



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^{er} 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

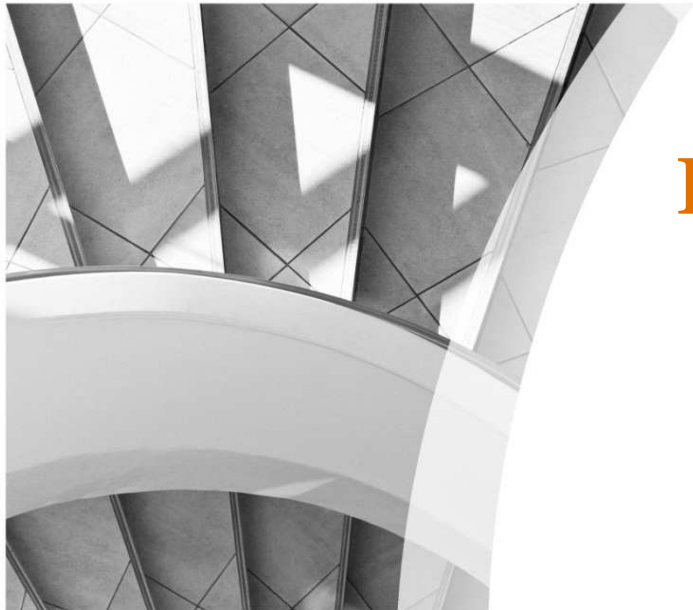
Nous connaissons les différents acteurs de l'«écosystème» du **logement social** et de l'immobilier public : organismes HLM, EPL, collectivités territoriales, organismes de tutelle, ...

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?

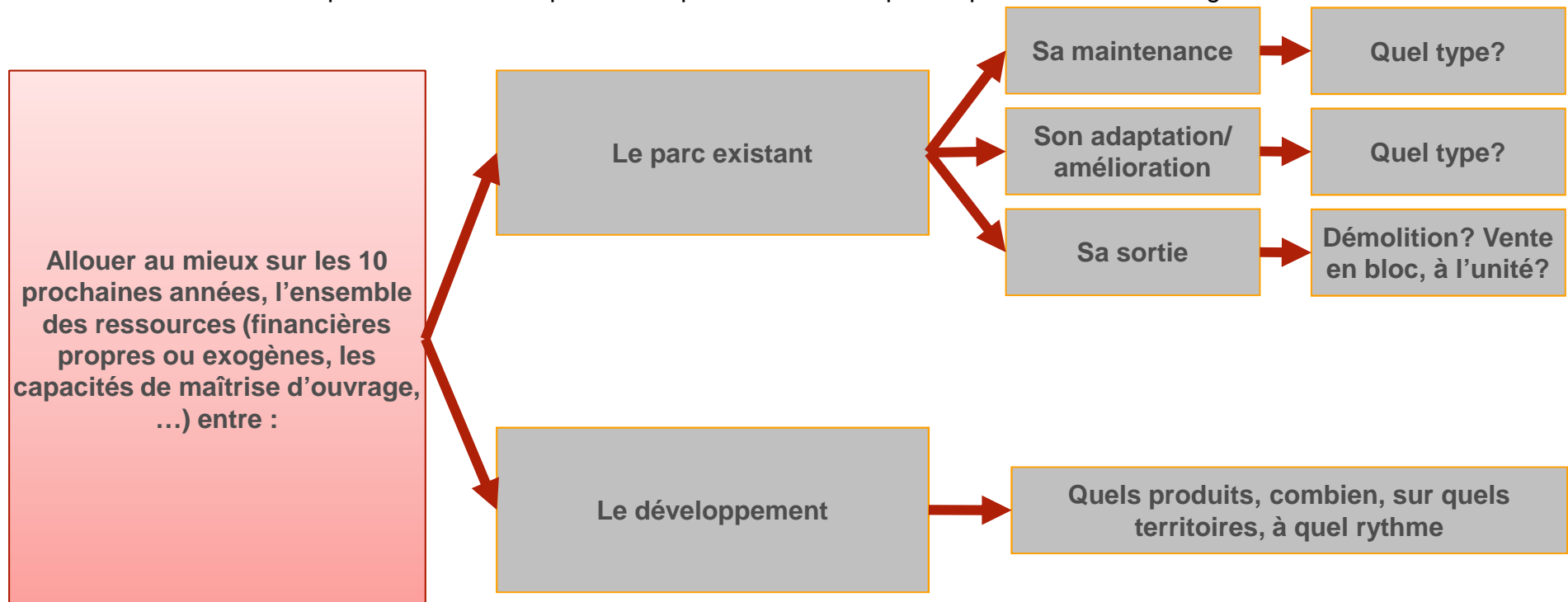
Qu'est ce que la stratégie patrimoniale?

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?

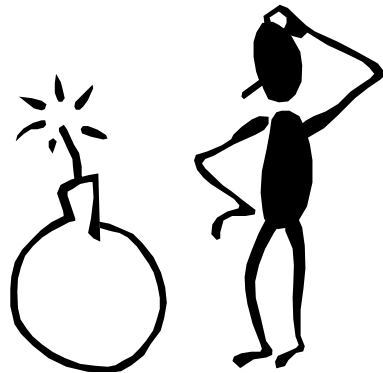
- ▶ Pour articuler une « vision dynamique » du patrimoine constitué et du développement
- ▶ ... Et procéder à des arbitrages pertinents dans l'allocation des ressources de l'organisme:
 - Entre les divers besoins exprimés par les « métiers » et entités;
 - Entre développement, renouvellement et maintenance 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?

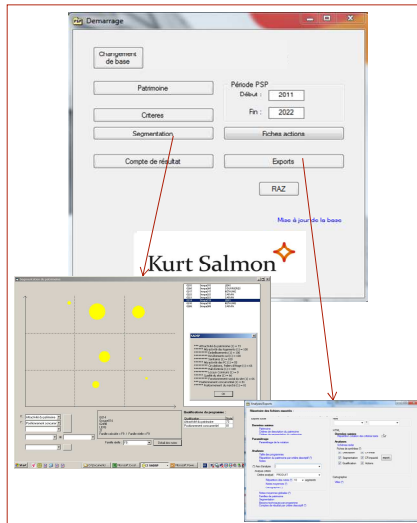
...où la démarche prime sur l'outil

► 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.

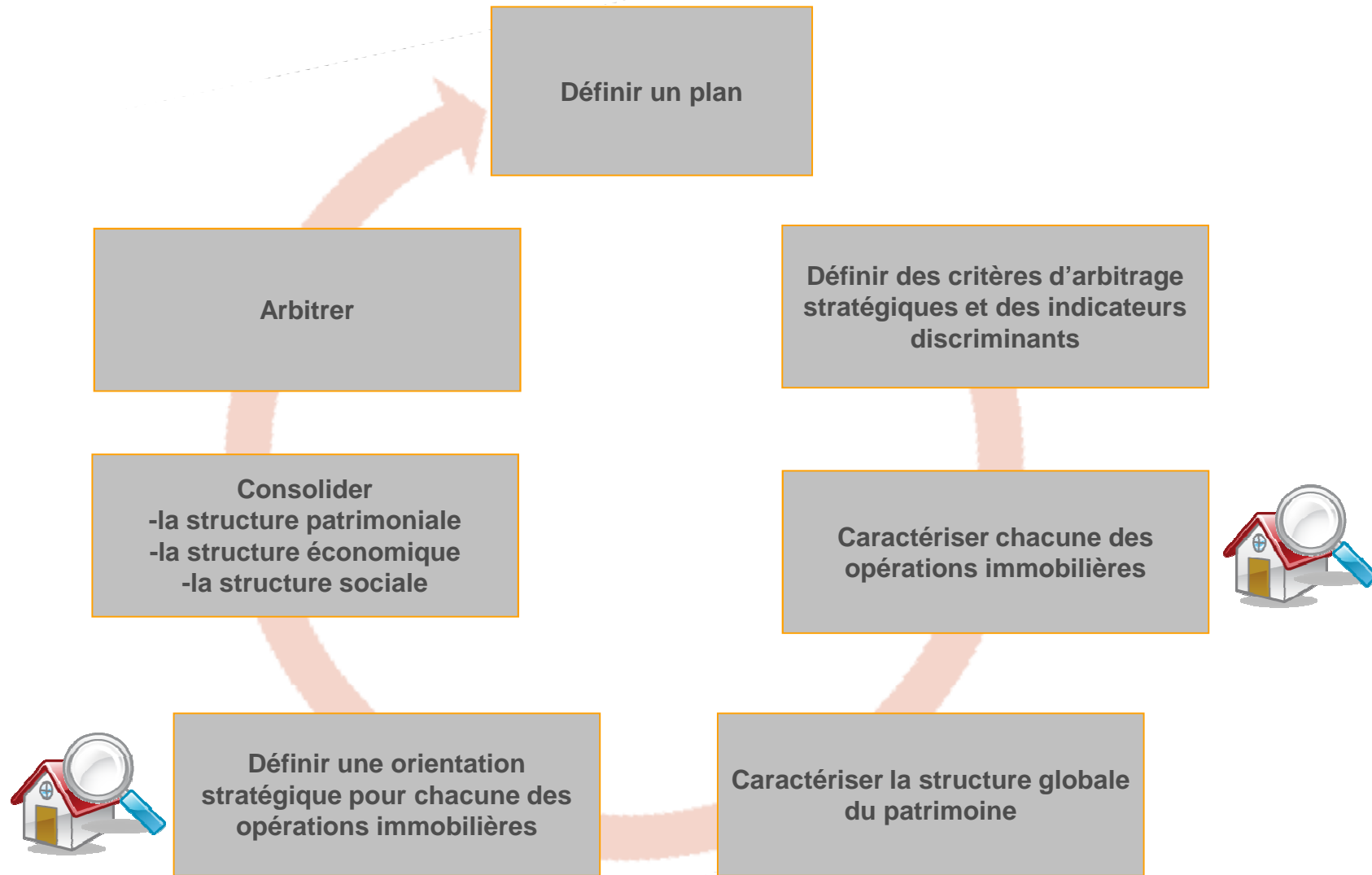


L'outil informatique que nous utilisons est souple et garantit la pérennité de la démarche. Il permet :

- 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.

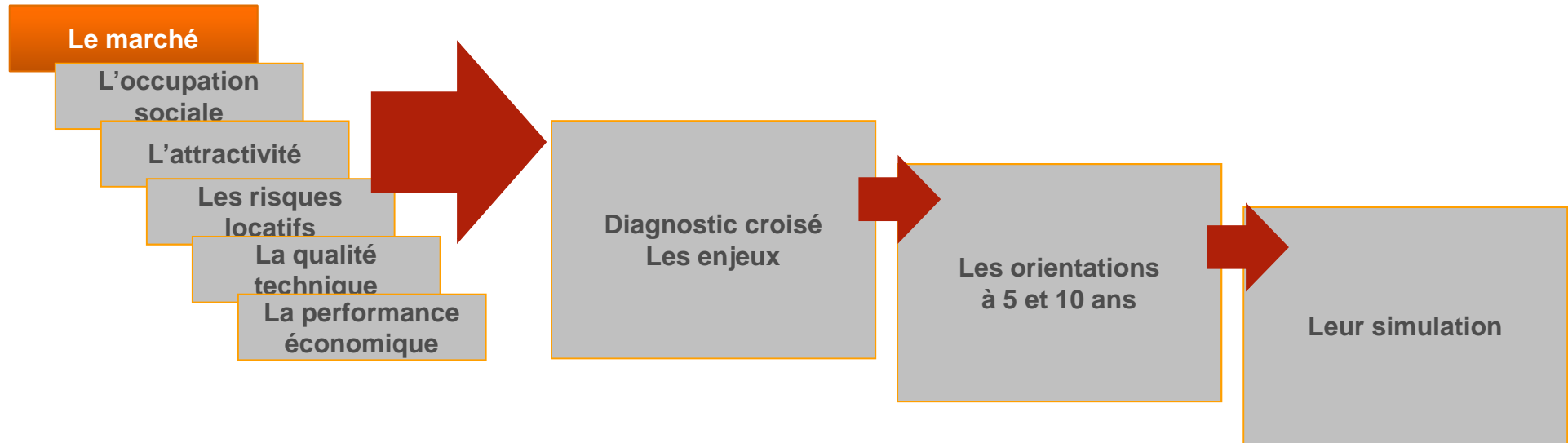
Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Alterner entre analyses au niveau groupe et consolidation globale



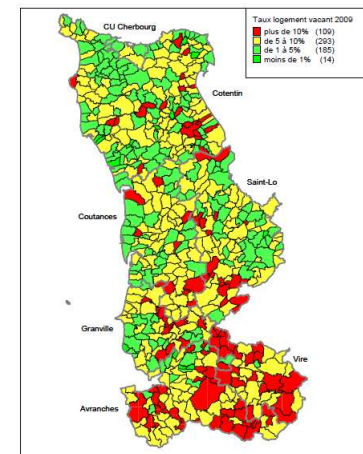
Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Présentation des différentes étapes

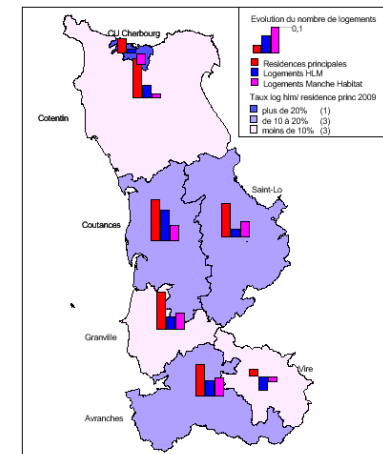


- Qualifier les risques et les opportunités en termes de marché, pour le développement comme pour le patrimoine constitué.

Taux de vacance (tout logement)

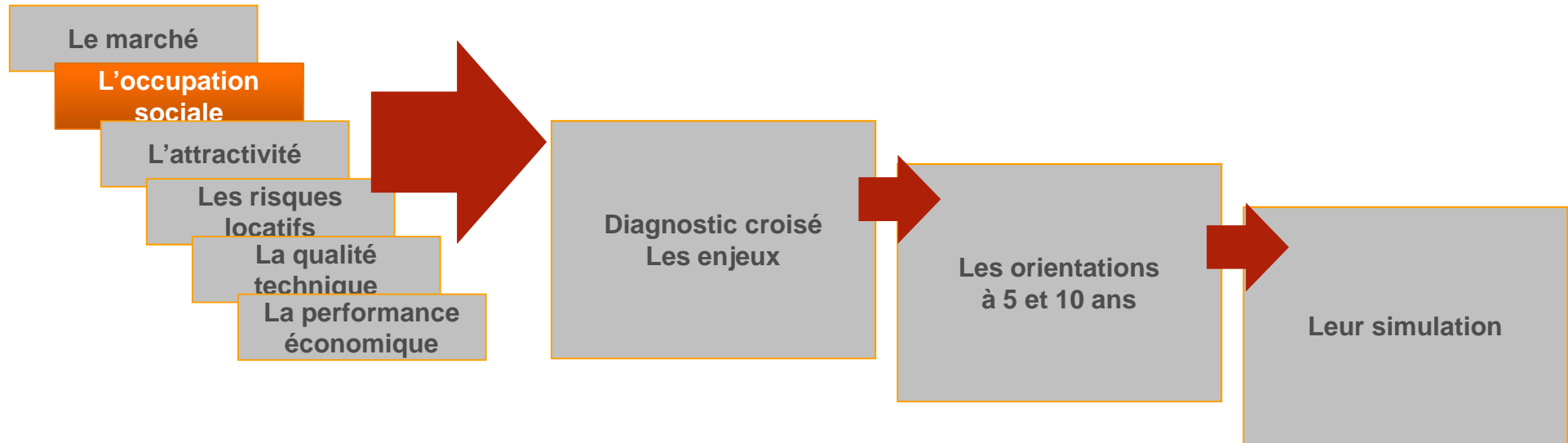


Evolution de l'offre



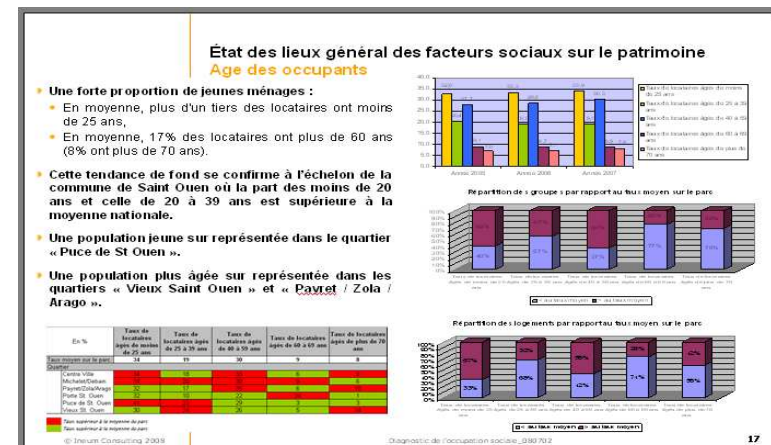
Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Présentation des différentes étapes



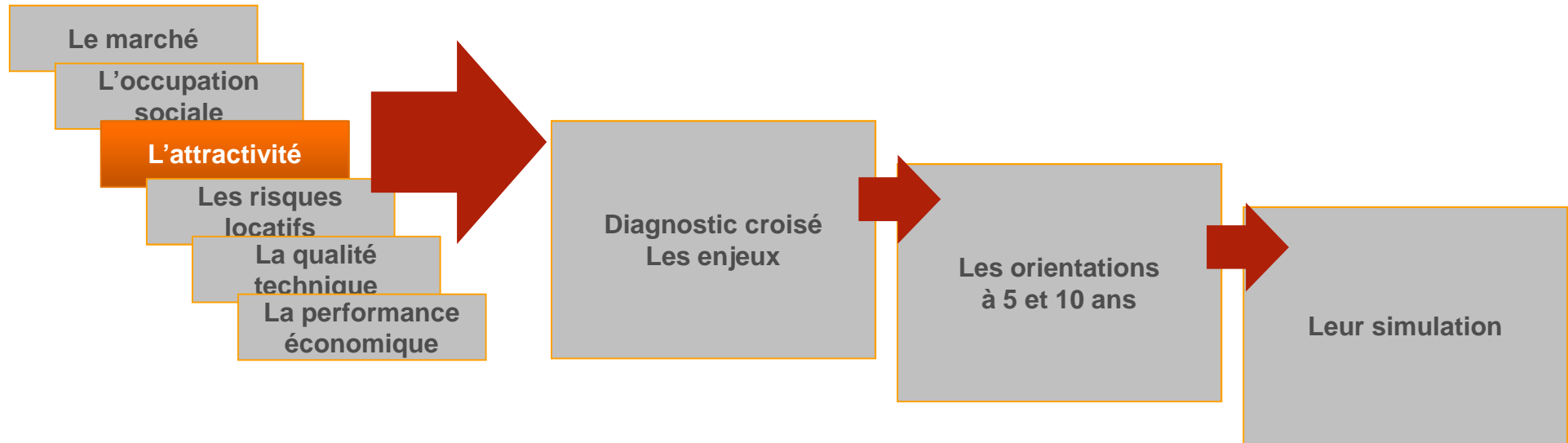
- Identifier les situations de fragilité sociale sur le patrimoine.
- Identifier les enjeux spécifiques de peuplement notamment en termes de vieillissement des populations.

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

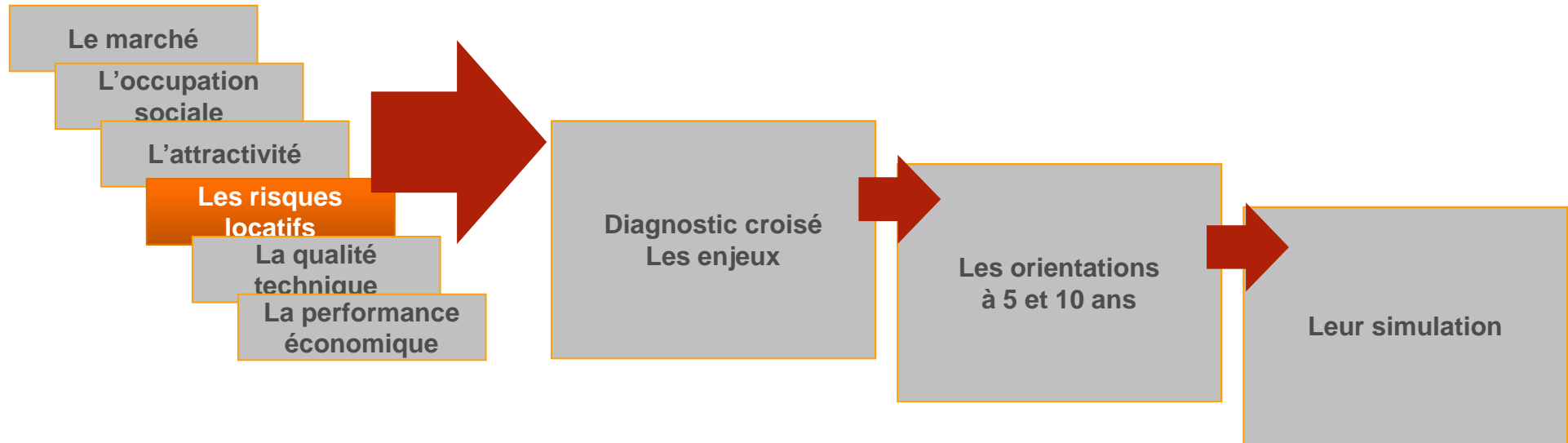
Desserte par les transports en commun (en termes de distance)

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

Image du quartier

Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Présentation des différentes étapes



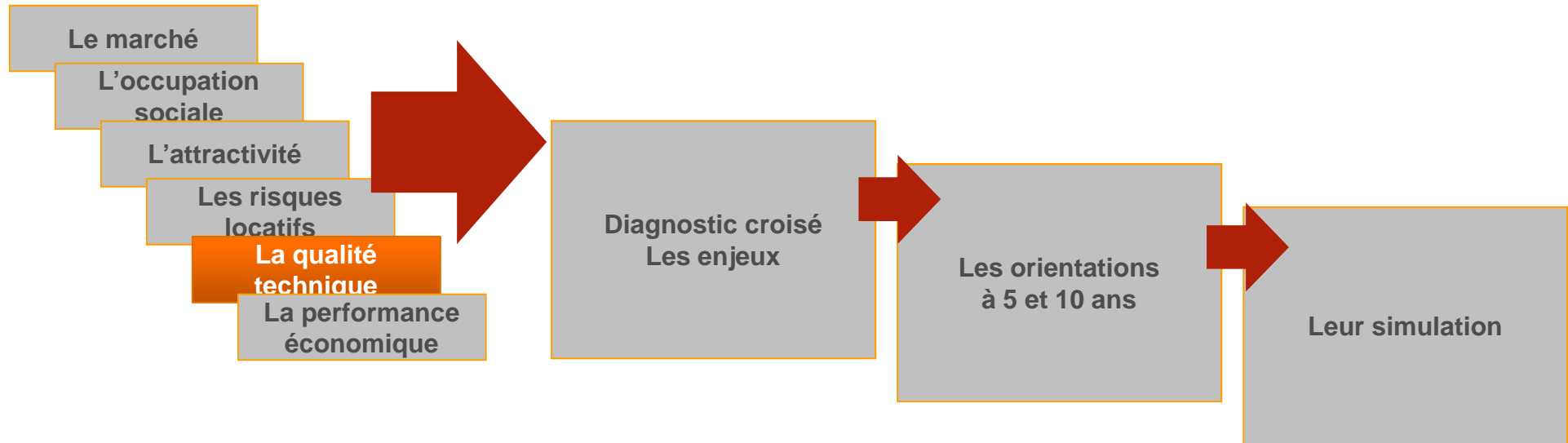
- Objectiver les enjeux en termes de risques de gestion (rotation, vacance) et risque de spécialisation du patrimoine.

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%

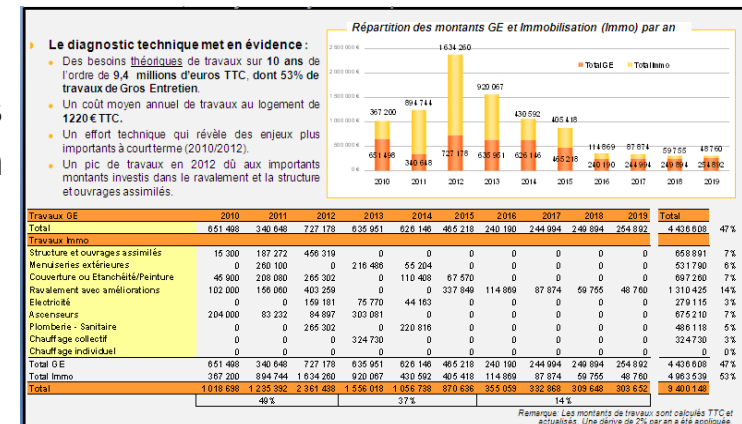
Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Présentation des différentes étapes



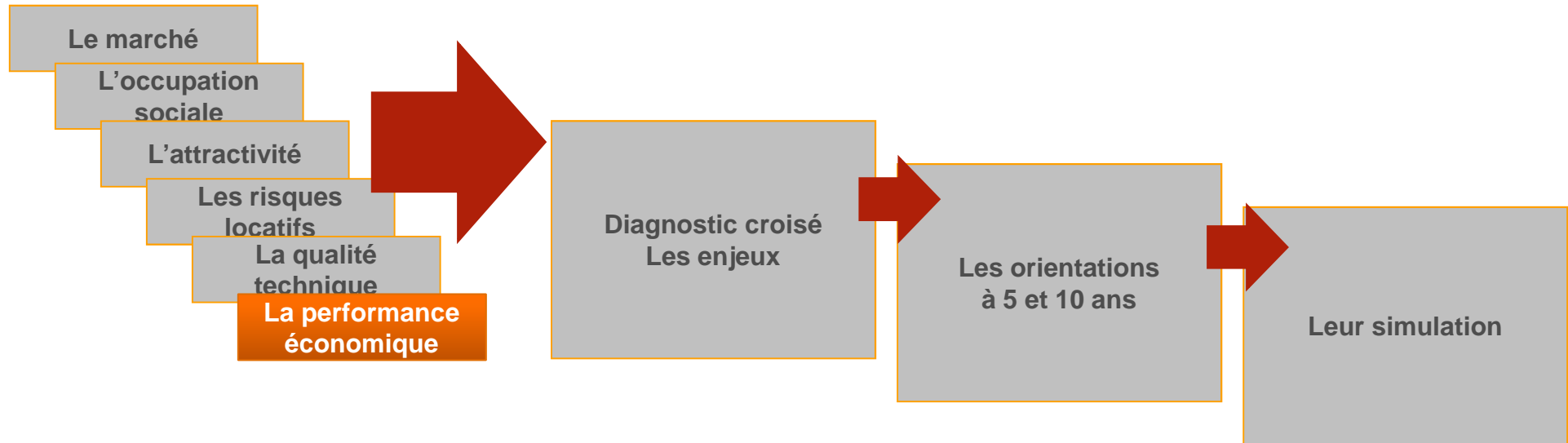
- Évaluer l'état technique du patrimoine de façon synthétique.
- Estimer les besoins techniques du patrimoine, ventilés en fonction des natures d'interventions et d'un calendrier d'intervention.

Évolution des besoins de travaux



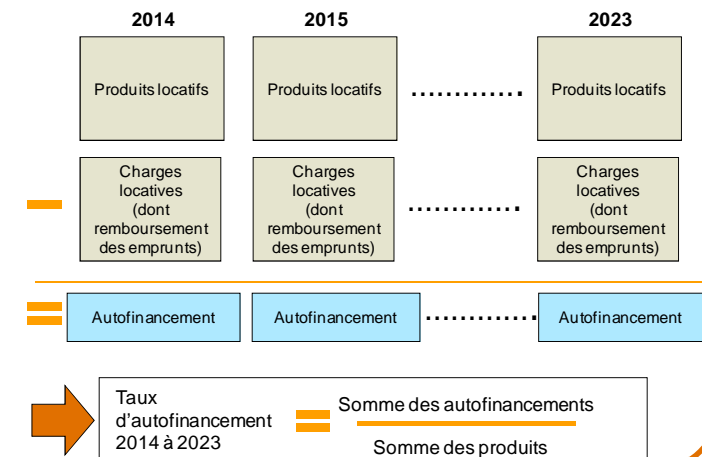
Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Présentation des différentes étapes



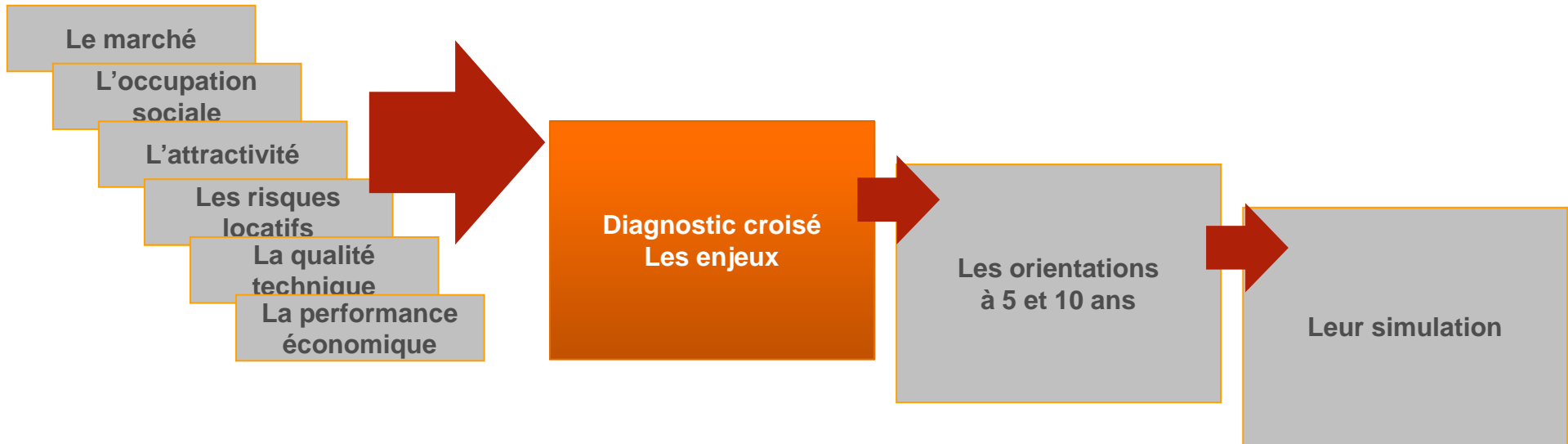
- Evaluer les marges de manœuvre économiques et financières globales de l'organisme sur la base d'une couverture exhaustive des besoins de travaux.
- Objectif micro : apprécier la contribution économique relative de chaque ensemble immobilier.

Calcul du taux d'autofinancement

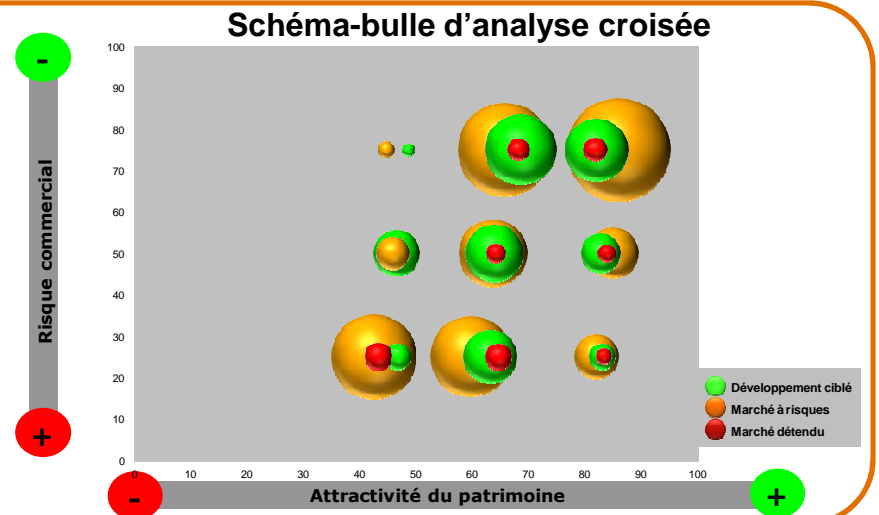


Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Présentation des différentes étapes

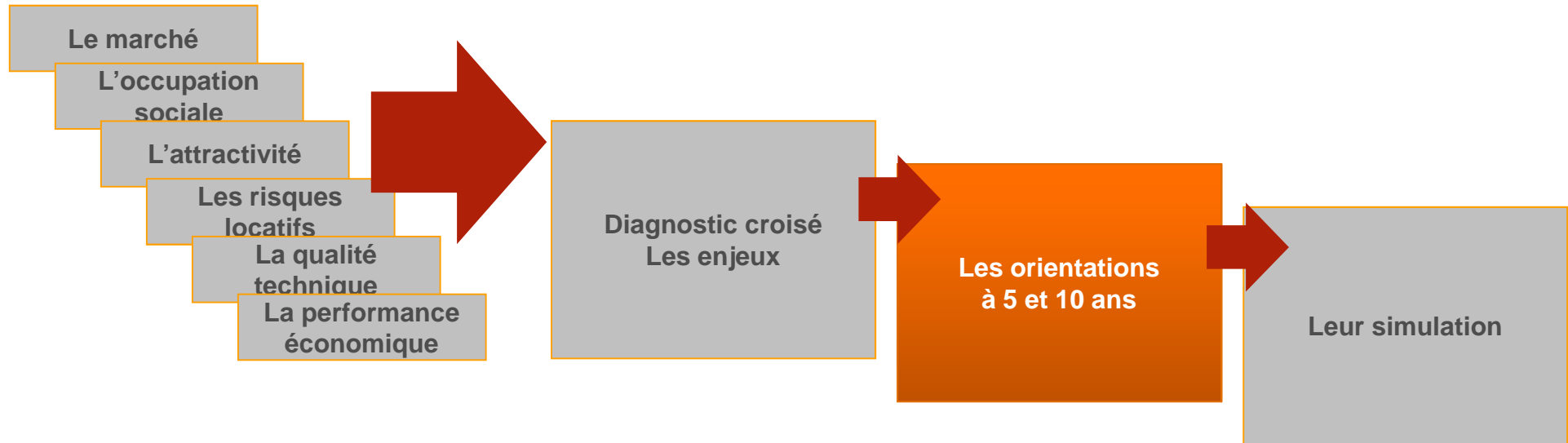


- Qualifier les problématiques pour chacun des groupes immobiliers et l'ensemble du portefeuille patrimonial au croisement des différents axes d'analyse : diagnostic attractivité, technique, social et économique, analyse du marché.
- L'analyse croisée sur l'ensemble des axes d'analyse permet de dégager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



Quelle méthode pour réaliser un PSP?

Présentation des différentes étapes



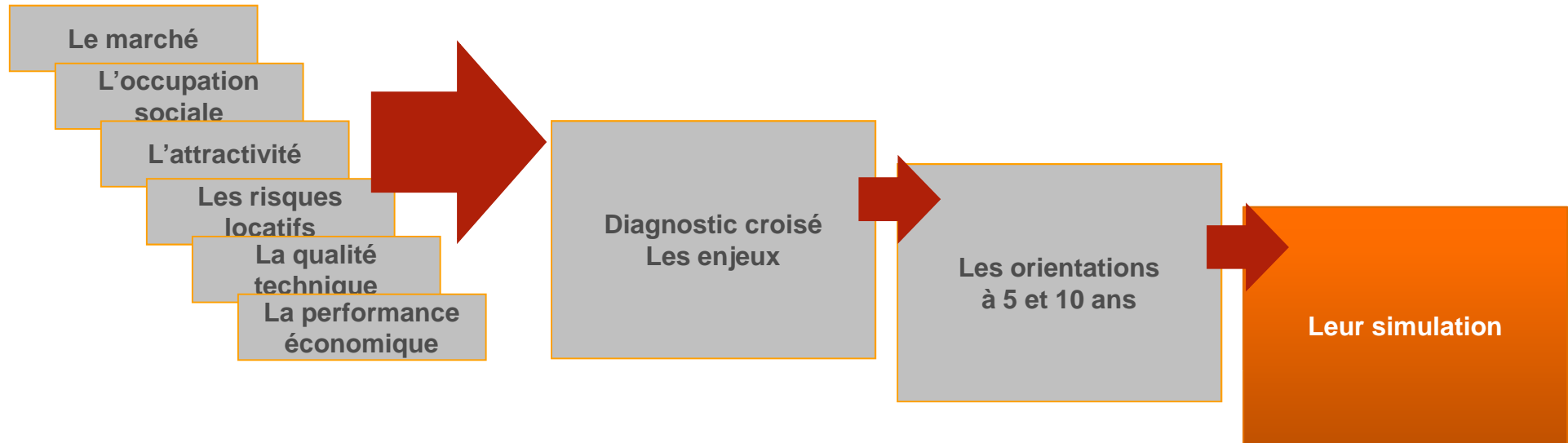
- Établir les orientations stratégiques concernant la gestion des groupes immobiliers, que ce soit en termes d'intervention patrimoniale, de politique de service, de politique de prix... à 5 et 10 ans
- Décliner les scénarii définis sous des formes opérationnelles et quantifiées pour chacun des groupes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

Plan d'actions détaillé pour chaque groupe

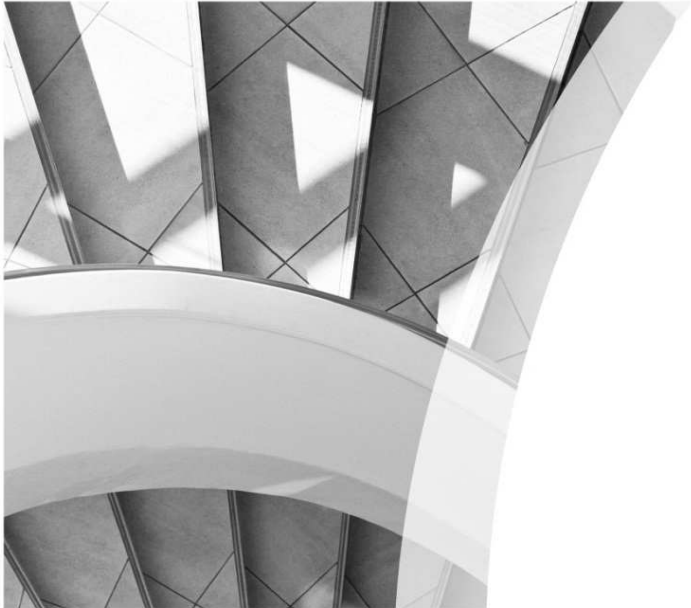
Action	Années concernées	Impacts financiers
Maintien du niveau de maintenance de 2004 à 2005		
Maintien du niveau d'entretien courant	2004 à 2005	Environ 140€ / lqt par an
Mise en œuvre des actions GE/GR programmées	2004	4 200 € pour le groupe en 2004
Réhabilitation accompagnée en 2005		
Réhabilitation 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)
Amélioration de l'attractivité de 2006 à 2012		
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