite dans les territoires, basée sur une expérience et un professionnalisme reconnus, et adossée à des valeurs partagées.**

**En renforçant sa cohésion, en développant ses alliances, en se dotant des moyens nécessaires pour innover, pour développer et sécuriser ses interventions, et pour garantir la qualité de leur mise en œuvre, le Mouvement PACT entend se donner l'élan qui permettra de porter ses réponses au niveau des besoins.**

## PROPOSITIONS DES COMMISSIONS

Les présentations qui suivent regroupent les propositions issues des travaux des commissions enrichis des contributions des administrateurs et collaborateurs dans le cadre de la plate-forme de concertation et des différentes rencontres de travail organisées dans le cadre de la démarche ÉLAN 2013.

Les commissions étaient présidées par un administrateur ou membre du bureau :

- La commission activité : Jean Jacques Argenson
- La commission organisation territoriale et gouvernance : Jean Verdier
- La commission modèle économique : Bruno Cognat
- La commission ressources humaines, communication et qualité de services : Claude Guerrier.

L'intégralité des travaux des commissions est disponible sur la plate-forme de concertation [www.elan2016.net](http://www.elan2016.net) ou sur l'intranet de la Fédération des PACT, rubrique [élan2016/démarche élan2016].

# La commission Activités

## 1- Proposition prioritaire dans la filière du maintien

« Restructurer la filière des prestations aux personnes physiques visant le maintien : de l'accueil (plate-forme de services), à l'accès aux droits jusqu'au règlement des travaux, le cas échéant, garantir la conduite d'un projet répondant aux besoins et aux projets de vie des personnes, grâce au diagnostic global et aux diagnostics experts, financiers, techniques et sociaux ».

Outre la réflexion sur l'organisation de la filière, deux chantiers doivent enrichir la chaîne du maintien : l'ouverture de l'accès aux services d'une caisse d'avance et au micro-crédit social et la création d'une plate-forme de services favorisant l'accueil et le diagnostic des besoins des demandeurs.

## 2- Propositions prioritaires dans la filière de l'accès

Deux cibles sont privilégiées, le développement de l'offre locative très sociale à gestion locative adaptée et le développement de la contribution de l'offre locative sociale privée à la politique du logement social, par la voie du conventionnement, avec ou sans travaux, mécanisme insuffisamment connu que les PACT maîtrisent parfaitement.

2.1 - « Structurer nationalement la filière de l'accès, notamment, en accroissant sensiblement l'offre de logements très sociaux à gestion locative adaptée, produite en maîtrise d'ouvrage ou pour le compte de tiers publics et privés, par les réseaux de coopératives Habitat PACT et Clés de l'accès au logement ».

A ce titre, il est notamment souhaité que l'effort de structuration des activités de gestion locative soit accru afin d'assurer sur l'ensemble du territoire cette compétence.

2.2 - « Promouvoir le « conventionnement solidaire PACT » en communiquant le savoir faire des PACT auprès des propriétaires bailleurs pour accroître significativement la part de l'offre locative à loyers maîtrisés dans les politiques locales de l'habitat et, dans ce cadre, une offre éco-solidaire, soit à loyers et charges maîtrisés ».

La part de l'offre locative conventionnée sociale s'est réduite ces dernières années alors que les besoins restent très importants et que nombre de propriétaires bailleurs sont prêts à mettre sur le marché des logements à loyers sociaux. Les mesures à l'étude (garantie universelle des revenus locatifs et développement de l'intermédiation) comme les attitudes nouvelles de certaines collectivités justifient un engagement et une proposition du Mouvement en ce domaine.

## 3. Proposition dans le champ de l'expertise territoriale

« Créer un cercle d'experts nationaux du Mouvement animé par un responsable national en charge de renouveler nos approches du service aux collectivités, être en mesure d'apporter des réponses plus performantes sur les questions urbaines et rurales, valorisant l'apport de l'habitat aux territoires, et conseillant sur la conduite de process de requalification urbaine et d'amélioration durable ».

La complexité croissante des problématiques posées pour requalifier les territoires et améliorer durablement l'habitat (transition énergétique, habitat santé, adaptation, dynamique commerciale...) et l'étendue des modalités d'action (acquisition publique, gestion pour compte de tiers, mise en œuvre des pouvoirs de police administrative...) conduit à devoir mobiliser l'ensemble de nos champs de compétence et à rechercher des partenariats locaux permettant la prise en compte de l'ensemble des enjeux repérés.

## 4. Un chantier à moyen terme : l'utilité sociale, la valeur économique et l'apport au territoire du Mouvement PACT

« Engager un travail d'élaboration des indicateurs d'utilité sociale et de valeur économique des services rendus aux ménages et des apports des associations aux territoires. »

Les associations ont de plus en plus à rendre compte des activités conduites, de leur utilité sociale et de la valeur des services rendus. Le positionnement des PACT comme acteur du secteur de l'économie sociale et solidaire auprès des collectivités doit aussi être rendu visible par un effort de qualification de son apport au territoire, de sa gouvernance de proximité, et de son apport économique et social.

Des outils et indicateurs d'évaluation sont à construire en ces domaines pour préciser les fonctions remplies par les PACT auprès des territoires et valoriser leurs apports sociétaux, territoriaux et sociaux.

## La commission Organisation territoriale et gouvernance

### 1- Conforter le rôle du niveau (inter) régional dans ses fonctions d'animation, de structuration et de représentation, en articulation étroite avec les actions et moyens fédéraux

- réaffirmation du rôle de l'union régionale / territoriale
- engagement de la Fédération d'une coordination systématique avec les UR/UT
- des moyens et des méthodes à la hauteur : diagnostic territorialisé avec la FNHD, « task force » d'appui, dispositif national de recrutement des directeurs de PACT

### 2- Adapter l'implantation des PACT pour assurer la couverture territoriale du socle d'activité selon les champs soit en direct, soit par la mutualisation ou des coopérations renforcées, soit en partenariat, tout en préservant l'ancrage associatif de proximité du Mouvement

- impulsion nationale aux démarches de mutualisation de moyens et de coopération renforcée inter PACT
- réaffirmation que la « base politique » du Mouvement est l'association locale (dont le périmètre n'est pas obligatoirement départemental)

### 3. Développer la couverture territoriale des activités via une action volontariste auprès des PACT en difficulté et/ou absents sur certains segments, à partir d'un diagnostic conduit à l'échelle (inter) régionale

- réaffirmation du primat de la couverture territoriale par les activités (article 1 statuts-types)
- réalisation de diagnostics à l'échelon régional / territorial pour compléter la couverture territoriale dans les zones faibles ou fragiles, de manière coordonnée avec le réseau HD
- adoption d'une « charte de structuration et d'appui territoriaux » précisant les modalités d'intervention et les contreparties des aides du réseau
- déployer les outils de la transparence interne (activités, économie, RH, gouvernance)

### 4. Conduire un chantier pour que les alliances et partenariats soient construits pour appuyer la stratégie de couverture territoriale par déploiement du socle d'activités PACT, et conforter l'ancrage du Mouvement dans l'économie sociale et solidaire

- affirmer la volonté de construire ensemble PACT et HD le réseau associatif de demain pour l'amélioration des conditions d'habitat, en lançant dès 2013 un plan d'action
- poursuivre le plan d'action « ALI » (PACT, FAPIL, Unafo)
- renforcer l'appartenance à l'économie sociale et solidaire et l'inscription dans les « SSIG »

### 5. Mettre en place et suivre un dispositif d'évaluation

- tableau de bord des 12 recommandations de la Cour des comptes suite à son audit de la Fédération des PACT
- évaluer la mise en œuvre des décisions de la convention 2013 sur l'organisation

# La commission Modèle économique

**1- Affirmer le rôle de la Fédération comme tête de réseau du Mouvement** (ou administrateur du réseau, avec pouvoir de sanction par les instances) avec un rôle d'impulsion, de stratégie partagée, de mise en place d'outils déployés à l'intérieur du mouvement, alimentés par l'expérience de terrain (par exemple; garanties de loyer jeunes, guichet unique de simulation énergie, bail de sauvegarde, outils favorisant la colocation, accueil de jour des personnes âgées...).

**3- Redéfinir le contrat d'adhésion au Mouvement**, basé sur l'offre de service obligatoire de trois prestations (Amo propriétaires privés, Moi en production et en gestion, Amo politique urbaine), cette offre de service étant, par évidence, adaptée à la demande locale. Ce contrat impliquera la mise en œuvre d'outils de gestion communs: système d'information, de gestion comptable et financière, de gestion des ressources humaines et de communication. Afin de créer une dynamique, la démarche sera engagée en 2014 sur la base du volontariat. La Convention affirme l'objectif de couvrir en 2016 la totalité du territoire national avec des associations souscrivant à ce contrat renouvelé.

**3- Développer une véritable fonction de pilotage et d'animation du réseau** intégrant la Fédération, les structures régionales et les référents du Mouvement avec pour objectif d'accompagner le changement et de faire remonter les bonnes pratiques, voire ayant un aspect plus opérationnel sur des métiers spécifiques (copropriétés, énergie, études sociales, micro urbanisme...).

**4- Définir les missions et les compétences qui devront être mutualisées** dans le domaine des finances, des ressources humaines, des achats, des systèmes d'information et de la communication. Choisir le lieu de mutualisation, fédéral ou non, et ses modalités internalisées ou externalisées, tout en ayant à l'esprit de garder la maîtrise d'ouvrage des différents éléments et favorisant la mutualisation sur les projets nouveaux.

## 5- Doter la Fédération d'un outil de financement :

- des fonds propres associatifs,
- de la capacité d'innovation sociale et de développement,
- des propriétaires occupants à ressources modestes (caisse d'avance, micro-crédit...),
- des fonds propres des opérateurs de maîtrise d'ouvrage d'insertion, au-delà de la question du seul financement des opérations,

Ceci par la relance de la Ligue nationale contre le taudis, devenant fondation et la création d'une Foncière nationale pour conforter les fonds propres des maîtres d'ouvrage d'insertion du Mouvement, en recherchant avec la Fondation Abbé Pierre un accord de partenariat.

**6- Signer un accord avec la Fédération Habitat & Développement** visant à susciter, favoriser et accompagner des fusions locales, avec à terme la fusion des deux Fédérations.

**7- Trouver les moyens budgétaires de la transformation du Mouvement** en y associant nos partenaires, publics ou privés, afin de trouver des ressources complémentaires ou de pouvoir procéder à des réaffectations de moyens. Proposer aux administrations publiques qui apportent un financement à la Fédération d'affecter au projet d'évolution des pratiques du Mouvement les moyens des conventions pluriannuelles. Mettre en place une transparence budgétaire sur l'exécution de ce plan d'action.

**8- Utiliser les opportunités de financement entre hébergement et logement** pour développer les actions d'accompagnement social et de captation de logements. Capitaliser et développer le partage d'expériences.

**9- Développer des indicateurs d'utilité sociale** de nos actions

# La commission RH – Com' – Qualité

## RESSOURCES HUMAINES

### 1- Adopter un plan ambitieux sur le développement et le renouvellement du bénévolat incluant le bénévolat d'activité et le bénévolat de compétences

- désignation d'un administrateur délégué au bénévolat dans chaque PACT
- élaboration dans chaque PACT d'un « plan bénévolat objectif 2016 »
- boîte à outils réseau sur le bénévolat

### 2- Adopter un dispositif d'animation et d'appui au réseau avec l'ensemble des directeurs

- proposition d'un plan de formation (économie, management, droit du travail)
- amélioration du circuit d'information avec les directeurs
- organisation de réunions semestrielles directeurs – Fédération
- clarification du périmètre des responsabilités du directeur dans son association

### 3. Réussir le plan de formation de tous les collaborateurs à l'habitat durable 2013-2014, participant de l'important effort des PACT pour intégrer la transition énergétique et écologique

- intensifier la formation sur l'habitat durable
- proposer des outils de travail (audit énergétique, relevé, bonnes pratiques)
- adapter l'organisation (conseil habitat / énergie, RSE, accueil de militants du développement durable)

### 4. Engager le chantier de développement de la prévention en matière de sécurisation juridique des PACT comme employeurs

- créer deux groupes de travail « juridique » (RH / activités)
- réaliser un mode d'emploi du service juridique fédéral
- améliorer la diffusion des informations juridiques

## COMMUNICATION

### 5- Renforcer la stratégie de communication externe (notoriété/institutionnelle, opérationnelle/ produits)

- renforcer la présence dans les médias et les lieux de débat thématique et institutionnel nationaux et locaux
- définir un plan com' 2013-2016 déclinable a minima dans chaque PACT
- moderniser le site internet national et faciliter l'équipement des PACT ne disposant pas d'un site web
- étudier la faisabilité de campagnes de com' nationales grand public

### 6- Renforcer la communication « intra-réseau PACT » afin de mieux partager information, compétences et savoir-faire PACT

- valoriser les outils et services de communication nationaux ou (inter) régionaux
- améliorer l'animation réseau notamment via les nouveaux outils web : visioconférence, plate forme OMPA, plate forme concertation,..
- moderniser le site internet national et faciliter l'équipement des PACT ne disposant pas d'un site web
- les outils de com' interne (newsletter, intranet, plate forme d'échanges, ..)
- développer le « e-learning »

## QUALITE DE SERVICES

### 7- Adopter un plan de développement de la démarche Qualicert PACT à l'horizon 2016, pour atteindre la moitié des PACT et les 2/3 des collaborateurs travaillant dans des structures certifiées

- déployer le plan d'accompagnement fédéral
- valoriser la démarche avec chaque nouveau certifié
- mobiliser les instances fédérales (CA, AG,..)



# ELAN 2016

## Fédération des PACT

27 Rue de la Rochefoucauld  
75009 Paris

Tel : 00 (33) 1 42 81 97 70

Fax : 00 (33) 1 40 23 93 06

[www.pact-habitat.org](http://www.pact-habitat.org)



FÉDÉRATION  
PACT

BÂTISSEURS DE SOLIDARITÉS POUR L'HABITAT

