

Baromètre de la Transformation

EY et l'Immobilier social

Edition 2019



“ La meilleure façon de produire
l'avenir est de le créer.

Abraham Lincoln ””



Edito

Le secteur de l'immobilier social prépare son avenir. Les lois de finance et ELAN accélèrent la transformation des acteurs. Cela représente une opportunité pour les organismes sur les plans humain, économique et territorial.

L'Humain au cœur des projets

82 000 professionnels travaillent dans l'immobilier social. L'Humain doit être au centre des projets de transformation car l'attraction et la mobilisation des talents sont les principaux enjeux des prochaines années. Alors que certains métiers sont en tension selon les territoires, d'autres se créent sur des fonctions qui n'existaient pas jusqu'à présent.

Réinventer le modèle économique

Au-delà des rapprochements pour une taille critique, il s'agit de réinventer un modèle économique pérenne faisant pleinement place à l'innovation, la diversification et le digital. Les acteurs pionniers bénéficieront des meilleures opportunités.

Le logement, pierre angulaire de la cohérence sociale et territoriale

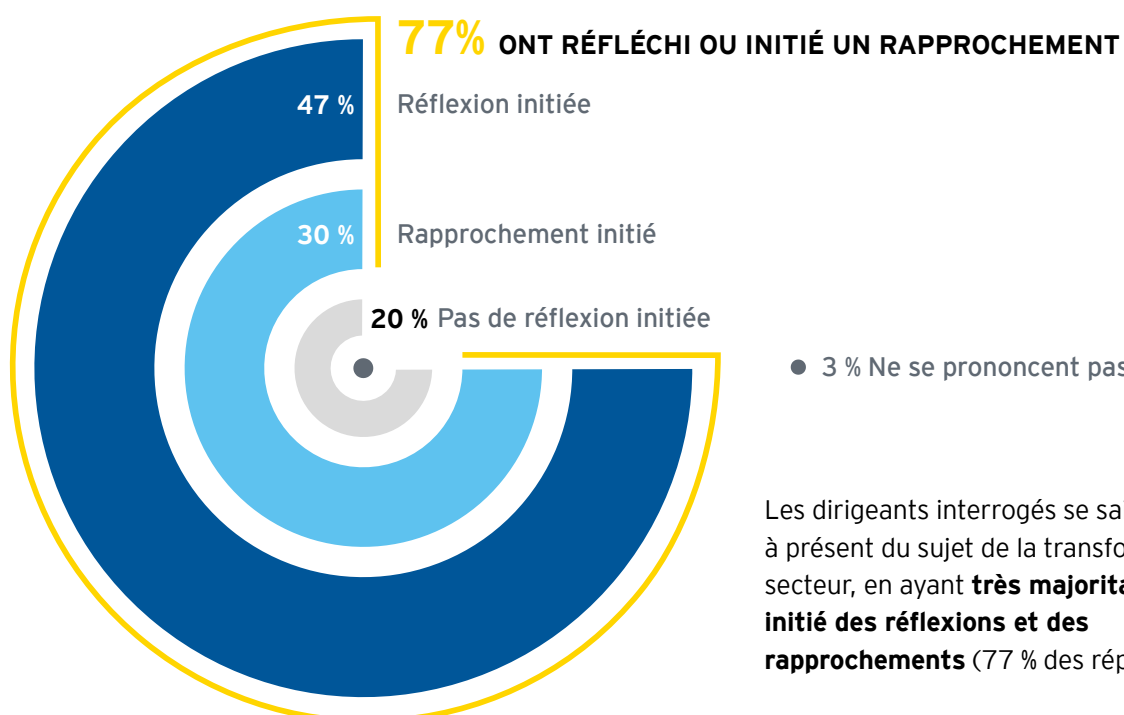
La recherche de cohérence territoriale pour les acteurs du logement social permet de proposer une qualité de service supérieure et garantir une plus forte proximité avec les locataires, les associations et les partenaires locaux.



Fabrice Reynaud
EY Consulting, Associate Partner

77 % des organismes ont réfléchi ou lancé des projets de rapprochement

Le positionnement des dirigeants par rapport à une éventualité de rapprochement



Les dirigeants interrogés se saisissent dès à présent du sujet de la transformation du secteur, en ayant **très majoritairement initié des réflexions et des rapprochements** (77 % des répondants).

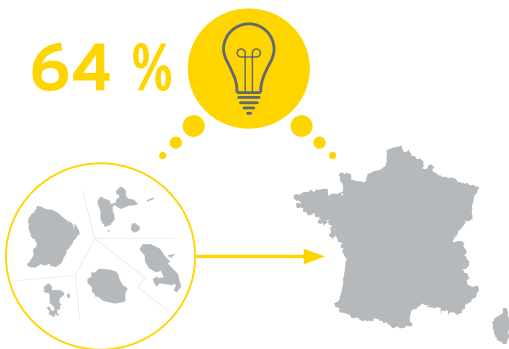
“ Les acteurs du secteur ne peuvent attendre et doivent agir pour être prêts au 1^{er} janvier 2021, date de l'entrée en vigueur des dispositions de la loi ELAN. Les bailleurs qui ne sont pas concernés par l'obligation de regroupement s'engagent eux aussi dans des démarches afin de se rapprocher de plus petits bailleurs attractifs.

Jean-Philippe Bertin
EY Audit, Partner

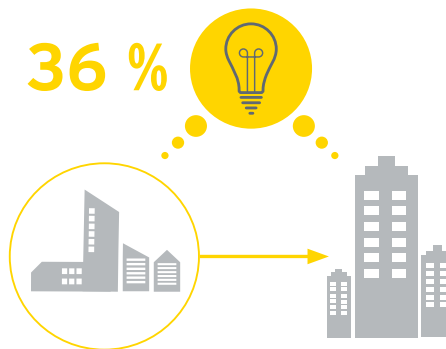


Des réflexions ou rapprochements initiés majoritairement à un niveau territorial

Réflexion ou rapprochement à un niveau territorial



Réflexion ou rapprochement entre organismes



Les réflexions ou rapprochements initiés se construisent à **deux échelles différentes** : une réflexion conduite à un niveau territorial (64 %) ou menée directement entre Organismes de Logement Social (OLS) (36 %).

“ Au cours de nos différentes interventions, nous avons constaté que les bailleurs sociaux sont pleinement conscients des transformations à conduire, et de l'impact sur leur modèle économique. Ce constat est d'autant plus prégnant dans les territoires détendus où l'équilibre économique est particulièrement fragilisé.

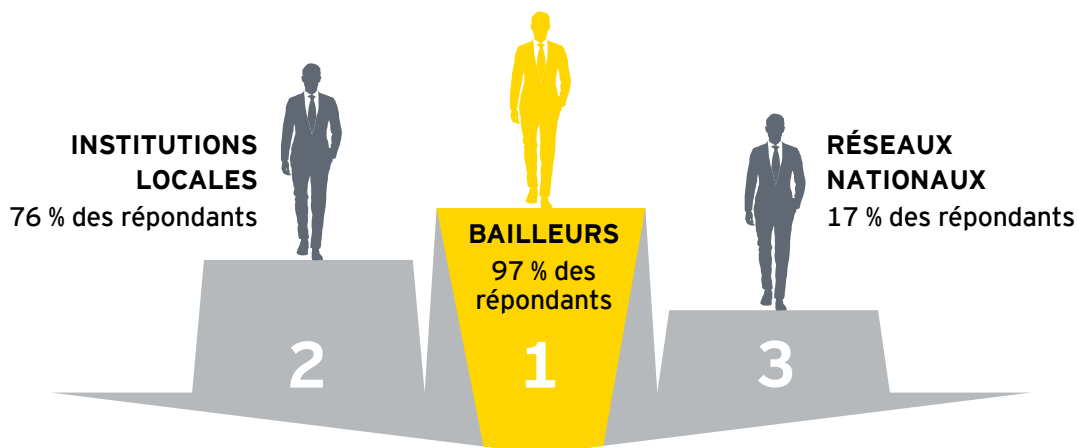
Ainsi, les bailleurs se lancent dès à présent dans des projets de transformation en gardant à l'esprit que les décrets préciseront au fur et à mesure leur cadre. Les décrets devraient avoir un impact marginal et faire émerger les bonnes pratiques de mise en œuvre au fur et à mesure.

Didier Laresche
EY Avocats, Partner



Les bailleurs sociaux prennent leur destin en main

Les acteurs porteurs de la transformation du secteur selon les dirigeants d'OLS



Selon les dirigeants, la transformation du secteur doit être portée par un binôme composé de **bailleurs et d'institutions locales** (conseil départemental, EPCI, etc.).

Qu'ils gèrent une Entreprise Sociale pour l'Habitat (ESH) ou un Office Public de l'Habitat (OPH), les dirigeants prônent un portage par les **bailleurs** en premier lieu.

“ Les bailleurs ont pleinement conscience de la transformation qu'ils doivent opérer, et se positionnent comme les moteurs de celle-ci pour conserver tant que possible la maîtrise de leur avenir.

Leur association avec les institutions locales constitue un levier de réussite pour définir une stratégie en cohérence avec les besoins des territoires.

Les fédérations ont pour leur part un devoir important de pédagogie. Elles doivent sensibiliser et informer les différents acteurs sur le nouveau cadre législatif et les besoins d'accompagnement pour ces rapprochements.

Julie Demaille

EY Consulting, Directrice de mission senior



Des projets de transformation complexes à inscrire dans la durée

Les chantiers prioritaires des OLS en lien avec la transformation du secteur

STRATÉGIE TERRITORIALE



ORGANISATION



FINANCIER



“ Les projets de rapprochement induisent nécessairement la définition d’une nouvelle gouvernance. Ce chantier stratégique est capital pour assurer l’équilibre entre les différentes parties prenantes et garantir la pérennité de la nouvelle société.

La définition de la nouvelle gouvernance et les autres chantiers nombreux et variés rendent les projets de rapprochement complexes. Par conséquent, la gestion de cette complexité constitue un enjeu majeur pour les bailleurs, et nécessite l’intervention et l’articulation d’expertises complémentaires.

Jacky Galvez

EY Avocats, Associate Partner



Les dirigeants ont ciblé trois chantiers prioritaires pour répondre aux enjeux de la transformation du secteur : la **stratégie territoriale**, l’**organisation** et les **finances**.

Quels que soient la forme juridique, la situation financière des OLS, ou l’**avancement de la réflexion de rapprochement**, ces trois chantiers apparaissent systématiquement comme prioritaires.

“ Dans l’ensemble, la loi ELAN est perçue par les acteurs du logement social comme une opportunité. Elle ouvre un large spectre d’enjeux tels que la création d’une gouvernance partagée et une adhésion des salariés par la conduite du changement. Les bailleurs se doivent d’être garants de l’identité de l’entreprise et du service offert aux habitants du territoire.

Carole Dessaint

EY Audit, Associate Partner



Retour d'expérience

La création de Seqens au 1^{er} juillet 2019, rapprochement de six bailleurs sociaux franciliens

“

Quels sont selon vous les chantiers prioritaires d'un projet de rapprochement ?

Plusieurs chantiers transversaux et managériaux doivent être menés pour préparer un rapprochement d'organismes de logement social. Dans le cadre de notre projet de regroupement de 6 ESH franciliennes du groupe Action logement, qui aboutira à la création de SEQENS à l'été 2019, nous avons défini huit chantiers prioritaires : la gouvernance, l'organisation de l'entreprise, l'informatique, les finances, les ressources humaines, les nouvelles implantations territoriales, la communication, les métiers spécifiques.

Ces chantiers, eux même déclinés en sous-chantiers, sont accompagnés et alimentés par une large démarche participative pour construire notre projet d'entreprise : 20 ateliers participatifs menés au démarrage du projet, auxquels ont participé près de 300 salariés sur la base du volontariat, une association continue des représentants du personnel, la mise en place « d'ambassadeurs » du projet et une participation active de nombreux collaborateurs.

Quels sont selon vous les facteurs de réussite d'un projet de rapprochement ? Les principaux écueils à éviter ?

La dimension sociale du projet est déterminante. C'est pourquoi nous avons souhaité faire un

accord de méthode avec les représentants du personnel, portant le déroulement de toutes les informations consultations et les thématiques prioritaires à traiter en vue de conclure un pacte social fédérateur dans le même calendrier que le projet de rapprochement.

Il est également primordial de sécuriser l'ingénierie juridique et financière très en amont car les délais de mise en œuvre sont long. Le chantier informatique doit aussi être lancé en priorité pour ces mêmes raisons. Au-delà de la convergence des systèmes d'information, nous menons plusieurs projets numériques de modernisation de nos activités, avec pour objectifs un meilleur service à nos clients locataires et co-propriétaires, un meilleur lien avec nos partenaires, et une plus grande efficacité, en cohérence avec notre organisation cible.

Enfin, la communication interne doit être adaptée aux différentes étapes du projet, afin que les salariés des différentes sociétés puissent partager la même information au même moment, et que tous les collaborateurs partagent l'ambition du projet. Cette communication s'inscrit dans l'accompagnement du changement.

Nadia Bouyer

Directrice générale de Domaxis



Construire des logements abordables, un défi européen

“

En quoi le logement constitue-t-il un enjeu si important pour la population ?

Une étude d'Housing Europe sur le logement européen démontre que le mal logement induit un coût de 194 milliards d'euros par an, notamment en coûts de santé, d'absence, de difficultés d'accès à l'éducation, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle. A l'inverse, la somme nécessaire à combattre très significativement le mal logement en Europe peut être estimée à près de 300 milliards d'euros pour une période d'environ 5-6 ans, soit 50 à 60 milliards d'euros par an.

Et puis un autre élément constitue pour nous un signal d'alerte : c'est l'évolution de la courbe des prix du logement sur 15 ans. Nous atteignons en 2018 un niveau du coût du logement en Europe supérieur à celui enregistré au moment de la crise des Subprimes en 2008. L'Europe a mis onze pays en situation d'alerte sur les niveaux d'augmentation des coûts du logement. La France n'en fait pas partie puisqu'il faut une augmentation annuelle de plus de 6 %.

Néanmoins, les auteurs de l'étude estiment que le logement est en France un sujet beaucoup trop sérieux et important pour la population pour qu'il soit laissé seulement aux intérêts du secteur privé.

Et en quoi le logement social participe-t-il à la réalisation de ces enjeux ?

Le logement est la dépense contrainte la plus importante pour les ménages européens, représentant 24% de leurs ressources en moyenne. Pour les ménages en situation de taux d'effort trop important, qui dépensent plus de 40 % de leurs ressources pour se loger, c'est un citoyen sur dix et ça va beaucoup plus loin dans certains pays y compris l'Allemagne. Jusqu'à présent, ce rapport est de un citoyen sur vingt en France. Ça veut dire que l'on peut penser ce que l'on veut des politiques publiques à l'œuvre mais elles avaient un effet sur le taux d'effort des ménages et nous étions bien positionnés comme pays en matière d'abordabilité ou d'accessibilité financière du logement.

Construire des logements abordables n'est pas un coût, c'est un investissement, un investissement d'avenir au service de la construction de villes et de territoires plus équitables et plus durables. Le manque de logements abordables est une catastrophe pour la cohésion sociale en Europe, et la plupart des pays membres sont en train de faire ce constat, entraînant des plans de rattrapage d'urgence qui sont colossaux.

Cédric Van Styvandaël

Président de Housing Europe, Directeur Général de Est Métropole Habitat



Des transformations qui doivent permettre de renforcer la forte qualité de service déjà offerte aux locataires

Les bailleurs accordent une importance toute particulière à la **qualité du service rendu au locataire**, dans une perspective d'amélioration continue du service client.

La **qualité des logements** est au cœur des démarches de construction, de réhabilitation et de maintenance du parc immobilier, et participe fortement à cette satisfaction des locataires.

82 %

des locataires HLM sont satisfaits du confort de leur logement

Source : EY / USH, Etude sur le développement de l'attractivité des métiers du logement social 2019.

“

La loi ELAN répond à 3 objectifs essentiels fixés par le gouvernement : construire plus, mieux et moins cher, répondre aux besoins de chacun, notamment les plus fragiles, et améliorer le cadre de vie sur tout le territoire.

Satisfaire les demandeurs de logement et les locataires, est ainsi réaffirmé comme devant être la préoccupation majeure des bailleurs sociaux.

Toutefois, force est de constater que les projets engagés dans le cadre de mise en œuvre de la loi ELAN, ont des impacts importants sur chacun des bailleurs. Qu'il s'agisse de mettre en place une Société Anonyme de Coordination (SAC), de céder du patrimoine, de fusionner des organismes, de mettre en commun des moyens, ... les processus de fonctionnement doivent être ajustés, voire réinventés. Ces « perturbations » ne doivent pas avoir d'impact sur la qualité des services délivrés aux locataires. Le « mode

projet » doit donc être un incontournable pour piloter les projets liés à la loi ELAN, en définissant la qualité de service comme étant un indicateur stratégique d'arbitrage et de décision.

Mais la loi ELAN, portant la transformation du secteur de l'immobilier social, est également une source d'opportunités pour les OLS. Profitons de ces transformations pour tirer profit des accélérateurs que sont l'innovation et la digitalisation : mutualisons les moyens de gestion des flux d'information, innovons dans la délivrance de services aux locataires, réinventons le parcours du locataire et son expérience « client », transformons la gestion de proximité en amélioration de la réactivité et devenons un intégrateur et un prestataire de services à haute valeur qualitative.

Thierry Descoudard
EY Consulting, Senior Advisor



Cette transformation s'inscrit au cœur de 4 grands défis de la filière de l'immobilier et de la ville en France

Fabrication de la ville

La grande majorité des dirigeants estiment que leur métier sert « l'intérêt général ». Selon eux, pour relever les différents défis, sociétaux et environnementaux, il est nécessaire de promouvoir une filière plus intégrée et développer les collaborations entre les acteurs.

93 %*

des dirigeants estiment que leur métier sert l'intérêt général en 2018

55 %

des dirigeants interrogés en 2018 considèrent que la filière est innovante contre 52 % en 2017

Innovation

Pour les dirigeants, la capacité d'innovation de la filière reste mitigée même si les lignes commencent à bouger avec moins de communication et plus d'exécution.

Transition écologique

Une priorité partagée par les dirigeants, notamment sur 2 axes (réhabilitation du parc existant et gestion des déchets) et qui commence à s'imposer à leur activité.

76 %

des dirigeants estiment que la transition écologique est un défi à relever, devant la transition numérique (56 %) et le mal logement (40 %)

79 %

des dirigeants ont mis en œuvre une innovation au cours des 12 derniers mois

Nouveaux usages

Les dirigeants doivent innover au quotidien pour réussir la transformation de leurs business models en fonction de celle des usages.

*Source : EY / Fondation Palladio / Business Immo, Etude sur les métiers de l'immobilier et de la ville 2^e édition.

“

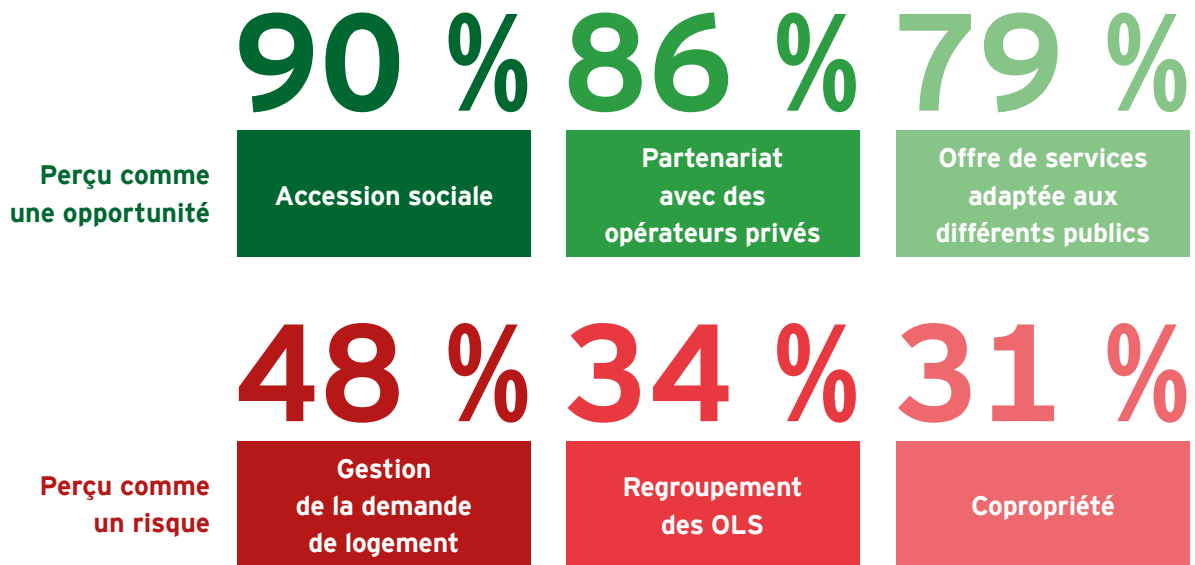
L'évolution de la fabrique de l'immobilier et de la ville en France constitue une opportunité à saisir pour donner un nouveau souffle aux équipes passionnées qui composent les effectifs des bailleurs en France. Innovation, digital, collaborations publiques-privées, nouveaux business models, nouveaux usages, usages temporaires... sont autant de pistes de projets à mettre à l'agenda des décideurs dans cette période complexe de réorganisation du secteur pour renouveler positivement la place des bailleurs sociaux dans leur écosystème économique, territorial, immobilier et politique.

Christophe Lasnier

EY Consulting, Directeur de mission senior



Inventons les modèles...



Sur 11 thématiques en lien avec la transformation du secteur, les dirigeants considèrent majoritairement celles-ci comme des **opportunités**.

L'accession sociale, les partenariats avec des opérateurs privés, une offre de services adaptée, et le logement intermédiaire sont perçus comme de fortes opportunités, qui peuvent générer des **recettes complémentaires** et renforcer la **couverture des besoins en logements** des territoires.

A noter, la perception positive du regroupement des OLS est corrélée à la taille du parc géré (perception plus positive pour les OLS de plus de 20 000 logements).

“ Les opportunités de diversification sont réelles, mais elles ne sont pas nouvelles : l'accession sociale est considérée comme une opportunité depuis 15 ans, les partenariats avec les opérateurs privés depuis plus de 10 ans.

Elles ne doivent cependant pas masquer d'autres opportunités présentant un potentiel plus important comme la recherche d'une taille critique, une meilleure implantation territoriale, un maillage territorial soutenu et la mutualisation des moyens avec les collectivités et avec d'autres bailleurs.

”

Corine Corantin
EY Associés, Associate Partner



“

La politique d'habitat social actuelle date des années 70. Or le parc de logements ne peut plus être géré comme il l'était 50 ans auparavant. Le métier socle des bailleurs doit évoluer et s'adapter à son nouvel environnement. Les rapprochements doivent être perçus comme une opportunité de réaligner le modèle de l'immobilier social aux besoins actuels.

La copropriété représente une source d'inquiétudes pour les bailleurs car elle ne fait pas partie de leur métier initial. Cependant, le

risque semble plus important d'être confronté à l'impossibilité de construire un projet cohérent à l'échelle territoriale ce qui nuirait fortement à l'intérêt commun. La pérennité financière des organismes doit aussi attirer toute l'attention. Les économies d'échelle attendues avec les rapprochements ne sont pas garanties. Les paramètres doivent être vérifiés en amont.

Pour éviter ces écueils, la compréhension des enjeux du territoire est essentielle.

Claire Dilger

EY Consulting, Directrice de mission



“

Dans une SAC, plusieurs organismes de logement ont une participation. Toute la stratégie est donc réunie au sein d'une délégation. C'est une nouveauté intéressante, il s'agit d'une création totale de la loi.

Des interrogations persistent sur certains éléments mais les compétences obligatoires ou facultatives sont identifiées, et l'utilisation de

cette structure semble offrir une forte souplesse aux membres qui la constituent. Travailler avec des SAC simples représente une première étape pour développer ensuite un outil plus complexe sollicitant davantage de compétences et de moyens matériels.

En résumé, ces SAC représentent un champ de laboratoires et d'ascension.

Julie André

EY Avocat, Directrice de mission

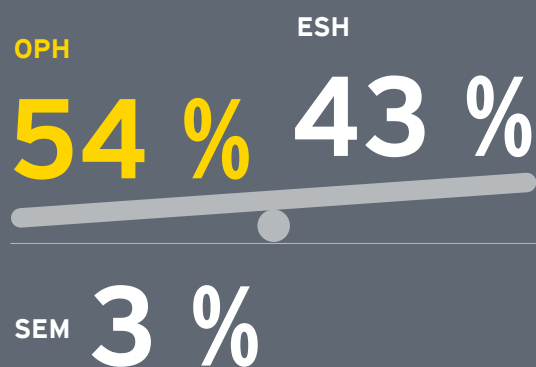


Un panel de répondants représentatif

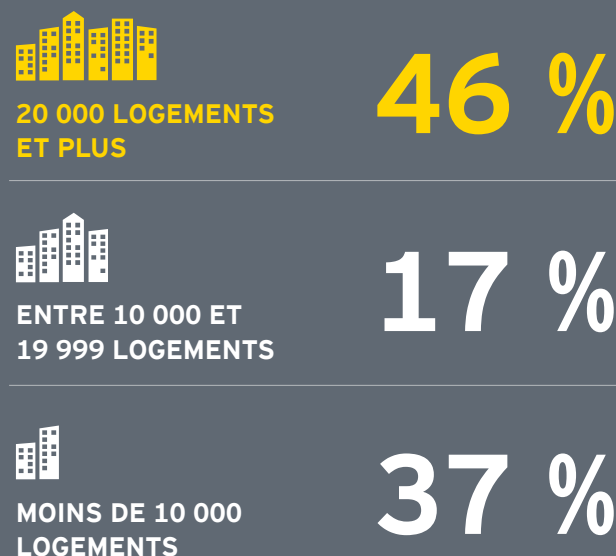


Répartition des répondants

par forme juridique



par taille du parc





par appartenance à un groupe



APPARTIENT
À UN GROUPE

33 %



N'APPARTIENT
PAS À UN GROUPE

67 %

par taux d'autofinancement prévisionnel à horizon 2020

6 % ET PLUS

17 %

ENTRE 3 % ET 5,99 %

53 %

MOINS DE 3 %

27 %

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2019 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Crédits photos : Shutterstock.

Studio BMC - 1812BMC085

SCORE France n° : 2019-016.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contact

Fabrice Reynaud

Associate Partner EY

Responsable Immobilier Social

fabrice.reynaud@fr.ey.com

Tél. : 06 72 84 30 24



Prévoir le futur ou le créer ?
EY & l'Immobilier Social