

# 3<sup>e</sup> Baromètre de l'Habitat Social 2014 « Changement de cap »

Septembre 2014



**EY**

Building a better  
working world





# Sommaire

Edito	3
Méthodologie	4
Comprendre la demande : les courants porteurs du logement social	5
Revisiter l'offre : cap sur le changement	8
Nouvelles contraintes, nouveaux leviers : comment les organismes et leurs dirigeants s'adaptent-ils ?	10
Proximité et efficacité : l'équation à l'aube du « big bang territorial »	13
EY, aux côtés des acteurs du Logement Social	14

# Edito

## « Changer de cap et de voile »

L'univers de l'habitat social est certes touché par les remous de la crise économique et sociale que vit notre pays, mais la structure du secteur et le fonctionnement de ses acteurs n'ont pas connu les évolutions profondes qui lui sont généralement prédites. Beaucoup de ses dirigeants nous disent, dans ce 3ème Baromètre EY de l'Habitat Social, qu'ils ont consacré leur attention et celles de leurs équipes sur le quotidien ; parfois dans les lourds chantiers de la réhabilitation du parc, l'adaptation de leur organisation aux attentes de leur gouvernance locale et aux nouveaux besoins de leurs usagers.

Aujourd'hui, la donne a changé. Les dirigeants et observateurs du secteur de l'habitat social que nous avons interrogés à l'occasion de ce troisième Baromètre expriment clairement la nécessité d'un changement de cap. En effet, le contexte est significativement différent : objectifs de développement du parc social chaque année plus ambitieux, forts déséquilibres entre les territoires (zones de fortes tensions d'une part, apparition de solides poches de vacance de l'autre), moindre solvabilité des locataires, évolution de l'écosystème institutionnel et concrétisation des engagements en matière de développement durable sont autant d'enjeux auxquels ils doivent aujourd'hui proposer des réponses efficaces, tout en restant proches des attentes de leurs clients.

Rappelons que le mouvement HLM s'est engagé, dans le pacte d'objectifs et de moyens signé avec l'Etat en juillet 2013, à contribuer à la relance par la création de 120 000 logements locatifs sociaux par an et la réhabilitation thermique de 100 000 logements locatifs sociaux par an.

Le contexte français est atypique, dans une Europe où les Etats financent aujourd'hui de moins en moins le logement social, et où certains ont vu leur modèle d'habitat social remis en cause. Cette situation est la démonstration d'une volonté politique forte en France, et sans doute d'un mouvement HLM qui a fait ses preuves.

Après cette formidable mobilisation des ressources pour les projets de développement endogène, arrive l'heure pour les dirigeants de l'habitat social d'explorer de nouveaux horizons. Au-delà des projets actuels d'optimisation qui donnent l'impression d'une lente mutation, il s'agit de résoudre l'équation difficile entre proximité et efficience.



**Marc Lhermitte**  
Associé  
Ernst & Young Advisory  
Responsable du secteur  
Logement, Aménagement,  
Infrastructures et Economie



**Nathalie Cordebar**  
Associée  
Ernst & Young et Associés



# Méthodologie

Ce 3<sup>e</sup> baromètre du secteur de l'habitat social, après les éditions de 2004 et 2009, s'appuie sur plusieurs sources de données et d'analyses :

- ▶ Une enquête en ligne, réalisée en 2013-2014, auprès d'un panel de 66 dirigeants, couvrant 18 régions<sup>1</sup> et représentant des ESH<sup>2</sup> (56 %), des OPH<sup>3</sup> (40 %) et des SEM<sup>4</sup> (4 %)<sup>5</sup>.
- ▶ Des entretiens avec une dizaine de dirigeants, observateurs et acteurs du secteur de l'habitat social, au plan national et local, et dont nous reproduisons quelques citations en encadré.
- ▶ Les analyses de nos équipes en charge de l'audit, du conseil juridique et fiscal, du management et de la transformation du secteur.

Autant que possible, ces informations ont été comparées avec les précédentes enquêtes afin d'en indiquer les principales évolutions. Afin d'illustrer les analyses, nous avons sélectionné quelques citations, non exhaustives mais particulièrement représentatives des opinions que les dirigeants ont bien voulu exprimer. Qu'ils en soient ici remerciés.

<sup>1</sup> Ile-de-France (16 %), Nord-Pas-de-Calais (13 %) et autres régions (71 %).

<sup>2</sup> ESH : Entreprise Sociale pour l'Habitat

<sup>3</sup> OPH : Office Public de l'Habitat

<sup>4</sup> SEM : Société anonyme d'Economie Mixte

<sup>5</sup> La taille moyenne des organismes de l'échantillon est de 16 000 logements, allant de 1 100 à 85 000 logements, avec une médiane à 11 000 logements.

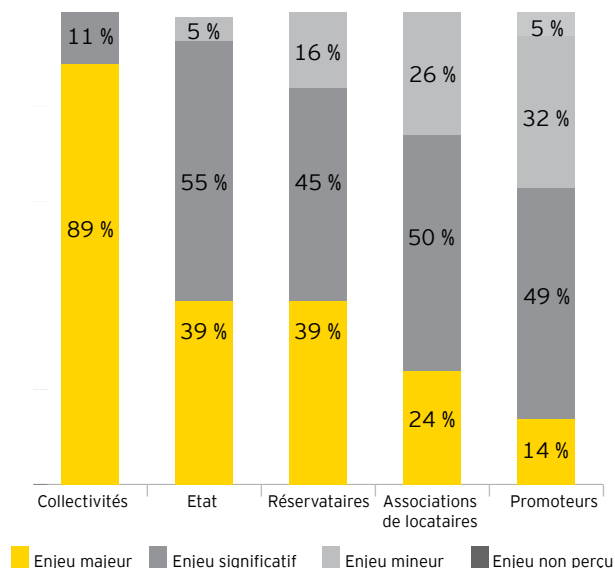


# Comprendre la demande : les courants porteurs du logement social

## La nouvelle donne territoriale

Pour la grande majorité des dirigeants interrogés (89 %), la relation avec les collectivités est l'enjeu majeur de leur organisme. Aucun d'entre eux ne néglige cette nouvelle assise stratégique, qui a pris une importance critique par rapport à l'Etat et aux réservataires, avec lesquels 39 % considèrent la relation comme essentielle. Après cette triple priorité, qui indique néanmoins une forte évolution de la gouvernance, ils ne négligent pas pour autant les associations de locataires (24 %) ou les promoteurs (14 %).

Quelle importance votre relation avec les acteurs suivants revêt-elle pour votre organisme ?



Cet attachement au tissu local s'explique évidemment par leurs liens institutionnels et la territorialisation des politiques de l'habitat et de l'urbanisme, notamment l'allocation du foncier, la délégation des aides à la pierre, la délivrance des permis de construire et l'aménagement du foncier. Il reflète aussi la nécessité croissante de s'inscrire au plus près des besoins du bassin de vie et d'emploi et de s'adapter aux spécificités territoriales. L'objectif est *in fine* d'optimiser la relation aux demandeurs, locataires et partenaires. Enfin, cette priorité locale est une anticipation de la Modernisation de l'Action Publique (MAP) et des réformes territoriales annoncées : notamment au niveau des métropoles, qui interviendront dans de nouveaux domaines comme la politique de la ville, au travers des dispositifs de développement urbain et économique et de prévention ; sans parler des réformes qui pourraient totalement reconfigurer l'articulation des collectivités, de leurs rôles, moyens et compétences.

### Les dirigeants nous disent...

« Il convient de changer de point de vue pour le secteur du logement social, et de passer d'une approche nationale à une vision territoriale, compte tenu de l'apparition de poches de vacance commerciale sur certains territoires. »

« Il est urgent de stabiliser le cadre réglementaire du secteur du logement social. On attend de l'Etat qu'il joue un rôle de régulateur. »

« Nous devons aller plus loin que le logement et nous orienter vers le développement urbain. »

« L'organisme est un aménageur de territoire ; sa force réside en son ancrage territorial. »

# Comprendre la demande : les courants porteurs du logement social

## Les défis de la paupérisation

Le contexte économique et social actuel conduit à l'augmentation du nombre de personnes en situation de précarité et de pauvreté qui rencontrent des difficultés soit à se loger, soit à se maintenir dans leur logement. La crise a fortement affecté leur pouvoir d'achat alors que la part des dépenses consacrées au logement s'est maintenue. En conséquence, malgré l'existence des aides à la personne et des fonds sociaux, la situation des ménages aux revenus modestes s'est fragilisée<sup>1</sup>. Dans certains cas, ce sont des bassins entiers qui sont frappés : l'impact se retrouve directement dans le taux de recouvrement des bailleurs opérant sur la zone.

Cette paupérisation des demandeurs et des locataires du parc HLM est devenue une forte préoccupation pour les organismes de logement social, que leurs

dirigeants identifient comme une « difficulté majeure pour répondre aux enjeux en matière d'offres et de produits ». Elle devient encore plus prégnante à l'aube d'un éventuel gel des aides au logement, et alors que les organismes disent « manquer de moyens financiers » pour répondre aux attentes exprimées par les locataires.

Conséquence directe et résultat de notre enquête, la maîtrise des impayés devient le premier enjeu pour 59 % des dirigeants et leur résorption arrive en première position des priorités de la stratégie financière des organismes. Ceci est d'autant plus vrai que la lutte contre les expulsions est une priorité nationale pour les bailleurs sociaux, inscrite dans le pacte d'objectifs et de moyens signé en juillet 2013 entre l'USH et l'Etat.

*Quelle importance les enjeux suivants représentent-ils pour votre organisme ?*

	Majeure	Significative	Mineure	Non perçue
Maîtrise des impayés	59 %	38 %	3 %	0 %
Maîtrise de la vacance	50 %	32 %	18 %	0 %
Prospective financière	42 %	45 %	12 %	0 %
Capacité d'accès aux subventions	41 %	41 %	18 %	0 %
Déficit de fonds propres	29 %	35 %	32 %	3 %
Gestion de la dette	24 %	47 %	29 %	0 %
Capacité d'accès à l'emprunt	21 %	35 %	41 %	3 %
Délai d'accès aux financements externes (ex. : emprunts, subventions, etc.)	18 %	44 %	35 %	3 %
Remise en ordre des loyers	15 %	38 %	38 %	9 %

### Les dirigeants nous disent...

« On constate une paupérisation rapide des clients. Nous devons proposer des logements de moins en moins chers, avec des charges maîtrisées. »

« Le logement social est un outil d'amortisseur de crise. »

« La maîtrise de nos processus de recouvrement et le suivi des impayés nécessitent une plus grande vigilance. »

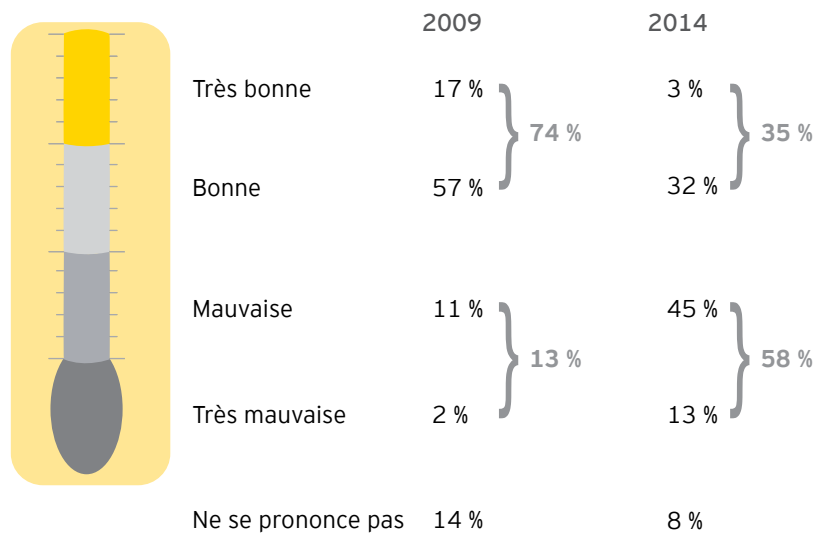
<sup>1</sup> « Les revenus et le patrimoine des ménages, édition 2013 », Insee.



## Repenser la corrélation de l'offre et de la demande

La situation d'adéquation offre/demande, qui s'est inversée en l'espace de 5 ans, doit aujourd'hui être intégralement remise à plat, repensée et territorialisée. En 2009, entre 7 % et 17 % (en fonction des zones considérées : ZUS, zones urbaines, ou zones rurales) des dirigeants jugeaient l'adéquation de l'offre et de la demande de logements sociaux mauvaise ou très mauvaise, et entre 64 % et 89 % la jugeaient bonne ou très bonne. En 2014, l'adéquation est mauvaise ou très mauvaise pour 58 % des dirigeants et bonne ou très bonne pour seulement 35 %.

*Comment jugez-vous l'adéquation de l'offre de logements sociaux au regard de la demande ?*



Il est probable que cette inadéquation croissante soit autant quantitative que qualitative. On observe que ce décalage entre offre et demande varie notamment en fonction des zones géographiques concernées, de la tension sur le marché du logement, de la paupérisation des publics et de la désindustrialisation de certaines zones du fait de la crise économique. La typologie de logement est souvent citée en exemple, avec le manque de petits logements et de grands logements, selon les bassins et les profils socio-économiques des locataires.

Conséquence évidente pour les dirigeants, l'augmentation des taux de vacance que 50 % d'entre eux considèrent actuellement comme un enjeu majeur.

# Revisiter l'offre : cap sur le changement

## L'obligation de la diversification

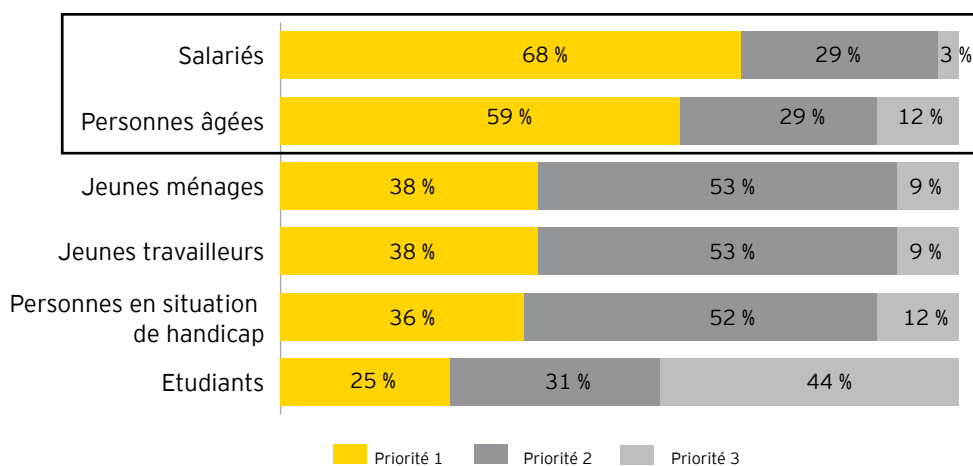
Face à la paupérisation de leur clientèle et aux transformations de leur bassin d'action, les organismes tendent à se concentrer sur des publics plus sécurisants et diversifiés. Ainsi, 68 % des dirigeants interrogés déclarent s'engager en priorité sur le segment des salariés et 59 % en direction des personnes âgées. Notons que dans notre Baromètre 2009, la paupérisation des demandeurs était déjà identifiée comme une menace, et le vieillissement de la population comme une opportunité...

Face à une obligation de différenciation afin de capter les clients les plus solvables, les bailleurs se voient confrontés à l'obligation de réviser leurs approches commerciales et à utiliser ainsi des techniques jusque-là dédiées à l'immobilier privé.

Se développent en conséquence de nouveaux services et offres, de formes diverses : sensibilisation aux éco-gestes, accent sur les missions sociales orientées vers la proximité et la tranquillité, revalorisation du métier de gardien, mais aussi lutte contre les impayés et prévention des expulsions. Au regard des nouveaux besoins, on peut voir des organismes se spécialiser dans certains domaines - résidences étudiantes ou intergénérationnelles, par exemple - ce qui leur permet de faire évoluer leur niveau d'expertise et se positionner sur des terrains plus éloignés.

Enfin, un nombre croissant de bailleurs réfléchissent à construire avec une plus forte composante en accession afin de répondre à la demande de ménages souhaitant devenir propriétaires.

*Au regard de la tendance à la diversification de la demande, dans quels segments vous êtes-vous engagé en priorité ?*



### Les dirigeants nous disent...

« Le vieillissement de la population doit nous inciter à mener une politique de mobilité plus volontariste. »

« De par notre engagement auprès d'Action Logement, il est clair que l'une de nos priorités est de diversifier notre offre de logements auprès des demandeurs salariés. »



# Les défis de la rénovation et de la programmation

Les dirigeants accordent une importance centrale à la réhabilitation des logements. Ainsi, 94 % la positionnent comme un enjeu majeur ou significatif, alors qu'ils n'étaient que 69 % en 2009 et 56 % en 2004.

Si l'adaptation aux normes environnementales n'est considérée que comme une priorité stratégique mineure, rappelons que le mouvement HLM s'est engagé, dans le pacte d'objectif et de moyens signé avec l'Etat en juillet 2013, à atteindre d'ici 2015 la

réhabilitation thermique de 100 000 logements par an. Cet objectif « qualitatif » s'inscrit dans la poursuite des engagements pris lors du Grenelle de l'environnement : le renouvellement ou l'amélioration de l'habitat, et notamment la maîtrise de la consommation énergétique, et plus globalement une forte prise en compte du développement durable. A cela s'ajoutent de nouvelles contraintes réglementaires telles celles liées à l'amiante, préoccupation croissante pour les dirigeants.

## L'évolution de la réglementation liée à l'amiante met à mal les hypothèses de développement des bailleurs :

Malgré l'existence depuis des années d'obligations liées au traitement de l'amiante, leur durcissement et l'entrée en vigueur des nouveaux textes réglementaires (d'une part, le décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 et, d'autre part, le décret n° 2012-639 du 4 mai 2012 relatif aux risques d'exposition à l'amiante) complexifient la mise en conformité et les méthodes d'interventions techniques sur le parc.

Leur impact est tel qu'il va jusqu'à redéfinir l'ensemble des plans d'entretien et de développement du secteur immobilier. Avec un coût annuel de mise en conformité estimé à 2,3 milliards (doublement du coût des réhabilitations) les bailleurs se voient dans l'obligation de réaliser des arbitrages plus importants que le cadencement de leurs travaux, et surtout d'arbitrer entre l'allocation des ressources entre l'entretien du parc existant et le développement d'une offre nouvelle.

Le traitement de l'amiante n'est plus une préoccupation opérationnelle du seul ressort des directeurs techniques, elle devient l'une des préoccupations majeures des directions générales. Il s'agit de l'un des principaux défis des bailleurs pour les prochaines années, tant sur le plan opérationnel (revue des processus d'intervention, protection des intervenants et occupants) que stratégique (redéfinition des PMT, ciblage des opérations de réhabilitation, actualisation des PSP, allocation de ressources...).

## Les priorités stratégiques de l'organisme pour les années à venir

Priorités stratégiques majeures	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Adapter et moderniser le patrimoine</li><li>▶ Démolir les ensembles inadaptés</li><li>▶ Restructurer les grands ensembles</li></ul>
Priorités stratégiques secondaires	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Augmenter le rythme de construction</li><li>▶ Baisser le prix de revient des logements</li><li>▶ Céder du patrimoine (aux locataires ou en bloc)</li></ul>
Priorités stratégiques mineures	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Innover en lien avec le développement durable</li><li>▶ Lancer de nouveaux produits</li><li>▶ Acquérir du patrimoine</li><li>▶ Conquérir de nouveaux territoires</li></ul>

Ces ruptures qui redessinent le profil de la demande renvoient évidemment, pour les dirigeants interrogés, à la nécessité d'une programmation territoriale et une approche au plus près des bassins d'emplois,

en fonction également des infrastructures de transport. Cette programmation doit servir à « fluidifier » l'évolution du parc et accélérer son renouvellement, ce qui implique arbitrages et réactivité sur le stock.

### Les dirigeants nous disent...

« Les PSP nous ont permis d'arbitrer sur certains ensembles immobiliers permettant ainsi de corriger des situations. »

« L'ajustement des plans de développement doit être réalisé à l'échelle des territoires. Nous nous engageons vers un repositionnement de notre stratégie, et optons pour le renouvellement de notre patrimoine en province. »

« Nous sommes de plus en plus vigilants sur les zones d'implantation de nos programmes. Afin d'ajuster leur stratégie au plus près des besoins, de nos bailleurs, salariés, collectivités et partenaires, nous nous engageons dans des études plus approfondies des besoins et de l'attractivité des territoires. »

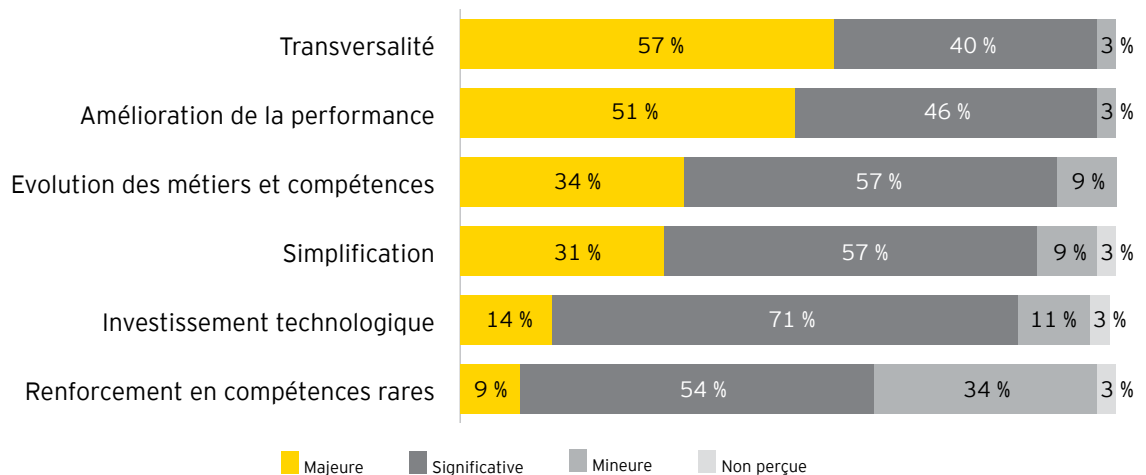
# Nouvelles contraintes, nouveaux leviers : comment les organismes et leurs dirigeants s'adaptent-ils ?

## La révolution des compétences

Transversalité et amélioration de la performance sont les enjeux organisationnels principaux exprimés par les dirigeants interrogés. Ils sont jugés « majeurs » pour respectivement 57 % et 51 % de notre panel.

La nécessité de faire évoluer les métiers et les compétences s'est par ailleurs renforcée depuis 2009 : 34 % des dirigeants la considèrent comme une priorité majeure ; 91 % d'entre eux la considèrent comme un enjeu majeur ou significatif cette année contre 60 % il y a cinq ans. Enfin, les défis de la simplification et de la technologie suivent, et cet ordre confirme ainsi la recherche d'efficacité et d'efficience à court terme.

Quelle importance les enjeux suivants représentent-ils pour votre organisme ?



Développement durable, Grenelle de l'environnement, droit au logement opposable, demande de logement social, lutte contre les expulsions, accélération du rythme de construction, accompagnement social : autant de défis qui, dans un contexte économique tendu, modifient profondément les métiers des organismes de logement social, mais aussi et plus encore les compétences de leurs équipes.

### Les dirigeants nous disent...

« Notre métier est en perpétuelle évolution : nous tendons de plus en plus vers l'accompagnement et les services. »

« Nous devons être à même de redéfinir notre stratégie, notre organisation et notre offre face aux besoins de nos partenaires et de nos locataires, dont nous sommes beaucoup plus à l'écoute. »



## Une croissance sous tension

47 % des dirigeants se disent être dans une phase de forte croissance et la même proportion dit mobiliser fortement ses ressources. Cette croissance sous tension s'explique par l'augmentation des besoins, la paupérisation des publics et la dynamique politique impulsée en la matière.

Par ailleurs, une étude de la Caisse des Dépôts et Consignations<sup>1</sup> met en évidence l'augmentation des coûts de production des logements locatifs sociaux à hauteur de 53 % entre 2005 et 2011.

Afin de contenir l'augmentation logique des loyers, la réduction des coûts de gestion est une tendance considérée comme « certaine » par 68 % des dirigeants. L'optimisation des montages d'opération et des coûts

de maintenance s'inscrivent en deuxième rang de la stratégie financière des organismes. Notons néanmoins que l'amélioration des marges de manœuvre (coûts de maintenance et charges de fonctionnement) paraît, pour notre panel 2014, plus difficile qu'en 2009.

Pourtant, améliorer l'exploitation est une condition nécessaire pour atteindre les objectifs de construction dans un contexte où le dépôt de dossiers d'agrément diminue ces dernières années, et où la moitié de la production se fait en VEFA<sup>2</sup>. Et ce, alors même que les promoteurs rencontrent des difficultés dans le bouclage des opérations, étant donné les difficultés dans la commercialisation et les seuils de lancement de programmes.

### Les dirigeants nous disent...

« L'optimisation des coûts passera notamment par une transformation fondamentale de nos processus. »

« Les investissements en matière d'amélioration de la performance énergétique de nos groupes immobiliers sont très coûteux et ils nécessitent des arbitrages patrimoniaux. »

<sup>1</sup> « Les coûts de production des logements locatifs sociaux depuis 2005 - Analyse des composantes, de l'évolution dans les temps et des différences régionales », Caisse des Dépôts et des Consignations, novembre 2012.

<sup>2</sup> Vente en l'Etat Futur d'Achèvement.



# Nouvelles contraintes, nouveaux leviers : comment les organismes et leurs dirigeants s'adaptent-ils ?

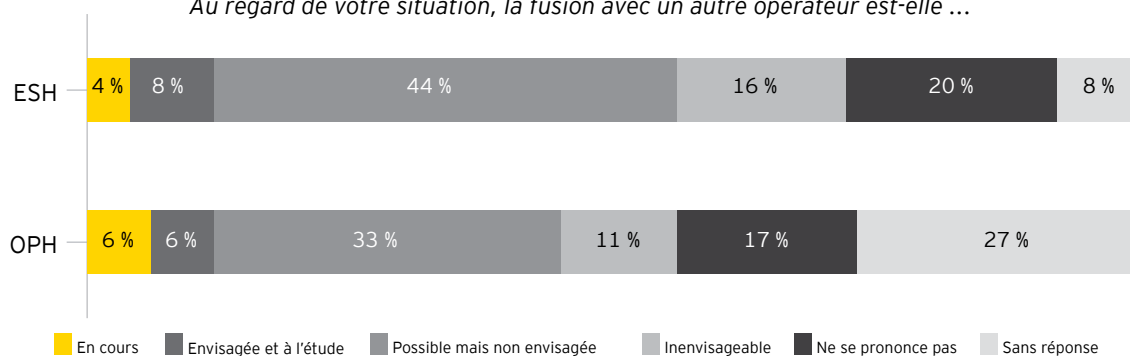
Au cours des dernières années, le rythme de concentration des opérateurs du monde HLM est resté faible et l'on compte encore aujourd'hui plus de 750 acteurs.

Notre baromètre 2014 confirme la faible propension du secteur à envisager une fusion ou un rapprochement entre opérateurs : une fusion est en cours ou à l'étude

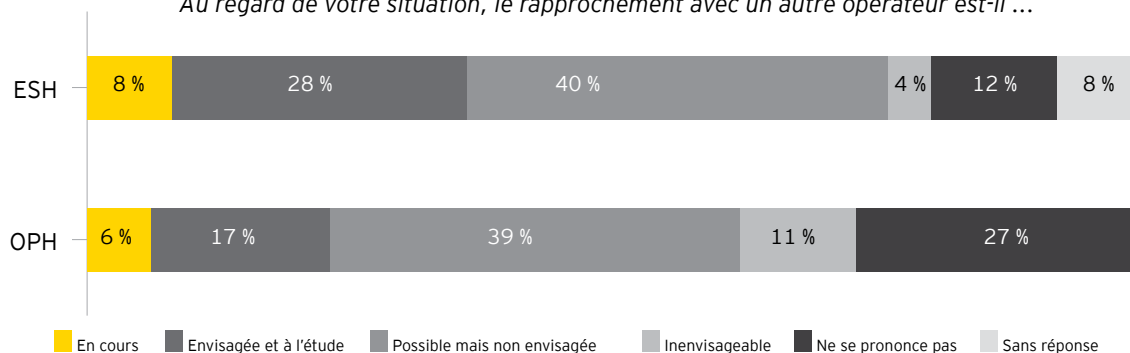
pour seulement 12 % des organismes. Un tiers est en phase d'étude ou action de rapprochement avec un autre opérateur.

Lorsqu'on isole les réponses de notre panel quant à un possible rapprochement, plus de 40 % disent ne pas l'envisager ou le jugent même inenvisageable.

*Au regard de votre situation, la fusion avec un autre opérateur est-elle ...*



*Au regard de votre situation, le rapprochement avec un autre opérateur est-il ...*





## Proximité et efficacité : l'équation à l'aube du « big bang territorial »

Notre analyse critique de ce secteur d'activité soumis à des tensions fortes (actionnariales, réglementaires, concurrentielles, économiques, financières...), conduit à estimer qu'une révolution est aussi inéluctable que nécessaire. Par exemple, le faible nombre de projets de synergies en cours ou envisagés peut sembler étonnant, notamment au regard de la concurrence croissante entre organismes sociaux et acteurs du secteur privé. De fait, 81 % des dirigeants pensent que la concurrence entre organismes va se développer et 57 % estiment qu'elle deviendra plus vive avec le privé.

Il est clair que, ces dernières années, les dirigeants de l'habitat social ont été particulièrement absorbés par la production de logements et l'adaptation difficile de leur offre aux évolutions de la demande sociale. Et de ce fait, ils ont été moins disponibles pour envisager des voies plus radicales de la croissance ou de l'efficacité, mais aussi d'approfondissement de la relation client et la recherche d'un nouveau modèle de proximité. C'est cette nouvelle équation à laquelle les dirigeants doivent sans doute se préparer : une relation différente au territoire de proximité dans un environnement économique et institutionnel transformé.

Comment, en effet, conjuguer une plus grande proximité avec les locataires et les territoires, avec une efficacité qui permette d'anticiper les évolutions sociétales et développer une offre revisitée et mieux adaptée aux besoins des demandeurs, dans un jeu de contraintes économiques et environnementales tendues ?

S'il est évident que les dirigeants sont conscients de la nécessaire optimisation des modes de fonctionnement, la faible propension du secteur à envisager des concentrations semble liée à la gouvernance des bailleurs sociaux, notamment celle des OPH, dont les dirigeants affichent un fort attachement territorial et à leur gouvernance locale. Cette stabilité peut sembler contradictoire avec la recherche d'efficacité, de rationalisation et de baisse des coûts. A court terme, le pacte d'objectifs et de moyens signé avec l'Etat et la mutualisation des moyens financiers pourra ainsi accompagner l'effort d'investissement des organismes et faire circuler les fonds disponibles. Le rôle croissant joué par les EPCI dans le cadre de la loi ALUR conduira par ailleurs les organismes à des regroupements à l'échelle de l'agglomération.

A moyen terme, la profonde modification des échelles de collectivités, mais aussi la tension sur les moyens de l'actionnariat privé du logement social, modifieront sans doute - et considérablement - la posture stratégique des organismes et, en conséquence, rendront les rapprochements, mutualisations et évolutions technologiques lourdes inéluctables.

# EY, aux côtés des acteurs du Logement Social

- ▶ Depuis plus de 20 ans, EY a développé une connaissance unique des enjeux des acteurs du Logement Social, en accompagnant avec succès des organismes de toutes tailles et de tous statuts.
- ▶ Nos professionnels sont également intervenus pour les ministères de tutelle, les collectivités territoriales concernées et les organismes de financement.
- ▶ Notre équipe dédiée rassemble une cinquantaine de professionnels pluridisciplinaires spécialisés, qui interviennent auprès des organismes du logement social dans les domaines suivants :
  - Conseil en stratégie et gouvernance ;
  - Conseil en management et organisation ;
  - Contrôle interne ;
  - Systèmes d'information ;
  - Conseil et audit financier ;
  - Conseil juridique, fiscal et social ;
  - Commissariat aux comptes ;
  - Gestion patrimoniale.
- ▶ Avec plus de 220 missions dans le secteur de l'Habitat Social, EY a su développer un capital d'expérience unique en matière de conseil.

## Nos compétences pluridisciplinaires dédiées aux enjeux de l'Habitat Social

### Stratégie et Gouvernance

- ▶ Projet d'entreprise
- ▶ Stratégie patrimoniale, PSP\*, CUS\*
- ▶ Alliances
- ▶ Marketing territorial
- ▶ Rénovation urbaine

### Performance et Transformation

- ▶ Organisation
- ▶ Management / Conduite du changement
- ▶ Systèmes d'information
- ▶ Ressources humaines
- ▶ Qualité de service
- ▶ Coûts de gestion

### Sécurisation et Transparence

- ▶ Commissariat aux comptes
- ▶ Conseil juridique, fiscal et social, CNIL
- ▶ Cartographie des risques, contrôle interne
- ▶ Pilotage
- ▶ Délégations de pouvoirs
- ▶ Plan de continuité informatique

Pour vous accompagner, nous appuyons notre démarche sur trois principes :

1. L'utilisation d'une gamme complète d'instruments d'analyse, d'outils de gestion et de méthodologies éprouvés,
2. La prise en compte des contraintes et des spécificités du secteur (vocation sociale, statuts, réglementation...),
3. La collaboration étroite avec le client, pendant toute la durée de la mission.

\* PSP : Plan Stratégique de Patrimoine

CUS : Convention d'Utilité Sociale





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](http://www.ey.com).

© 2014 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Crédits photos : EY, Fotolia

Studio EY France 1404SG611

SCORE No : 14-044

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](http://ey.com/fr)

## Contacts

### Marc Lhermitte

Associé, Ernst & Young Advisory  
Responsable du secteur Logement,  
Aménagement, Infrastructures et  
Economie

Tél. : 01 46 93 72 76

Email : [marc.lhermitte@fr.ey.com](mailto:marc.lhermitte@fr.ey.com)

### Nathalie Cordebar

Associée, Ernst & Young et Associés

Tél : 01 46 93 62 64

Email : [nathalie.cordebar@fr.ey.com](mailto:nathalie.cordebar@fr.ey.com)

### Thierry Descoudard

Directeur associé

Ernst & Young Advisory

Tél : 04 78 63 18 21

Email : [thierry.descoudard@fr.ey.com](mailto:thierry.descoudard@fr.ey.com)

## Remerciements

Nous tenons à remercier pour leur participation à ce projet :

Carole Dessaint Papoz, Dominique Pageaud, Catherine Sannier,  
Corine Corantin, Jean-Marie Arnal, Arnaud Grasset,  
Agathe Schwartz, Hassan Griny, Marlène Arnault  
et Samar Mouawad