

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Mai 2016

Logement social

L'heure de la performance

THE BIG

3

22 EUR MDS

c'est le chiffre d'affaires annuel, en loyers net perçus, des organismes de logement social (OLS).

Page 4

90%

c'est la part du financement public (subvention et prêt) d'un logement social – dans un contexte de pression sur les finances publiques, ce modèle est à risque.

Page 5

10 LEVIERS

sont à la main des bailleurs sociaux pour dynamiser leur activité et s'orienter résolument vers la performance.

Page 9

Un modèle économique aujourd'hui sous pression.

UN MARCHÉ DE TAILLE SIGNIFICATIVE : 22 EUR MDS ET 4.8 M DE LOGEMENTS → A

Le marché français du logement social représente, en volume et en valeur, une part importante du parc français locatif : 4,8 millions de logements, soit 17% des logements en France et 43% des logements locatifs, et ~22 milliards d'euros de loyers nets perçus¹ en 2014. Sur ce marché, deux principaux types d'acteurs cohabitent :

Les acteurs privés (ESH, ~45% du parc)

Les offices publics (OPH, ~47% du parc)

Le reste du marché est composé de coopératives et de sociétés d'économie mixtes.

Malgré une croissance plus rapide au début des années 2000, la dynamique actuelle du parc est faible en valeur, de l'ordre de 1% p.a. déflatée. Elle est portée essentiellement par les acteurs privés du secteur, qui croissent de 1,6% par an contre 0,8% pour les OPH depuis 2000.

LE POIDS DES FINANCEMENTS PUBLICS, SÉCURITÉ OU MENACE ?

Ce modèle économique du logement social est atypique en Europe (à l'exception de la Finlande), car fondé sur un haut niveau de subvention (~15% des financements) et d'emprunt public (~75%), via la Caisse des Dépôts.

→ B

45% DE LA STRUCTURE DE COÛT CONSACRÉE AU REMBOURSEMENT DE LA DETTE

L'extension du parc est ainsi, dans les comptes des bailleurs, largement soutenue par la dette (principalement auprès de la CDC) et les subventions publiques. En conséquence, l'annuité financière représente en moyenne 40% à 50% de la structure de coût des bailleurs, et la maîtrise des fonds propres dégagés par l'activité locative (niveau d'autofinancement net) est critique.

D'autant que de nouveaux besoins émergent en lien avec les transformations de l'économie et de la société française, et qui exigent de nouveaux investissements :
→ La France connaît une polarisation croissance de sa population et de son activité économique, avec pour corollaire un déplacement des besoins en logements sociaux ; cela implique de couvrir les zones tendues, tout en organisant une réduction de l'offre, souvent surnuméraire, en zone détendue.

→ Le vieillissement de la population et l'évolution des structures familiales nécessitent une adaptation de l'offre de service en logements sociaux ; de nouveaux produits, gages de mixité intergénérationnelle ou sociale, et adaptables aux recompositions familiales, sont encore à inventer.

1 i.e. après vacances et impayés

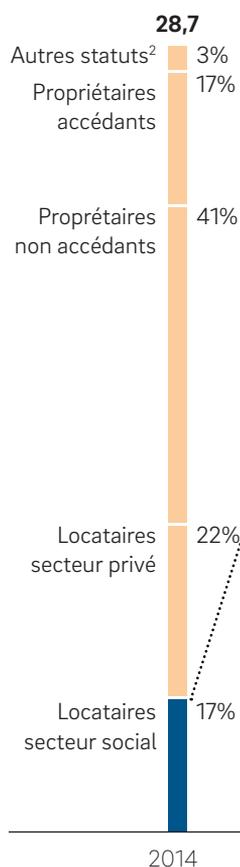
A

UN MARCHÉ IMPORTANT ÉPAULÉ PAR L'ÉTAT

22 EUR mds pour 1% de croissance p.a.

RÉPARTITION DU PARC TOTAL DE LOGEMENTS EN FRANCE

[# logements en m ; 2014]



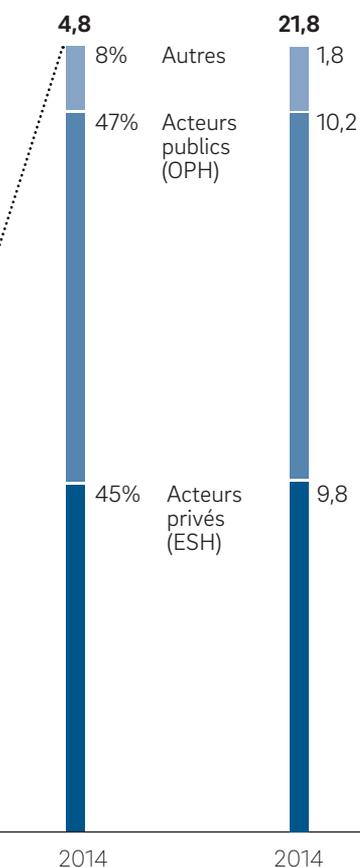
RÉPARTITION DU PARC LOCATIF SOCIAL PAR TYPE D'ACTEUR

Volume

[# logements en m ; 2014]

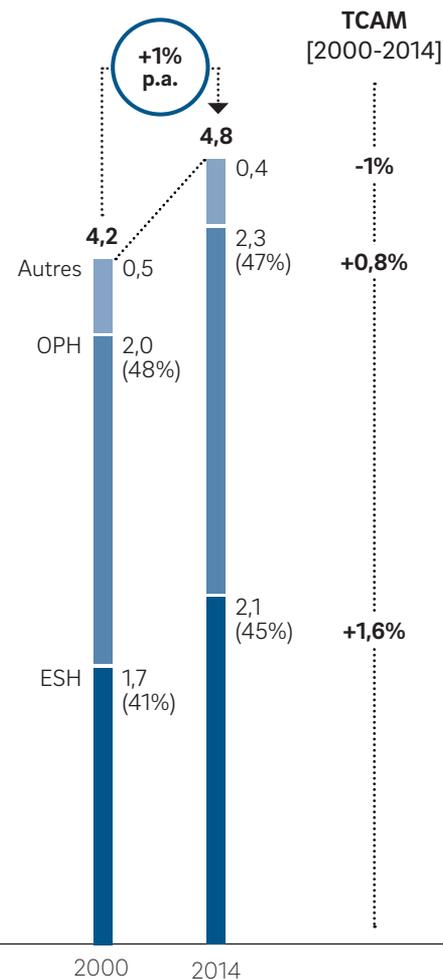
Valeur

[EUR mds ; 2014]



ÉVOLUTION DU PARC LOCATIF SOCIAL PAR TYPE D'ACTEUR

[# logements en m ; 2000-2014]



Note : Parc de résidences principales ; Etat du parc au 1er janvier de l'année suivante ; Hors logement-foyers

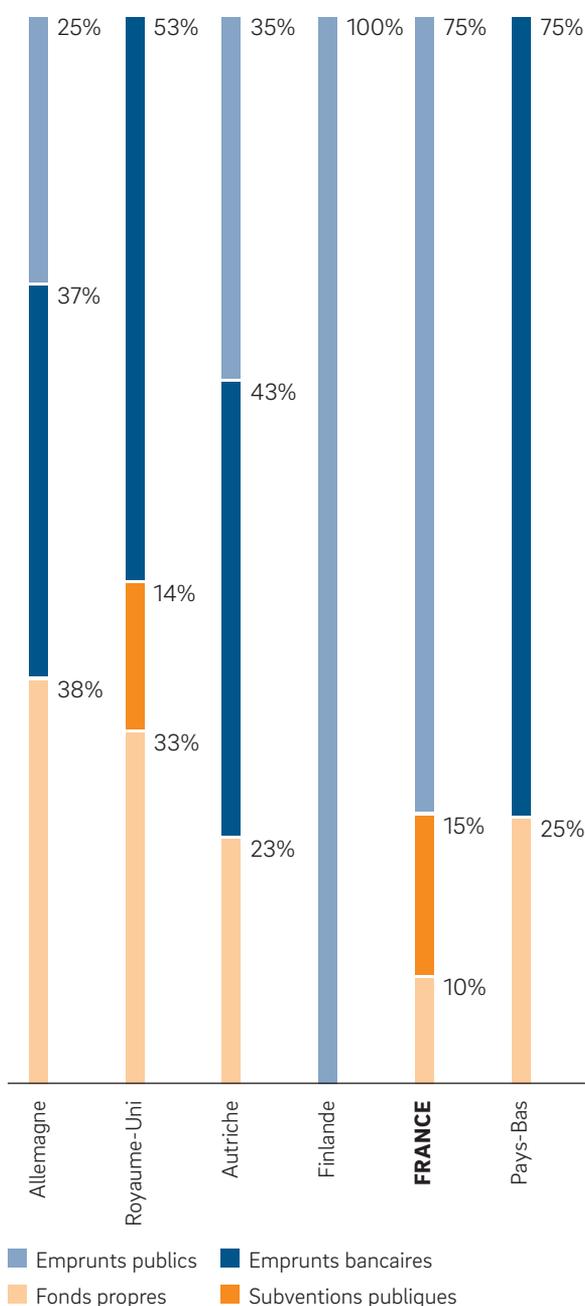
2 Regroupant essentiellement les occupants à titre gratuit (ex. logements de fonction)

Source : INSEE, RPLS, USH, Commissariat général au développement durable, analyse Roland Berger

B

FINANCEMENT-TYPE DU LOGEMENT SOCIAL EN EUROPE

[Part du financement ; %]



INFLATION RÉGLEMENTAIRE, BAISSÉ DES SUBVENTIONS PUBLIQUES, HAUSSE DU COÛT DE LA CONSTRUCTION NEUVE, FRAGILISATION DES MÉNAGES... ASPHYXIE PROGRAMMÉE DU MODÈLE ?

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE JUSQU'ICI VERTUEUX

Le modèle économique des bailleurs sociaux vise l'auto-alimentation. En l'absence de prélèvements importants de dividendes, et avec le concours de financements publics et d'une dette longue, les revenus issus de l'activité de flux, soit les loyers, financent la gestion et le développement des actifs (rénovation, réhabilitation, construction neuve en direct ou en VEFA, acquisitions) qui généreront à leur tour de nouveaux flux de loyers. → C

Ce modèle vertueux est aujourd'hui sous pression et risque de s'essouffler, tant au niveau des revenus que des coûts.

Côté revenus, la gestion locative est fragilisée par des tendances économiques, sociétales et réglementaires :
→ Risques de précarisation des populations éligibles au logement social : pression sur les transferts sociaux, augmentation des inégalités sociales, précarisation de l'emploi, hausse de l'endettement des ménages – avec à la clé un accroissement des risques d'impayés.

→ Evolutions réglementaires défavorables, avec un effet négatif sur le taux de vacance (Loi Alur, Loi Amiante, enjeux de performance énergétique à l'avenir etc.), dans un contexte où l'âge moyen du parc est d'environ 37 ans³.

Côté coûts, la capacité des acteurs du logement social à développer de nouveaux logements sociaux est sous pression :

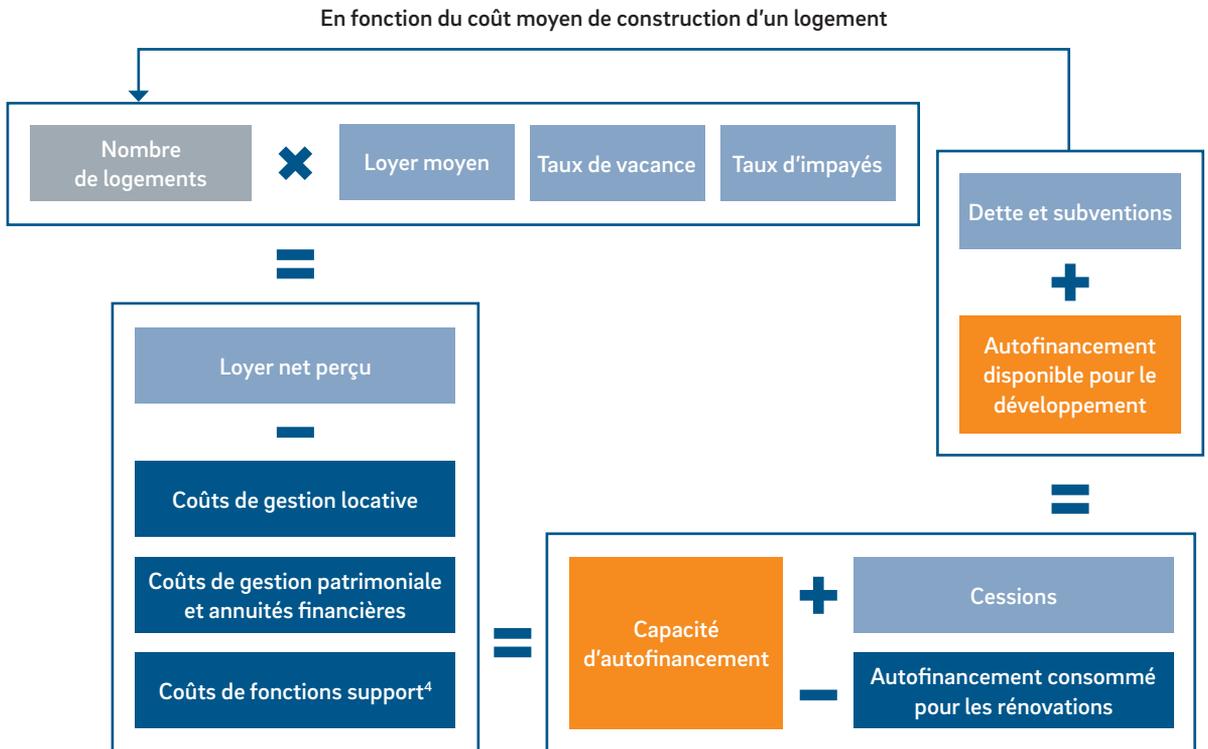
→ Accroissement des besoins en fonds propres du fait du moindre niveau des subventions publiques – baisse des aides à la pierre de 706 millions d'euros en 2010, à ~250 millions en 2015, finalement non atteints. → D

→ Croissance des coûts du foncier en zones tendues, comme de la construction neuve (doublement entre 2000 et 2014, de ~77 milliers d'euros à ~141 milliers d'euros par logement en moyenne).

→ Inflation réglementaire renforçant les normes et les investissements requis (Loi de transition énergétique 2015, Loi réglementation thermique 2012, Loi Grenelle 2010).

C

MODÈLE ÉCONOMIQUE SIMPLIFIÉ D'UN BAILLEUR SOCIAL



UN RISQUE DE PANNE SÈCHE À HORIZON 2025-2030

A modèle économique constant – sans évolution du mécanisme de financement ou gains d'efficacité de la part des bailleurs sociaux (matérialisés par une hausse des fonds propres générés par logement) le secteur affronte un risque de panne sèche. → **E**

Selon notre modèle de marché, les besoins croissants en rénovation, couplés au ralentissement du rythme de développement, conduisent à un assèchement progressif de la capacité des bailleurs sociaux à développer de nouveaux logements, à horizon 2025-2030.

CONSOLIDATION ACCÉLÉRÉE : DEMAIN, QUELS CHEFS DE FILE ?

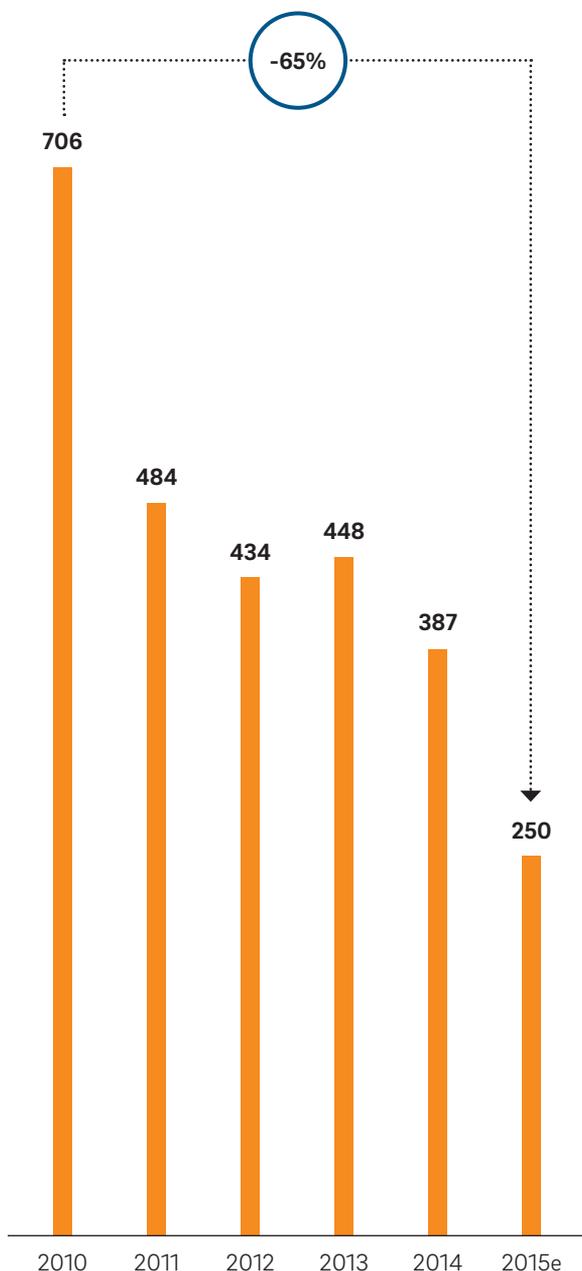
Dans ce contexte, le secteur se consolide : au sein des ESH, si les acteurs indépendants de moins de 50 k logements contrôlaient environ 57% du parc en 2009, ils n'en captent que 28% en 2014. → **F**

Dans un contexte de pression économique accrue, le paysage concurrentiel devrait poursuivre sa consolidation. Cette évolution pourrait encore accroître les tickets d'entrée en zone tendue, déjà très élevés : à titre d'exemple, les communes franciliennes à forte valeur patrimoniale nécessitent 2 à 3 fois plus de fonds propres investis par nouveau logement qu'ailleurs. Une seule chose est sûre, il y aura des perdants.

D

EVOLUTION DES AIDES À LA PIERRE⁵

[EUR m ; 2010-2016e]



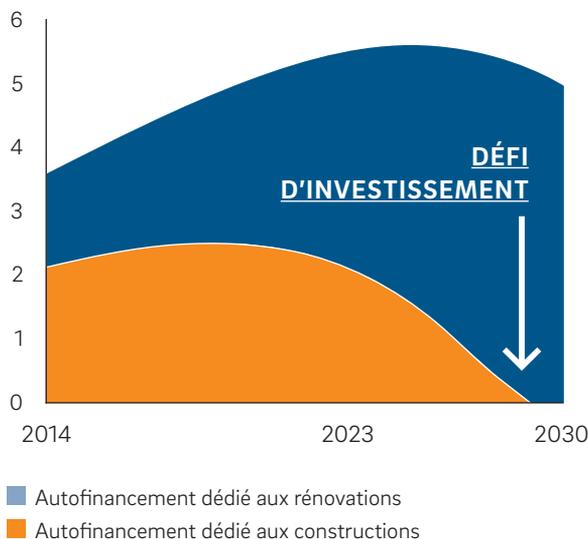
5 Total des crédits sur le programme 135 (Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat), France métropolitaine

Source : USH, SISAL, Presse, analyse Roland Berger

E

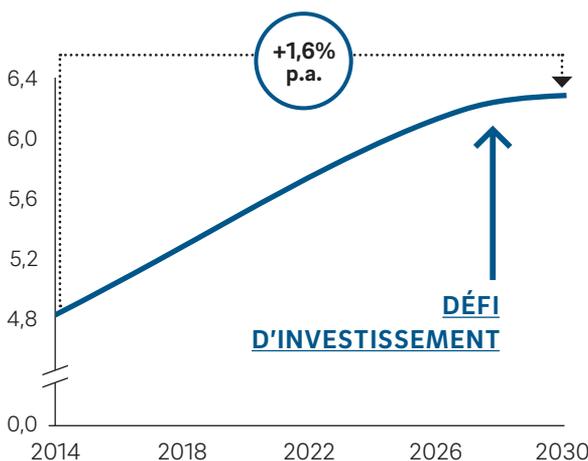
LE SECTEUR AFFRONTÉ
UN RISQUE DE PANNE SÈCHE

Utilisation de l'autofinancement généré à modèle économique constant – investissement vs. rénovation [EUR Mds ; 2014-2030e]



Evolution nette du parc des organismes de logement social⁶

[# logements ; m ; 2014-2030e]



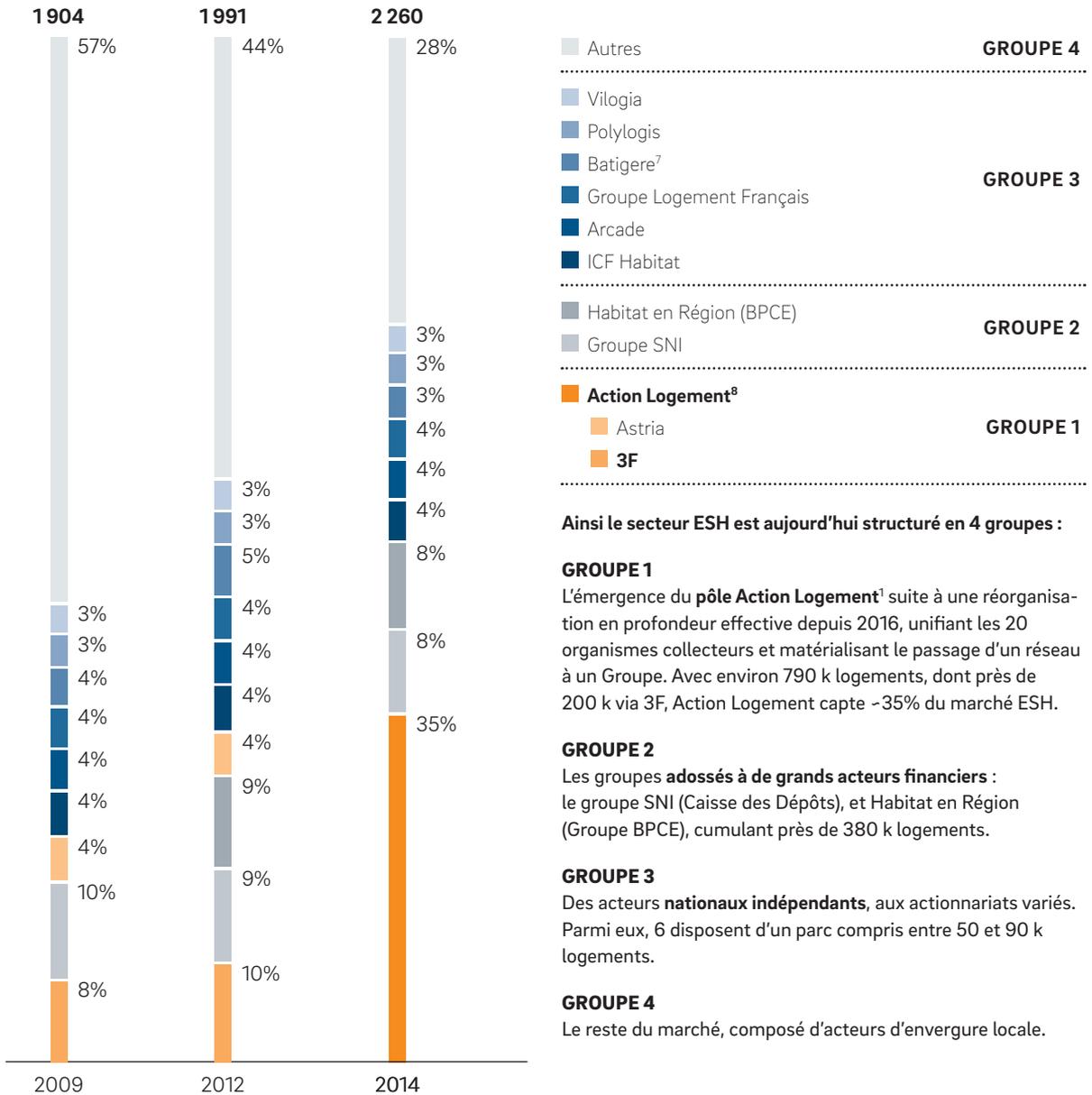
6 ESH, OPH, SEM et coopératives

Source : FMI, USH, SISAL, presse, CDC, analyse Roland Berger

F

RÉPARTITION DU PARC LOCATIF SOCIAL DES ESH

[# logements ; k]



Ainsi le secteur ESH est aujourd'hui structuré en 4 groupes :

GROUPE 1

L'émergence du **pôle Action Logement**¹ suite à une réorganisation en profondeur effective depuis 2016, unifiant les 20 organismes collecteurs et matérialisant le passage d'un réseau à un Groupe. Avec environ 790 k logements, dont près de 200 k via 3F, Action Logement capte ~35% du marché ESH.

GROUPE 2

Les groupes **adossés à de grands acteurs financiers** : le groupe SNI (Caisse des Dépôts), et Habitat en Région (Groupe BPCE), cumulant près de 380 k logements.

GROUPE 3

Des acteurs **nationaux indépendants**, aux actionnariats variés. Parmi eux, 6 disposent d'un parc compris entre 50 et 90 k logements.

GROUPE 4

Le reste du marché, composé d'acteurs d'envergure locale.

7 Total de logements gérés hors partenariat Cilgere (Action Logement) pour 2014

8 Considéré comme un groupe unique après la réforme effective début 2016 ; inclut les CIL dont Astria, Cilgere et 3F

Trois types de leviers au service de la performance.

Face à la mise sous pression annoncée, les acteurs du logement social, OPH ou ESH, disposent de réels leviers d'action, et ce à trois niveaux :

1. Renforcer le ciblage en termes de stratégie territoriale et diversifier le mix produit
2. Faire le pari du digital et de l'innovation
3. Gagner en performance opérationnelle et en agilité

1. RENFORCER LE CIBLAGE EN TERMES DE STRATÉGIE TERRITORIALE ET DIVERSIFIER LE MIX PRODUIT

#1 : Se renforcer sur ses bastions

Le logement social est une activité de proximité. Au niveau local, il existe de réelles marges de manœuvre pour optimiser, portant par exemple sur :

L'optimisation des paramètres opérationnels de la gestion de proximité, à l'instar du nombre de logements couverts par personnel d'immeuble ou par personnel d'agence, permettant une allocation et une flexibilité accrue des ressources, source d'économies.

La massification de l'entretien du parc, au niveau de l'exploitation (interventions d'entretiens courant) comme de la gestion patrimoniale (gros entretien). Cette rationalisation (achats de sous-traitance ou de prestations) induit également une simplification de la gestion des partenaires.

L'amélioration de la légitimité locale auprès des clients institutionnels (expérience, rayonnement et réactivité au niveau local), dans un contexte où la proximité avec ces derniers sur la durée est clé pour se voir octroyer de nouveaux programmes.

Dans cette perspective, une stratégie territoriale réussie doit à la fois cibler les zones les plus tendues, soit là où il existe une forte demande non couverte, et prioriser le développement dans les territoires où il est possible d'atteindre une masse critique en termes de logements sociaux.

#2. Diversifier l'offre produits.

En matière d'offre, les bailleurs sociaux renouvellent leur portefeuille produit, avec un positionnement sur des activités ou des produits complémentaires comme l'accession sociale à la propriété (cas de Vilogia et d'Arcade), le logement intermédiaire voire libre (cas de la SNI), certaines niches de marché, telles que les résidences senior, les foyers étudiants ou le logement prioritaire, et même de nouveaux produits, par exemple les logements « low-cost » moins onéreux à construire et à destination des populations les plus modestes. Mieux cibler les produits paraît clé pour conquérir les marchés.

#3. S'intégrer à des programmes mixtes.

D'autre part, le contexte est à la progression des programmes mixtes⁹ : on estime en effet leur part entre 60 et 70% dans les zones tendues – part dont la croissance devrait se poursuivre, notamment insufflée par la volonté de mixité sociale, et de modulation des objectifs SRU des institutionnels. Les acteurs du logement social devront être capables de bien s'y intégrer, en nouant des partenariats ponctuels ou stratégiques.

9 Programme de développement composé de plusieurs offres (par exemple, programme cumulant logement social, logement libre et accession sociale à la propriété).

2. FAIRE LE PARI DU DIGITAL ET DE L'INNOVATION

Le digital est clé pour renouveler les modes de travail et la proposition de valeur aux résidents. A la différence d'autres secteurs plus concurrentiels et soumis à des logiques de disruption par de nouveaux entrants (start-ups ou GAFA), le monde du logement social ne s'est pas encore emparé pleinement de cet enjeu. Pourtant, en s'orientant davantage vers l'innovation, il renouerait avec son ADN d'excellence et de modernité.

#4. Renforcer la relation avec les locataires et leur satisfaction est un axe clé.

A l'heure où les usages basculent massivement vers le digital, le logement social doit faire sa mue et proposer davantage de solutions et d'interactions en ligne, allant du paiement des loyers et charges au signalement des besoins en réparation en passant par la numérisation des états des lieux. Plus globalement, le digital permet de délivrer à moindre coût des interactions basiques et de nature administrative, libérant du temps aux chargés de clientèle.

#5. Imaginer de nouveaux services à forte valeur ajoutée.

Le digital permet de déployer des business models nouveaux, par exemple fondés sur le « pay-per-use » d'équipements collectifs ou d'espaces privatifs (matériel électroménager partagé, optimisation des places de parking, etc.), ou sur l'utilisation de smartphones (clé virtuelle sous forme de code-barres, transmissible au besoin). A défaut d'une offre des acteurs du secteur, de nouveaux entrants (à l'image de la start-up Bundles aux Pays-Bas) capteront la valeur.

#6. Aller vers l'immeuble connecté, qui représente un réel potentiel de renforcement de l'offre de services aux résidents. Deux composantes peuvent être mises en avant. → D'abord, la dimension connectée, permettant un meilleur suivi de consommation des fluides, un renforcement de la performance énergétique, voire, dans le cadre de projets d'ilots intelligents, une mise en relation du bâtiment avec son environnement et les services alentours (p. ex. détection des entrées et sorties permettant d'optimiser les horaires du transport en commun).

→ Ensuite, la modularité, qui a pour intérêt de fidéliser les locataires en répondant, dans un même lieu, aux différentes étapes de leur parcours résidentiel.

3. GAGNER EN PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET EN AGILITÉ

Les bailleurs sociaux prennent conscience de leur besoin de mise à niveau en matière d'agilité et de performance économique en vue de maintenir leurs objectifs de développement, de préserver leur rentabilité et *in fine*, de renforcer leur compétitivité. Pour atteindre cette maturité économique, 4 principaux leviers d'action sont à disposition :

#7. Dynamiser le développement via un ciblage et une maîtrise des démarches de développement, y compris lors de la prospection foncière : allocation des efforts commerciaux optimisés sur les différents segments de produits / géographies / clients, renforcement de la productivité (efficacité du discours commercial, part du temps « terrain »), nouveaux modes de rémunération et d'animation, déploiement d'outils support et de suivi adaptés.

#8. Créer des plateformes de mutualisation, pour optimiser la flexibilité et la productivité des ressources, notamment en étendant les possibilités de mutualisation régionales / nationales sur les activités de back-office métier de la gestion locative tel que le traitement des charges, ou sur les activités à fort effet de taille, tel que les systèmes d'information ou les achats.

#9. Optimiser les achats, en s'appuyant sur les leviers de massification (contrats cadre, centrale d'achat, etc.), de professionnalisation (démarche achat, négociations groupe, etc.) et d'automatisation des processus. Si certains achats sont par nature locaux, notamment au niveau de la gestion locative, d'autres peuvent être massifiés et constituent des poches d'économies non négligeables.

#10. Professionnaliser le pilotage financier et la gestion d'actifs en renforçant les compétences et en installant des outils (tableaux de bord, modélisation financière) et des processus adaptés de décision, d'arbitrage et de contrôle par le résultat. La connaissance fine du patrimoine, ainsi que de la gestion de la dette et de la trésorerie, deviendront de plus en plus importants pour maximiser la gestion, la valorisation d'actifs et l'investissement, à l'heure où progressent sur le marché de nouvelles typologies de transactions et d'arbitrage (ex. vente en bloc, foncier, démolitions) – et ce malgré les contraintes imposées aux acteurs du logement social, limitatives par rapport au logement libre. ♦

POUR EN SAVOIR PLUS

Fondé en 1967, Roland Berger est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Avec 2 400 employés travaillant dans 36 pays, nous sommes présents sur tous les marchés majeurs mondiaux. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services.

WWW.ROLANDBERGER.COM

AUTRES PUBLICATIONS



LES CLASSES MOYENNES FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

**Comment anticiper ?
Comment accompagner ?**

A l'horizon 2025, le numérique pourrait supprimer jusqu'à 3 millions d'emplois. Et pour la première fois, la production de biens matériels n'est plus la seule concernée. Les services le sont aussi : big data, digitalisation, machine apprenante, autant de tendances susceptibles de transformer profondément des activités de service, intellectuelles, qu'on croyait jusqu'ici protégées de l'automatisation. Les classes moyennes des services seraient durement touchées par ce mouvement.



DU RATTRAPAGE À LA TRANSFORMATION:

**L'aventure numérique,
une chance pour la France**

De plus en plus connectée, de plus en plus équipée, des smartphones au développement du e-commerce, de l'Internet haut débit à l'accès en ligne aux services publics, la France a vu les technologies numériques se diffuser pour faire corps avec la société, et entraîner de nouveaux comportements et de nouvelles attentes. Pour y répondre, une transformation numérique des entreprises est en mouvement. Cette transformation exige à la fois adaptation et anticipation. Elle n'est pas que technologique, elle englobe dans une même évolution des thématiques d'équipements, d'usages, d'organisation et de culture.

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER

www.rolandberger.com

RESTER CONNECTÉ

www.twitter.com/BergerParis

AIMER & PARTAGER

www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

D'autres publications et points de vue Roland Berger sont disponibles sur notre nouveau microsite : new.rolandberger.com

Éditeur

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

www.rolandberger.com

LES AUTEURS ACCUEILLENENT VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

CHRISTOPHE ANGOULVANT

Partner

+33 1 53670-984

christophe.angoulvant@rolandberger.com

DOMINIQUE GAUTIER

Partner

+33 1 53670-341

dominique.gautier@rolandberger.com

ERIC CONFAIS

Partner

+33 1 53670-925

eric.confais@rolandberger.com

ALAIN CHAGNAUD

Principal

+33 1 53670-464

alain.chagnaud@rolandberger.com

ROMAIN LUCAZEAU

Senior Project Manager

+33 1 53670-344

romain.lucazeau@rolandberger.com

ANNE-GAËLLE DELMOND

Senior Consultant

+33 1 70928-958

anne-gaelle.delmond@rolandberger.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2016 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.