



Kurt Salmon 



## Les plans stratégiques de patrimoine

Yann LE GOAZIOU

10 Avril 2013

# Kurt Salmon, partenaire conseil leader dans le secteur du logement social

Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2011, Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates (KSA) ont fusionné pour devenir Kurt Salmon



## Carte d'identité

- ▶ 1400 consultants
- ▶ Une présence sur 4 continents et 25 bureaux
- ▶ Une équipe de 40 consultants dédiés à l'immobilier et au logement social

## Le logement social au sein de Kurt Salmon

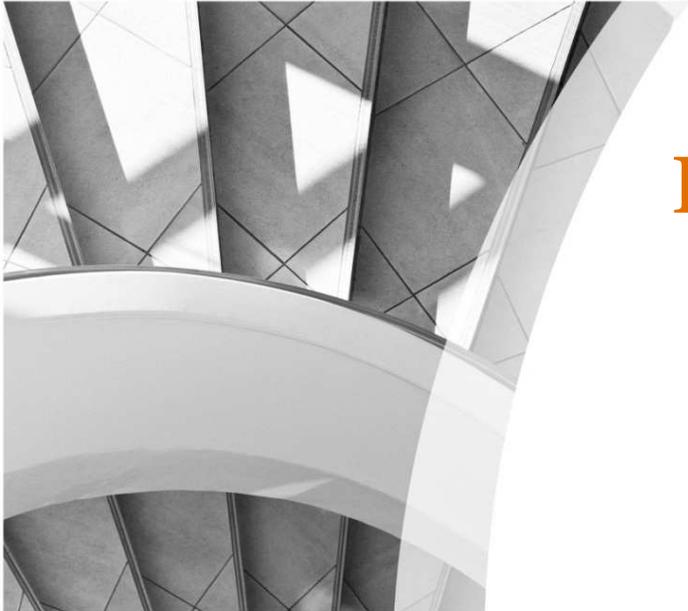
Nous connaissons les différents acteurs de l'«écosystème» du **logement social** et de l'immobilier public : organismes HLM, EPL, collectivités territoriales, organismes de tutelle, ...

**Notre expertise s'appuie sur un très grand nombre de références:**

- ▶ Après des bailleurs sociaux : nous sommes l'un des tous premiers partenaires conseil du secteur HLM,
- ▶ Après des EPL
- ▶ Après des collectivités territoriales,
- ▶ Après de la CDC, de la CGLLS, des Ministères en charge de la politique du logement.

## Quelques références





# Pourquoi faire un plan stratégique de patrimoine?

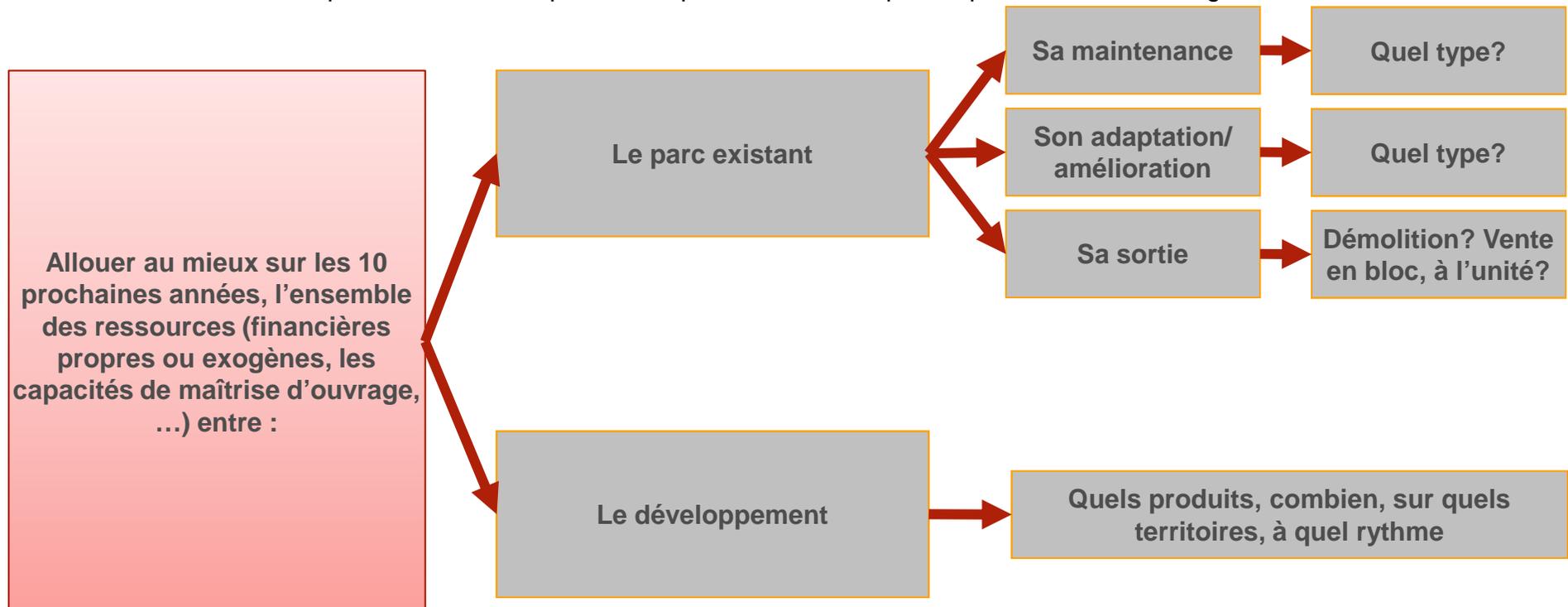
# Qu'est ce que la stratégie patrimoniale?

La stratégie c'est :

"Comment organiser ses moyens  
dans le contexte de son environnement,  
pour mettre en œuvre ses objectifs"

# Pourquoi faire un plan stratégique de patrimoine?

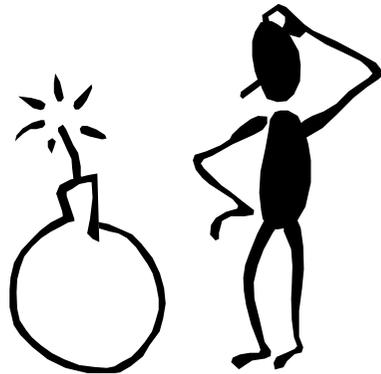
- ▶ Pour articuler une « vision dynamique » du patrimoine constitué et du développement
- ▶ ... Et procéder à des arbitrages pertinents dans l'allocation des ressources de l'organisme:
  - Entre les divers besoins exprimés par les « métiers » et entités;
  - Entre développement, renouvellement et maintenance patrimoniale.
- ▶ ... Sur la base :
  - D'une vision long terme, structurée et collective des risques techniques, économiques et commerciaux (marché et attractivité et donc attentes des clients);
  - D'une analyse comparée de ces enjeux;
  - D'une volonté d'entreprise et dans le respect des équilibres économiques et patrimoniaux de l'organisme



# Pourquoi faire un plan stratégique de patrimoine?

*Une évolution des pratiques d'arbitrage...*

**Gestion aux décibels**



**Gestion au jerrican**



**Gestion aux sentiments**



# Pourquoi faire un plan stratégique de patrimoine?

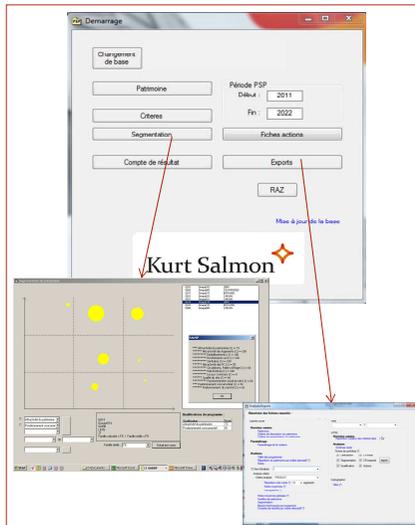
## *...où la démarche prime sur l'outil*

### ► Une démarche participative...

- Associer les équipes à la construction d'un «regard stratégique» et des outils associés, pour les préparer à la prise en charge, dans la durée, du plan stratégique;
- Dans le cadre d'une approche transversale et collective.

### ► ...qui prime sur « l'outil »

- Le nombre et la complexité des critères et dimensions à prendre en compte interdit un système d'information totalement automatisé.

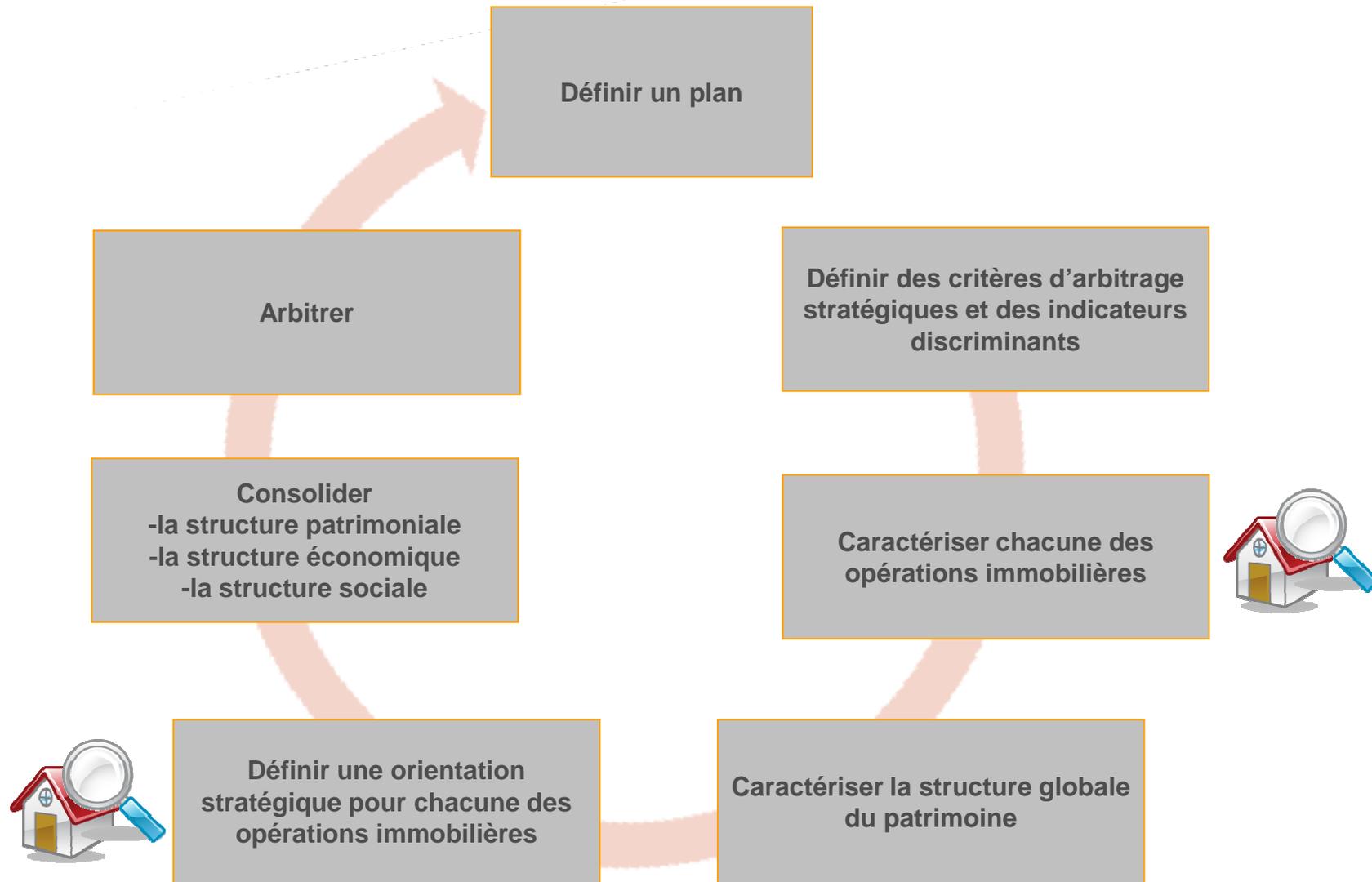


L'outil informatique que nous utilisons est souple et garantit la pérennité de la démarche. Il permet :

- la gestion de nombreuses données d'origines et de formes différentes,
- la mise en place d'un système simplifié et facilement ajustable de notation et de pondération de critères,
- la mise en forme de graphiques de synthèse,
- la formalisation de scénarii et de plans d'actions,
- la mesure de l'impact économique des actions retenues,
- l'actualisation des données par simple import de fichiers Excel.

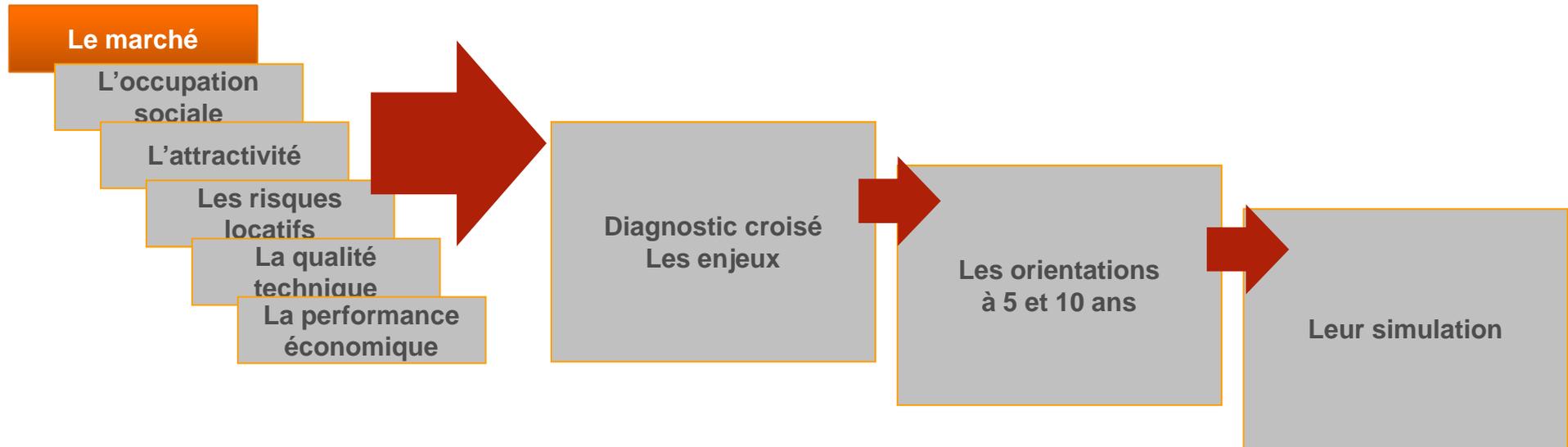
# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

*Alterner entre analyses au niveau groupe et consolidation globale*



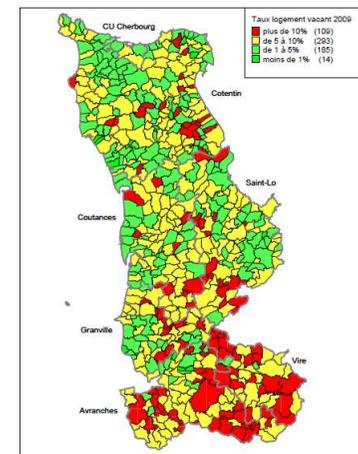
# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## *Présentation des différentes étapes*

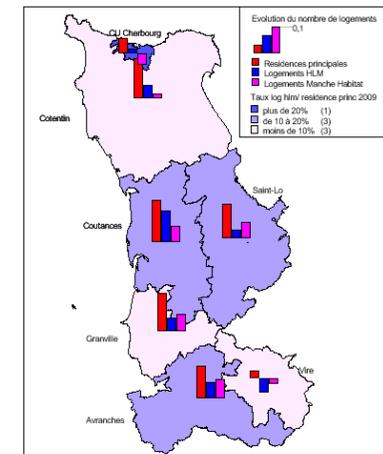


- Qualifier les risques et les opportunités en termes de marché, pour le développement comme pour le patrimoine constitué.

Taux de vacance (tout logement)

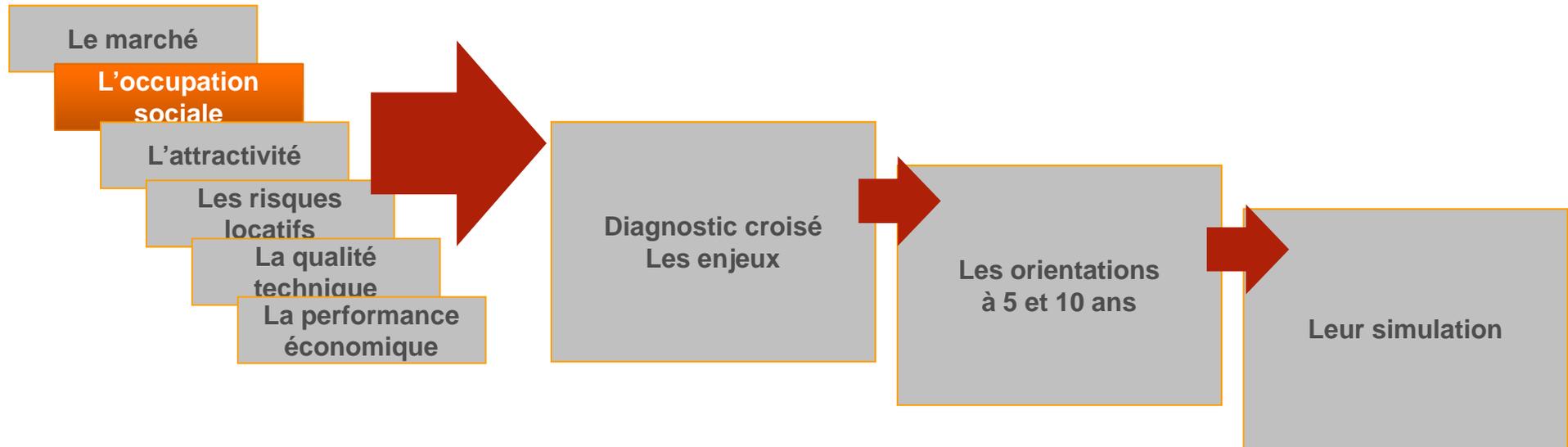


Evolution de l'offre



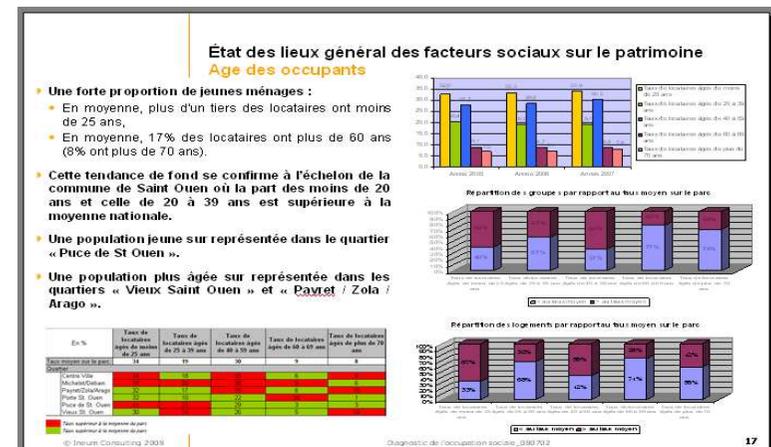
# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## Présentation des différentes étapes



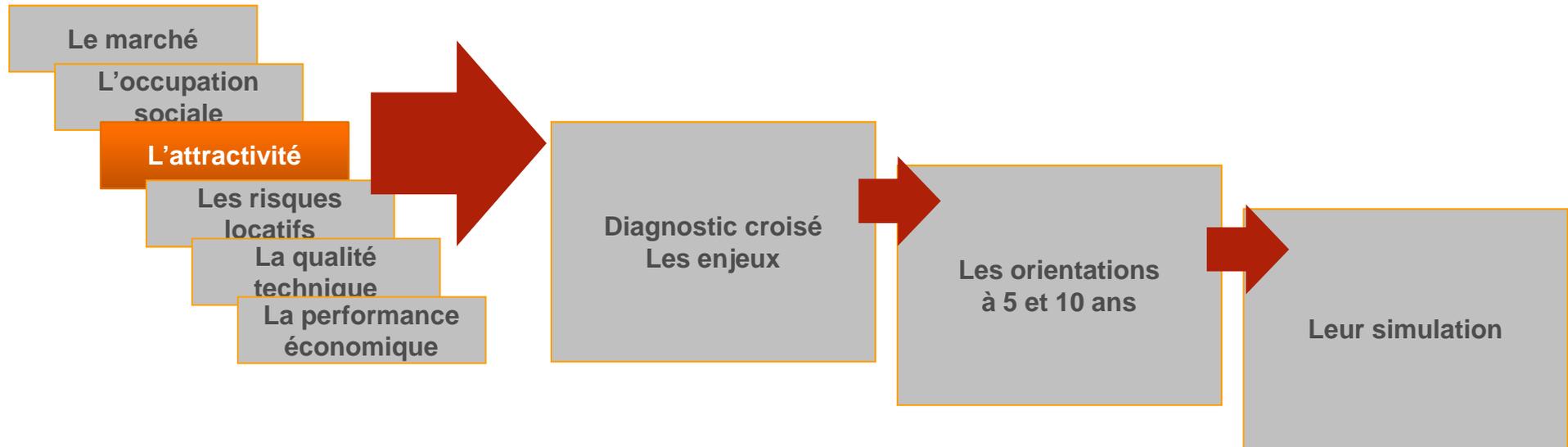
- Identifier les situations de fragilité sociale sur le patrimoine.
- Identifier les enjeux spécifiques de peuplement notamment en termes de vieillissement des populations.

### Analyse de l'âge des occupants



# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## *Présentation des différentes étapes*



- Évaluer l'attractivité globale des produits et de leurs composants, et qualifier les enjeux d'amélioration du service rendu.

### Grille d'analyse de l'attractivité

#### Qualification attractivité du patrimoine

##### Attractivité du patrimoine

Prestations du logement

Prestations des parties communes

Typologie des logements

Sentiment de sécurité

##### Attractivité de l'environnement du patrimoine

Services de proximité

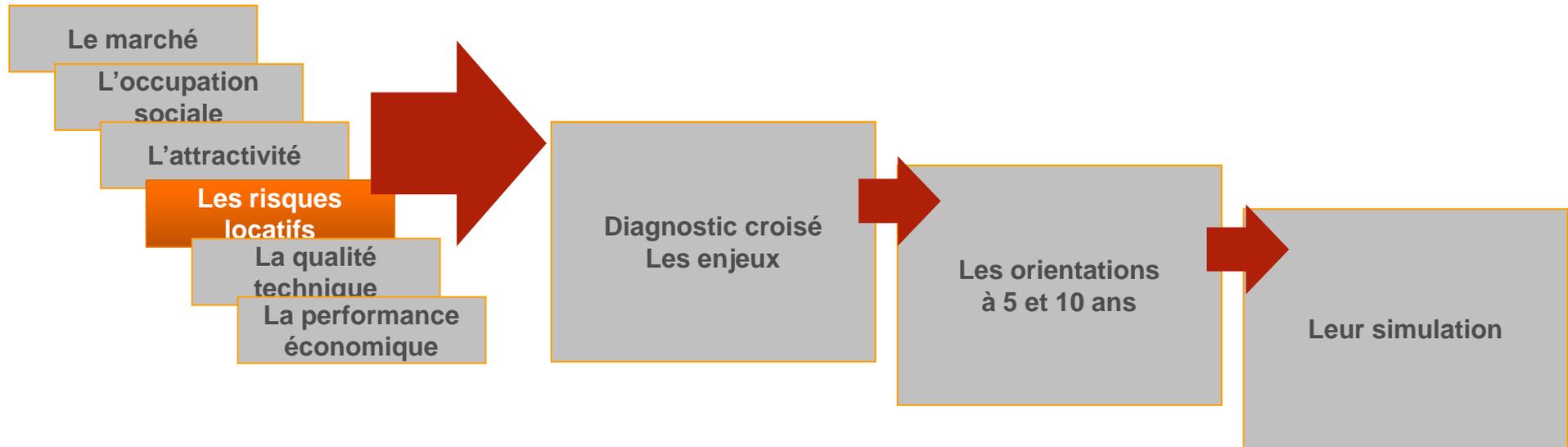
Desserte par les transports en commun (en termes de distance)

Tendance du marché (cf. résultats de l'étude de marché)

Image du quartier

# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## *Présentation des différentes étapes*



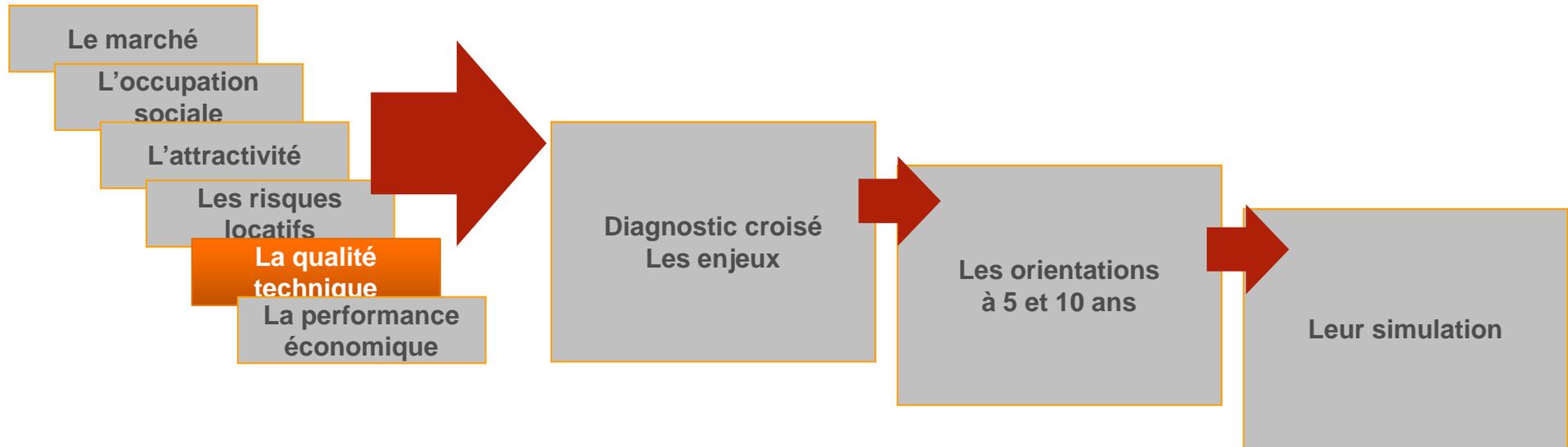
- Objectiver les enjeux en termes de risques de gestion (rotation, vacance) et risque de spécialisation du patrimoine.

### Analyse du risque locatif

En % du nb de lgts		Risque de gestion			Grand Total
		Risque faible	Risque moyen	Risque fort	
Risque de spécialisation	Risque faible	38%	31%	0,09%	70%
	Risque moyen	16%	9%	1,7%	27%
	Risque fort	1%	0,5%	1,4%	3%
	Grand Total	55%	41%	3,3%	100%

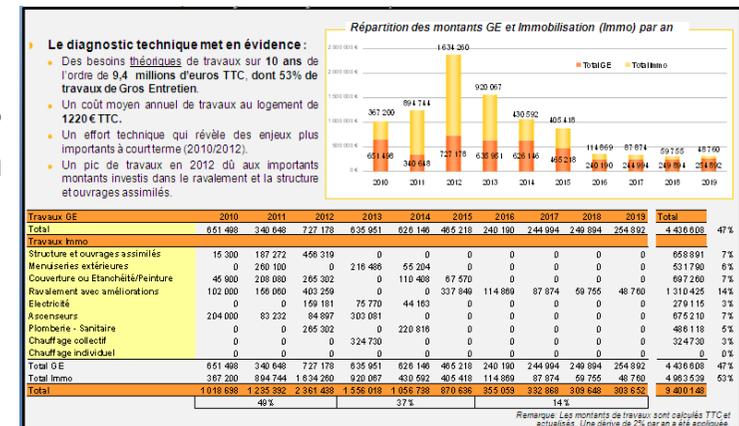
# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## Présentation des différentes étapes



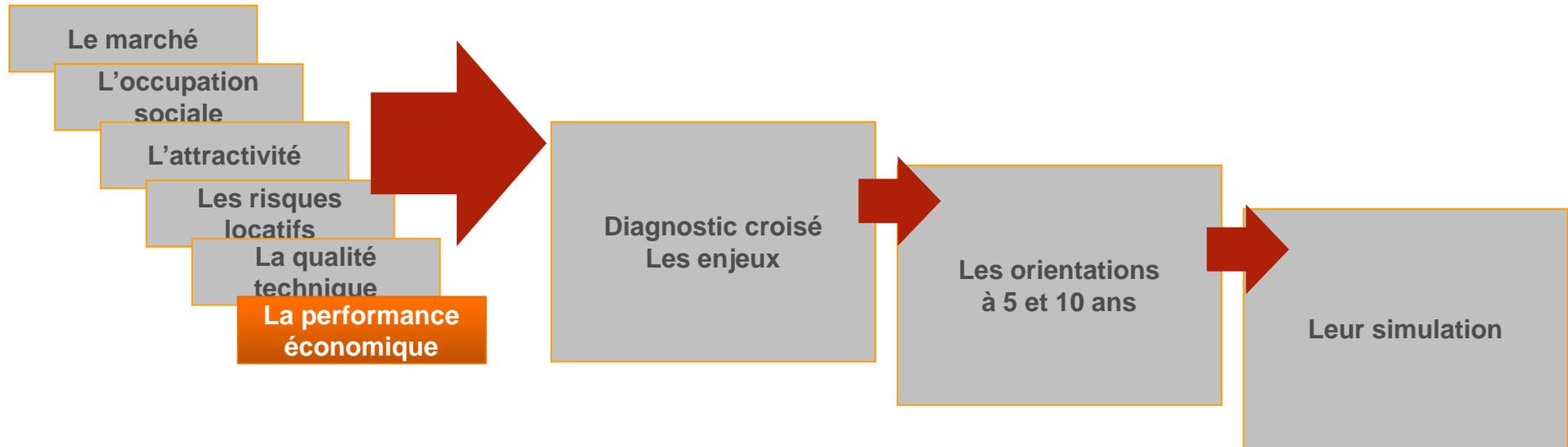
- Évaluer l'état technique du patrimoine de façon synthétique.
- Estimer les besoins techniques du patrimoine, ventilés en fonction des natures d'interventions et d'un calendrier d'intervention.

### Évolution des besoins de travaux



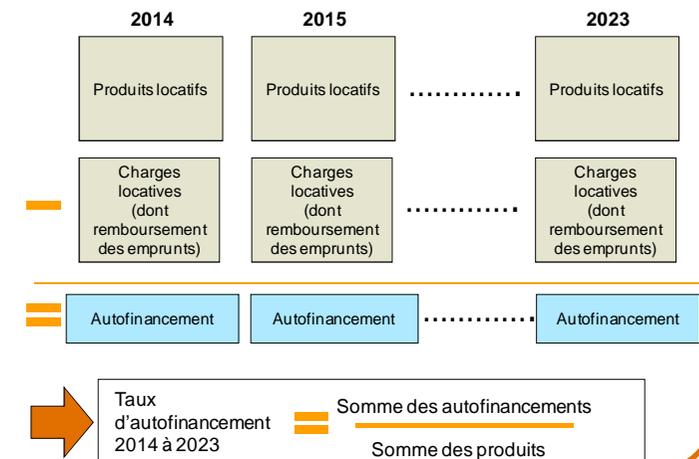
# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## *Présentation des différentes étapes*



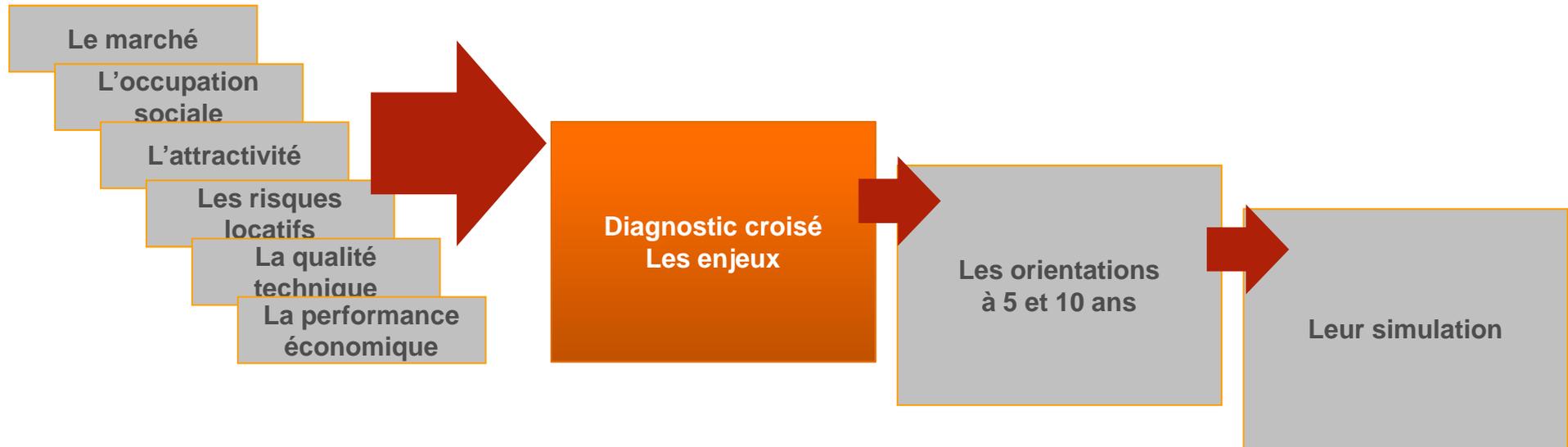
- Evaluer les marges de manœuvre économiques et financières globales de l'organisme sur la base d'une couverture exhaustive des besoins de travaux.
- Objectif micro : apprécier la contribution économique relative de chaque ensemble immobilier.

### Calcul du taux d'autofinancement

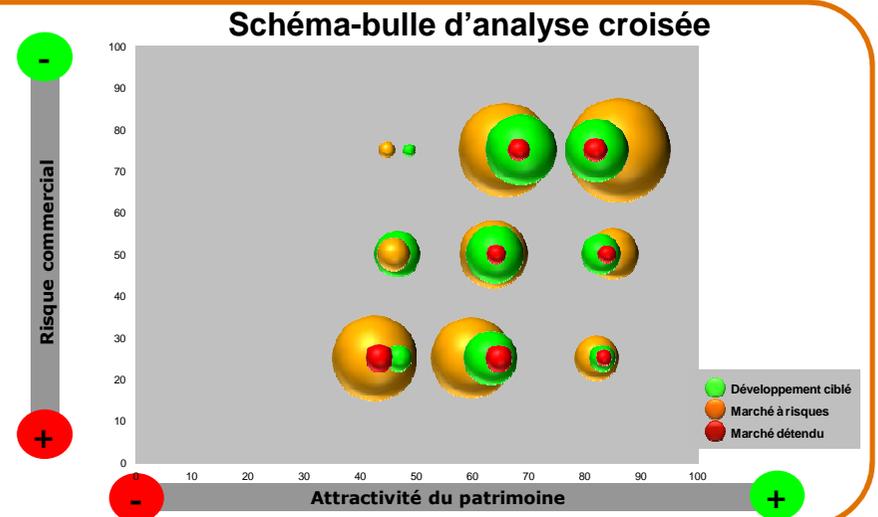


# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## *Présentation des différentes étapes*

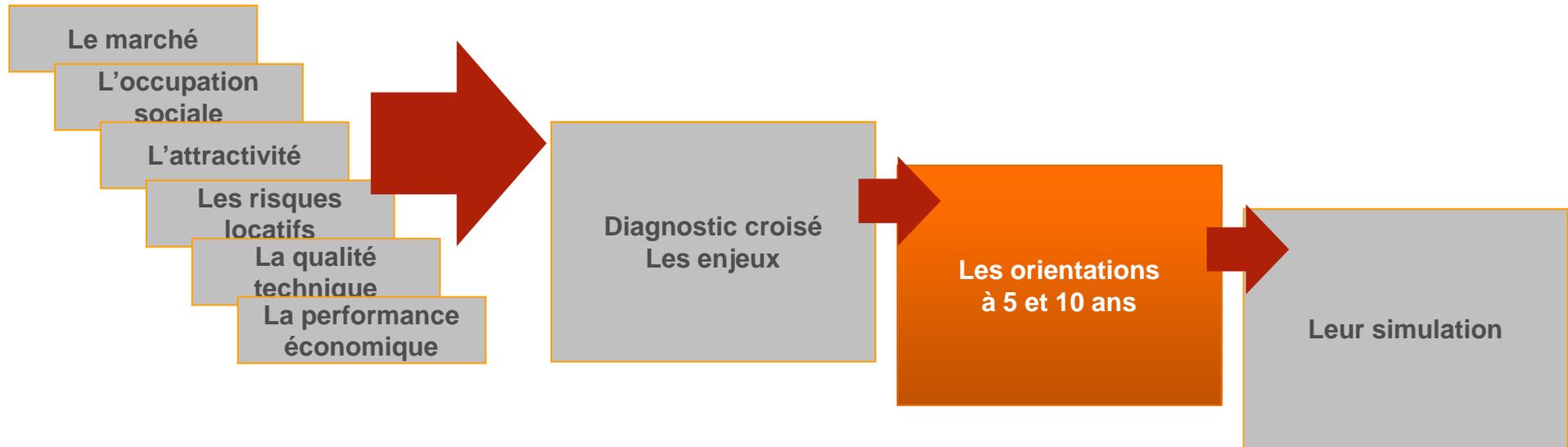


- Qualifier les problématiques pour chacun des groupes immobiliers et l'ensemble du portefeuille patrimonial au croisement des différents axes d'analyse : diagnostic attractivité, technique, social et économique, analyse du marché.
- L'analyse croisée sur l'ensemble des axes d'analyse permet de dégager des familles cohérentes (segments stratégiques) de patrimoine porteuses de problématiques ciblées.



# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## *Présentation des différentes étapes*



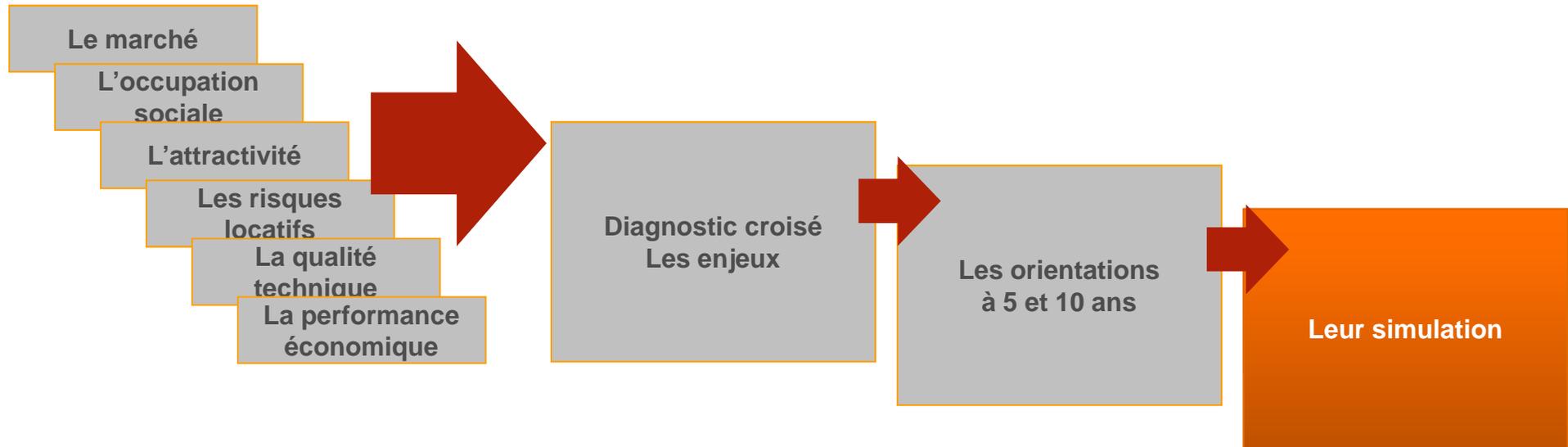
- Établir les orientations stratégiques concernant la gestion des groupes immobiliers, que ce soit en termes d'intervention patrimoniale, de politique de service, de politique de prix... à 5 et 10 ans
- Décliner les scénarii définis sous des formes opérationnelles et quantifiées pour chacun des groupes et en assurer la consolidation à l'échelle de l'organisme.

Plan d'actions détaillé pour chaque groupe

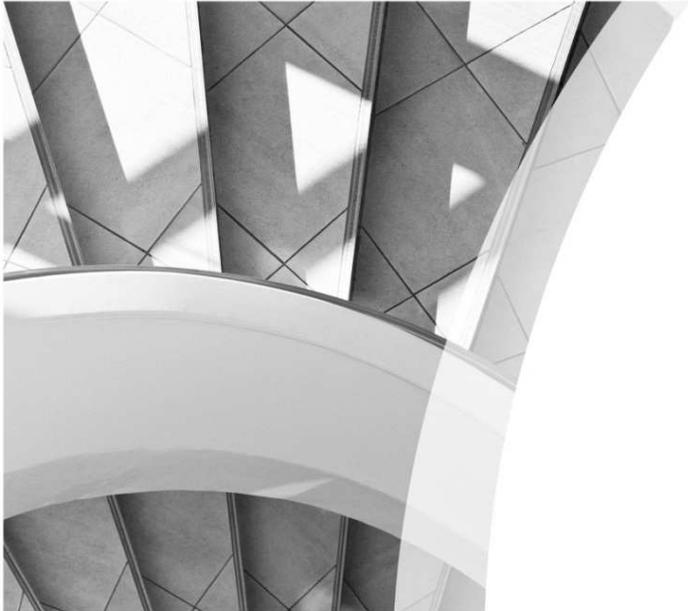
Action	Années concernées	Impacts financiers
<b>Maintien du niveau de maintenance de 2004 à 2005</b>		
Maintien du niveau d'entretien courant	2004 à 2005	Environ 140€ / lqt par an
Mise en œuvre des actions GE/GR programmées	2004	4 200 € pour le groupe en 2004
<b>Réhabilitation accompagnée en 2005</b>		
Réhabilitation accompagnée (investissements)	2005	15 118 € par logements soit 302 360€
Accompagnement réhabilitation GE	2005	89 514 € pour l'opération
Accompagnement réhabilitation GR	2005	60 000 € pour l'opération
Auementation des loyers	de 2006 à 2012	+ 10 %
Réduction des dépenses d'Entretien Courant	de 2006 à 2012	- 20 % des dépenses prévisionnelles
Réduction des dépenses de GE / GR	de 2006 à 2012	- 50 % des dépenses programmées (44 260 € -> 22 130 € sur la période)
<b>Amélioration de l'attractivité de 2006 à 2012</b>		
Renforcement nettoyage PC et espaces extérieurs	de 2006 à 2012	Pas de surcoût pour Troyes Habitat
Renforcement EC PC et espaces extérieurs	de 2006 à 2012	+ 45 € / lqt par an, soit 6 300€ sur la période
Réalisation d'actions commerciales	de 2006 à 2012	+ 25 € / lqt par an, soit 3 500€ sur la période
Remise en état systématique à la relocation (alégée)	de 2006 à 2012	+ 170 € / lqt par an, soit 11 900€ sur la période

# Quelle méthode pour réaliser un PSP?

## *Présentation des différentes étapes*



- S'assurer de la faisabilité économique et financière des orientations arrêtées .
- Consolider les besoins en financement mobilisables auprès des partenaires.



Merci de votre attention