

36ème Congrès National des SEM – Marseille le 15 octobre 2002

ATELIER 4 – Les Plans stratégiques patrimoniaux pour les logements sociaux

METHODE ET OUTILS POUR ELABORER UN PLAN STRATEGIQUE PATRIMONIAL EN SEM

- 1 - La matrice de classement stratégique et de construction des scénarios
- 2 – Le modèle CDCités de projections financières et d'aide à l'arbitrage

CDCités L'Atrium – 6 place Abel Gance 92652 Boulogne Billancourt – Tel : 01.46.94.64.46



36ème Congrès National des SEM – Marseille le 15 octobre 2002
ATELIER 4 – Les Plans stratégiques patrimoniaux pour les logements sociaux

- 1 - Introduction : questions à se poser dans un PSP
- 2 - Les étapes d'un PSP – méthode et outils
- 3 - La matrice de classement stratégique
- 4 - L'outil de simulation financières : un outil d'aide à l'arbitrage et à la validation

1- EXEMPLES DE QUESTIONS A SE POSER DANS UN PSP?

- **Les périmètres de compétences évoluent** de la Commune à l'Agglomération, ce qui conduit les SEM à redéfinir leurs orientations voire leur vocation locale. Comment mesurer la capacité de la SEM à étendre ses compétences? Comment dimensionner le nouveau capital?
- **Comment choisir où réinvestir?** Si je réinvestis, vais-je restaurer ou améliorer la rentabilité locative et recréer de la valeur patrimoniale? Pour quelle durée?
- **Quelle politique de services faut-il associer ?** À quel coût? La société peut-elle supporter cette charge?
- **Comment conduire une politique de maintenance** cohérente? La SEM en a -t-elle les moyens?

1 - EXEMPLES DE QUESTIONS A SE POSER DANS UN PSP

- **Puis-je ne pas entretenir et ne pas réinvestir** ? Pendant combien de temps ? Comment le mesurer?
- **Faut-il ? Peut-on envisager de démolir** et dans combien de temps ? Quelles incidences sur l'exploitation?
- **Si je dois vendre** une partie du patrimoine pour financer le programme d'actions ou restaurer l'équilibre, comment choisir les opérations à vendre?
- **Les réponses sont-elles en cohérence avec les objectifs de gestion sociale et de gestion urbaine de la Ville et des partenaires ?** Contrat d'Agglomération - PLH). Quel est le poids des opérations de renouvellement urbain en GPV, ORU, ZUS pour la SEM...
- **Quelles ressources internes et externes** faut-il mobiliser? Fonds propres, Emprunts, Subventions, Augmentation de Capital...

1 – BESOIN D'OUTILS POUR LE DIAGNOSTIC ET LA VALIDATION DU PSP

Des outils pour :

- Pour mesurer les risques d'exploitation et se définir de nouvelles orientations : **la matrice de classement stratégique**
- Pour se valider un plan d'interventions en cohérence avec les orientations stratégiques et apprécier les moyens indispensables à mettre en œuvre pour obtenir des résultats équilibrés : **Un outil de simulations financières et aide à l'arbitrage**
- Pour **dialoguer** avec les partenaires
- Pour **convaincre** CA, élus , Etat , Banquiers ...des moyens nécessaires à mettre en place pour réaliser le plan et s'inscrire dans les politiques contractuelles
- Pour **mobiliser** les équipes internes

36ème Congrès National des SEM – Marseille le 15 octobre 2002
ATELIER 4 – Les Plans stratégiques patrimoniaux pour les logements sociaux

2 – METHODE ET PHASES D'ELABORATION D'UN PSP



L'Atrium – 6 place Abel Gance 92652 Boulogne Billancourt – Tel : 01.46.94.64.46⁶

2 - METHODE ET OUTILS POUR ELABORER UN PSP

I - S'ORGANISER CONNAITRE

| |
|---|
| ETUDES DE MARCHÉ PAR PÔLE |
| <p>FICHES D'OPERATION</p> <ul style="list-style-type: none"> · Posionnement de marché · Indicateurs d'attractivité · Rendement éco - EBE <p>Diag tech - prévisions de GR Simulations au fil de l'eau</p> |
| DOSSIER DE SYNTHESE par pôle marché |

| |
|------------------------|
| BASE DE DONNEES |
|------------------------|

II - ANALYSER S'ORIENTER PREVOIR

| |
|--|
| CLASSEMENT DES OPERATIONS |
| ORIENTATIONS STRATEGIQUES |
| Hyp de SCENARIOS PLAN d' ACTIONS |
| SIMULATIONS FINANCIERES des SCENARIOS par OP |

| |
|--|
| <p>MATRICE DE CLASSEMENT STRATEGIQUE pour définir une stratégie pour tester la cohérence du plan d'actions Pour communiquer</p> |
|--|

III - EVALUER CONSULTER ARBITRER

| |
|---|
| COMPARAISON DES SCENARIOS ARBITRAGE CONSOLIDATION SOCIETE |
| STRATEGIE PLAN d' ACTIONS EVALUE et PARTAGE PLANNING |
| RAPPORT SYNTHESE DU PLAN STRATEGIQUE PATRIMONIAL |

IV - SUIVRE ACTUALISER RECADRER

| |
|--|
| TABLEAU DE BORD DE SUIVI DU PLAN d' ACTIONS DES MOYENS DES IMPACTS |
| SUIVI FINANCIER DES OPERATIONS |
| SUIVI D'INDICATEURS REPERES Marché - Attractivité |
| GUIDE VEILLE STRATEGIQUE ET ACTUALISATION |

| |
|------------------------|
| BASE DE DONNEES |
|------------------------|

OUTIL DE SIMULATIONS ET CONSOLIDATIONS FINANCIERES - AIDE A L'ARBITRAGE

Chef de Projet et Comité de Pilotage

36ème Congrès National des SEM – Marseille le 15 octobre 2002
ATELIER 4 – Les Plans stratégiques patrimoniaux pour les logements sociaux

3 - LA MATRICE DE CLASSEMENT STRATEGIQUE ET DE CONSTRUCTION DES SCENARIOS

Cette méthode de classement a été testée par CDCités et le CREPAH dans le cadre de la mission du Plan Stratégique de Patrimoine de la SNI.



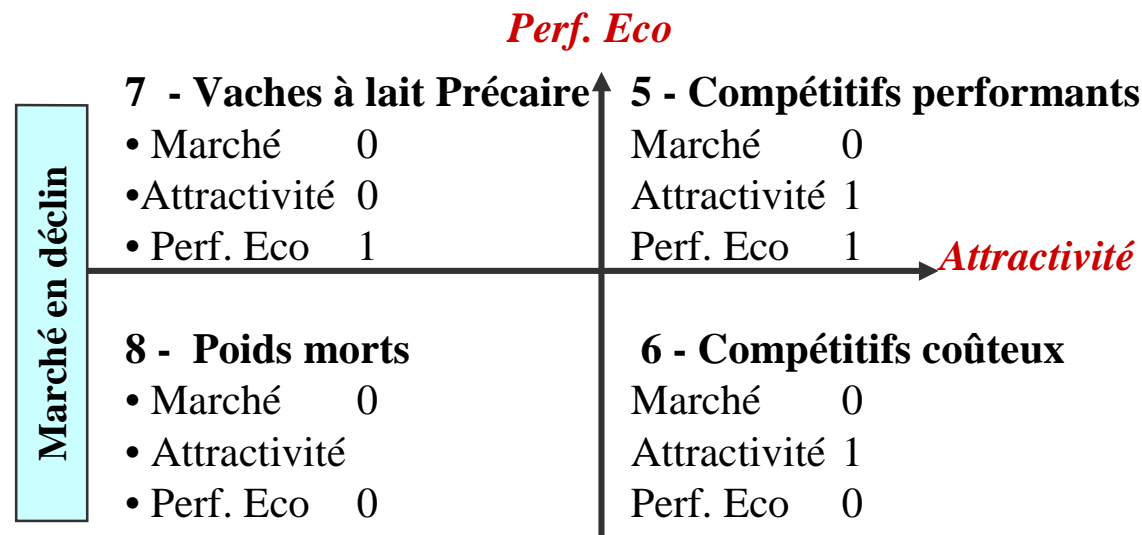
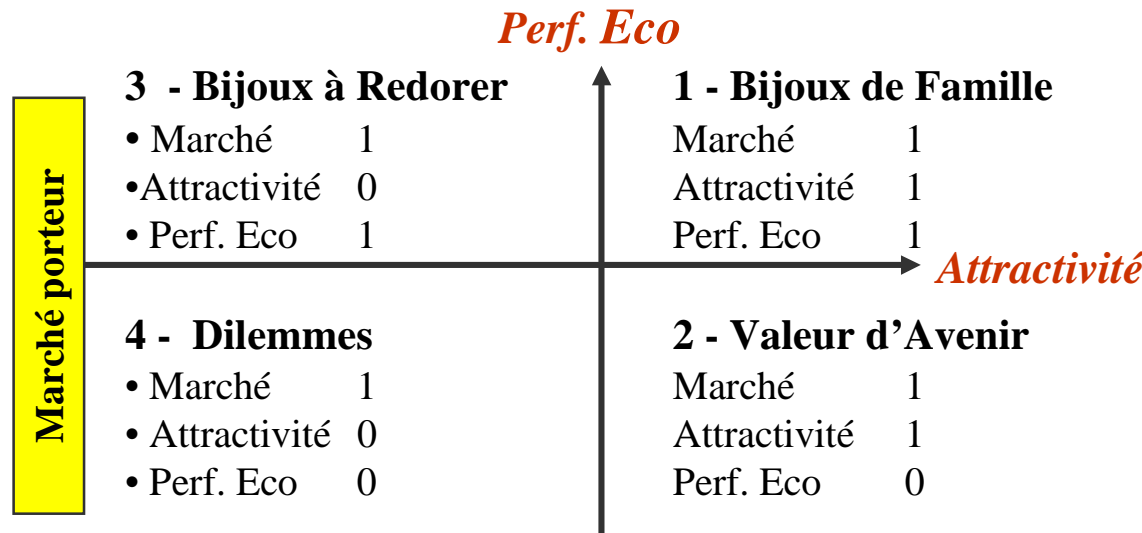
L'Atrium – 6 place Abel Gance 92652 Boulogne Billancourt – Tel : 01.46.94.64⁸.46

3 -La méthode du classement stratégique des groupes

▲ Classement des groupes selon 3 critères : note 0 ou 1

- Marché
- Attractivité
- Performance Economique

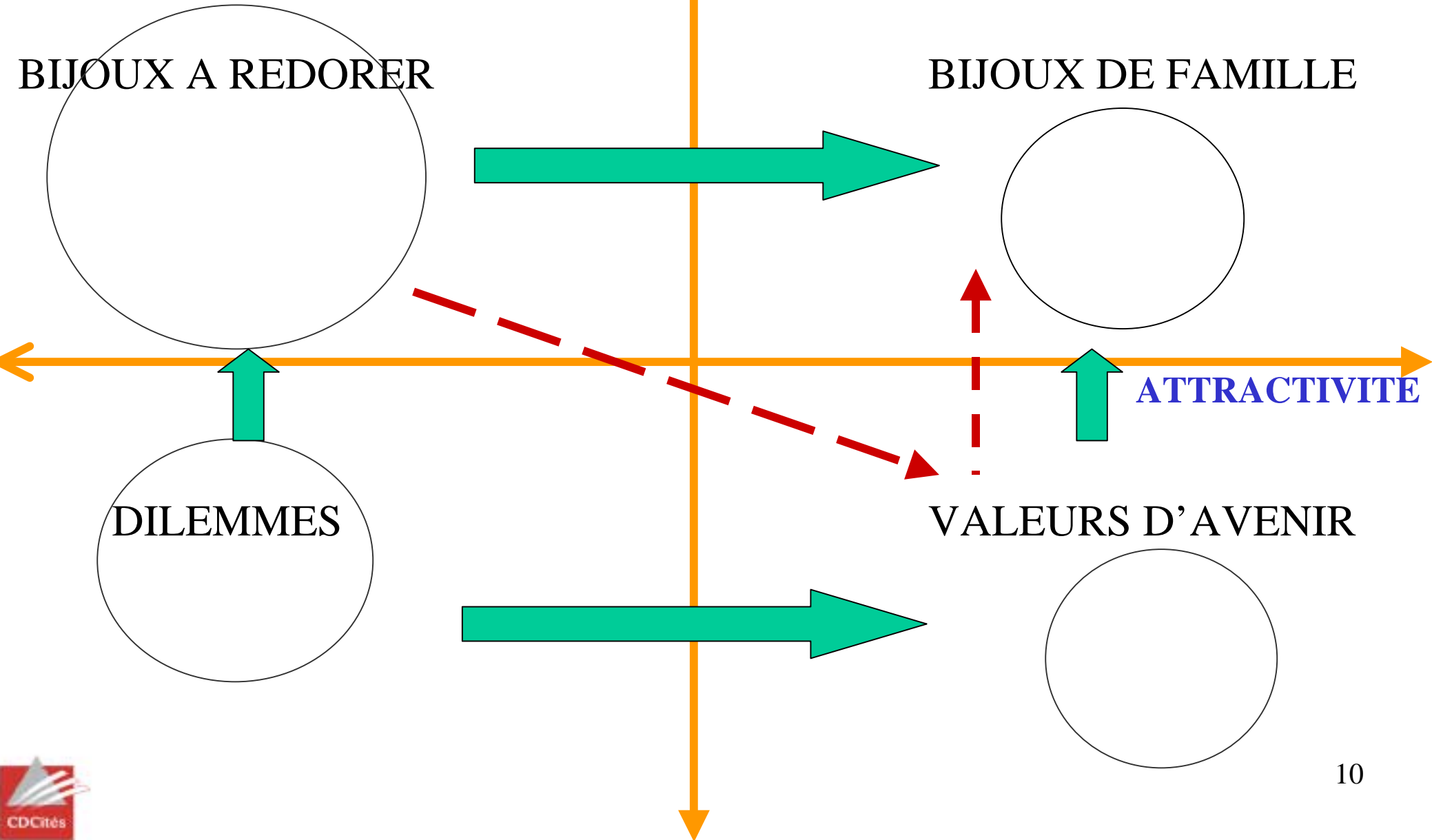
•8 familles



But : - identifier les patrimoines à risques
 - faciliter la définition de scénarios

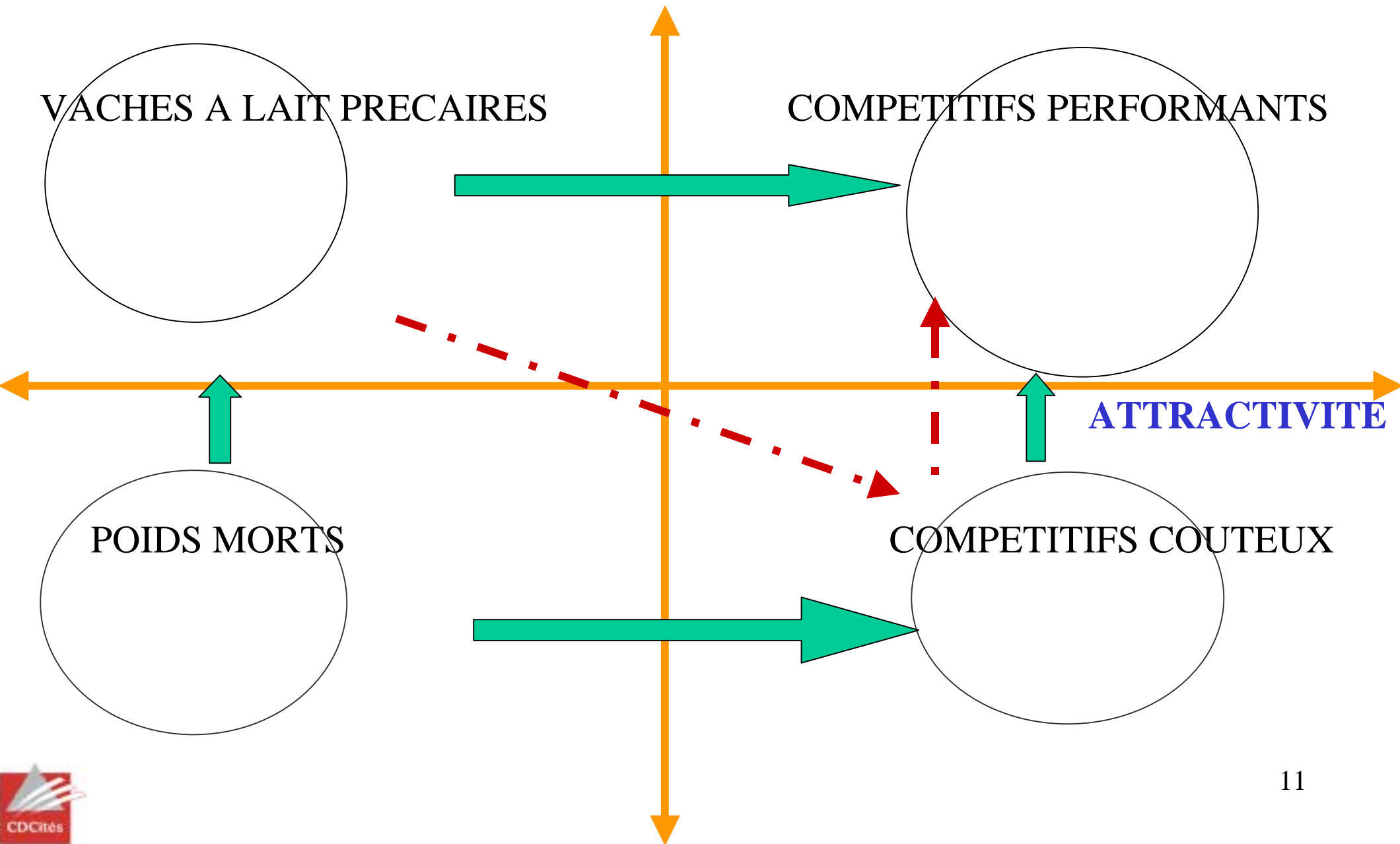
Marché Porteur

PERFORMANCE ECONOMIQUE



Marché en Déclin

PERFORMANCE ECONOMIQUE



3 - DECLINAISON DES FAMILLES

- **Par quartier, par commune, ou par agence**, : où sont les programmes sur lesquels il faut réinvestir? Où sont les valeurs patrimoniales? Où sont les risques?
- **Par mode de financement** : PLI, PLUS, PLA, PALULOS, les produits PLI et PLUS sont-ils dans les meilleures familles?
- **Par nature de produit** : individuels, collectifs, ou selon typologie définie par l'organisme.
- **La contribution de chaque famille** à l'EBE , à l'autofinancement, à la trésorerie et au résultat de la Sté.
- **Les besoins de GR et de réhabilitation** par familles

3 - Méthodologie de classification / Définition de scénarios

8 FAMILLES

| | Bijoux de famille | Valeurs d'avenir | Bijoux à redorer | Dilemmes | Compétitifs performants | Compétitifs coûteux | Vaches à lait précaires | Poids morts |
|------------------------|-------------------|------------------|------------------|----------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-------------|
| MARCHE | + | + | + | + | - | - | - | - |
| ATTRACTIVITE | + | + | - | - | + | + | - | - |
| PERFORMANCE ECONOMIQUE | + | - | + | - | + | - | + | - |



EXEMPLES D' ACTIONS

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|----|---|---|---|---|---|---|
| ENTRETIEN RENFORCE | | | X | X | | | X | X |
| GESTION DE PROXIMITE RENFORCEE | | | X | X | | | X | X |
| GESTION PROXIMITE ECONOMIQUE | X | XX | | | | | | |
| REDUCTION DES LOYERS | | | | | | | X | ? |
| AUGMENTATION DES LOYERS | X | XX | | | | | | |
| REQUALIFICATION LEGERE | | | X | X | | | ? | |
| REQUALIFICATION LOURDE | | | X | ? | | | | |
| CHANGEMENT D'USAGE | | | | | | | | X |
| DEMOLITION/RECONSTRUCTION | | | | X | | | | |
| DEMOLITION | | | | | | | | X |
| RACHAT | X | X | ? | | | | | |
| COMMERCIALISATION DYNAMIQUE | | | X | X | | | X | X |
| ACTION SECURITE | | | X | X | | | X | X |
| VENTE | ? | ? | ? | ? | ? | X | X | X |

4 - L'exemple du modèle financier – CDCités un outil d'aide à l'arbitrage et à l'évaluation

Application CDCités développée
avec SOFT REPORT

4 - Schéma de modélisation

► Finalités du modèle financier CDCités

Produire un compte de résultat, un tableau de flux et un bilan prévisionnels à 10 ou 15 ans et des ratios d'analyse financière

- **par groupe immobilier**
- selon les différents scénarios de chaque groupe
- pour un ensemble de groupes : par agence, par quartier, par commune, par bassin d'habitat ...
- par type de groupes : PLI, PLA, PALULOS...
- **pour la Société dans son ensemble**



Ce modèle tient particulièrement compte des spécificités financières des SAIEM



4 - SCHEMA DE MODELISATION

► Chaque **simulation** d'un **groupe immobilier** est portée par un « **classeur** »

Synthèse fil de l'eau + scénarios

- typologie
- résultat
- trésorerie
- bilan

Hypothèses au fil de l'eau

- typologie – **éléments qualifiant**
- formation des loyers
- charges d'exploitation
- investissements et financements

hyp des scénarios

- réhabilitations
- ventes
- Démolitions
- Développement

Impacts des scénarios

FilEau

Typologie, résultat, trésorerie, bilan

Reha

(même schéma)

Ventes

(même schéma)

Demolitions

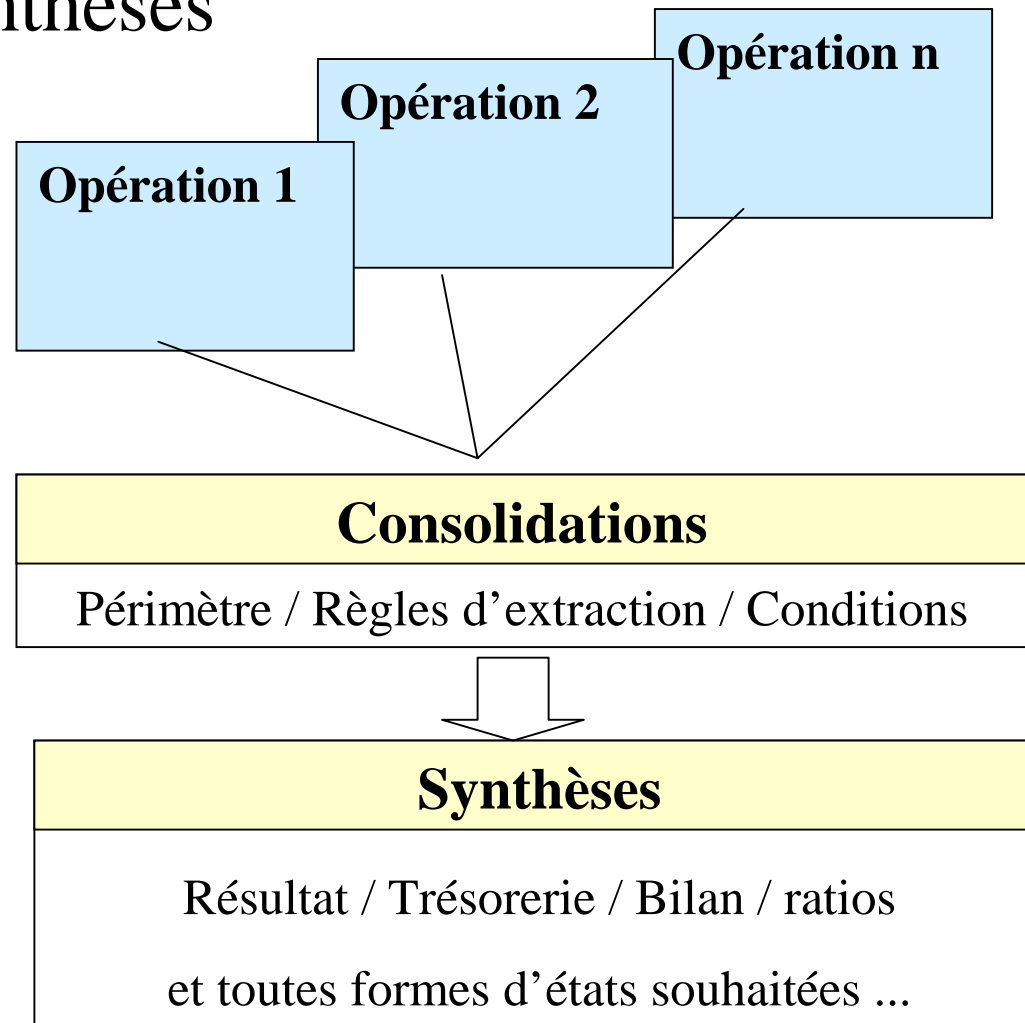
(même schéma)

Développement Const Neuve

(même schéma)

4 – SCHEMA DE MODELISATION

► Les synthèses



4 -SCHEMA DE RESTITUTION DES SCENARIOS VALIDES

| | | | |
|---|-----------------------------------|---|--|
| 1 | Territoriale | Communes, quartier, zone de marché, Agglomération, Politiques locales et Pol. de la Ville : ORU, ZUS, Contrat d'Agglo, PLH ... | OU? |
| 2 | Clientèle | Quelle clientèle bénéficiera des actions : groupe à occupation très sociale, sociale, intermédiaire Quelle nouvelle clientèle veut-on attirer? Avec quels nouveaux services : gardiennage Impacts des scénarios sur les occupants : Combien de relogements etc... | POUR QUI? |
| 3 | Technique | Quelles interventions : réinvestissement, désinvestissement Quels produits sont concernés Quelle politique d'entretien | QUOI? SUR QUOI ? |
| 4 | Financière | Quels montants d'investissements par actions par an Par quels modes de financement Quelles incidences sur l'exploitation : augmentations. des loyers, des charges, des annuités... | COMBIEN? et QUAND? COMMENT? |
| 5 | Stratégique | Test de Cohérence des scénarios en fonction du classement par famille | |
| 6 | Impacts sur l'organisation | Echéancier des interventions, des montants d'investissements et des financements Au niveau de la Gestion : gardiennage, relogements, équilibrage des agences ... Au niveau de la maîtrise d'ouvrage : plan de charge/dimension des équipes et profil. | QUAND? COMMENT? AVEC QUI? |