



Habitat social

L'offre Ernst & Young

Juin 2009

 **ERNST & YOUNG**
La Qualité par principe™

L'offre Ernst & Young pour les professionnels de l'Habitat Social

Village **Stratégie**

Projet d'entreprise
Stratégie patrimoniale
Alliances
Marketing territorial
Rénovation urbaine

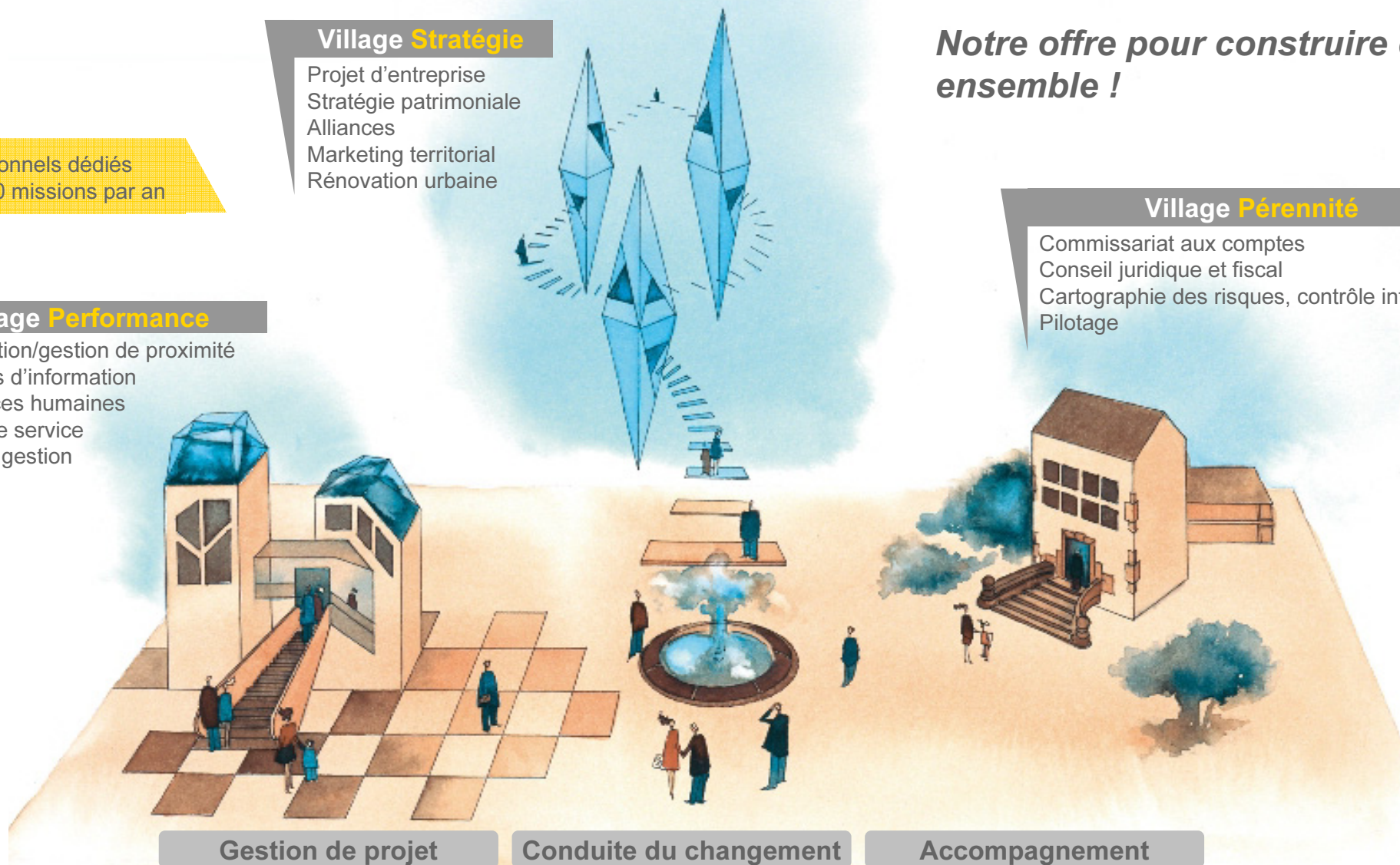
Notre offre pour construire demain ensemble !

Village **Pérennité**

Commissariat aux comptes
Conseil juridique et fiscal
Cartographie des risques, contrôle interne
Pilotage

Village **Performance**

Organisation/gestion de proximité
Systèmes d'information
Ressources humaines
Qualité de service
Coûts de gestion



Nos engagements : Qualité – Proximité – Accompagnement – Transfert de compétences – Déontologie - Innovation

Zoom sur quelques offres clés

▶ Stratégie et développement durable : la responsabilité sociale d'entreprise	3
▶ La Convention d'Utilité Sociale	5
▶ La gestion de la relation client	7
▶ La cartographie des risques	9
▶ Le diagnostic achats	11
▶ Le passage en comptabilité commerciale (OPH)	13
▶ Rapprochements et fusions d'organismes	15
▶ Annexes	17

Stratégie et développement durable : la Responsabilité Sociale d'Entreprise



Le contexte

- ▶ Le développement durable, un enjeu de société
- ▶ Loi MOLLE : mesurer et démontrer la performance sociétale des organismes
- ▶ Lutte contre le changement climatique : la chasse aux « épaves thermiques »
- ▶ Attentes de plus en plus fortes et volonté d'implication des parties prenantes : collectivités locales, clients, entreprises, salariés, actionnaires, administrateurs.

Les enjeux

Un patrimoine bâti durable

- ▶ Quels labels énergétiques pour la construction ?
- ▶ Stratégie de réhabilitation et de réduction des charges
- ▶ De nouveaux outils : contrats de performance énergétique, énergies renouvelables...

Des locataires écoutés

- ▶ Satisfaire les clients, être à leur écoute, garantir leur sécurité et leur bien être
- ▶ Contribuer à la maîtrise des charges
- ▶ Garantir la transparence de l'attribution des logements

Des partenaires impliqués

- ▶ Informer et impliquer les collectivités et associations
- ▶ Partager les énergies pour répondre aux besoins spécifiques

Des collaborateurs engagés

- ▶ Assurer une évolution vers les métiers nouveaux de l'habitat
- ▶ Attirer et retenir les talents
- ▶ Garantir la sécurité des gardiens
- ▶ Promouvoir la diversité

Qu'attendre de cette démarche ?

- ▶ Disposer d'**engagements pertinents** au regard des enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise et des objectifs internes et externes
- ▶ Enrichir les politiques et projets de l'entreprise en y intégrant des **composantes environnementales, sociales et sociétales**
- ▶ Disposer d'une feuille de route solide ayant obtenu l'**adhésion des collaborateurs** et facilitant l'identification des pistes de progrès et leur mise en œuvre
- ▶ Améliorer la **crédibilité et la lisibilité** de l'engagement de l'entreprise en faveur du développement durable aux yeux des clients, des partenaires et du public

Notre offre d'accompagnement à la RSE

P1 : Diagnostic des risques et opportunités

1. Consultation des parties prenantes (actionnaires, partenaires, employés, clients)
2. Identification et hiérarchisation des risques et opportunités, en adéquation avec les valeurs de l'organisme

P2 : Détermination des enjeux et des objectifs RSE

1. Détermination des enjeux prioritaires (avec la direction)
2. Déclinaison des enjeux prioritaires en objectifs RSE (animation de groupes de travail avec les collaborateurs)
3. Hiérarchisation et arbitrage des objectifs, déclinaison en plans d'actions et ressources associées

P3 : Suivi et pilotage de la performance

1. Création d'un tableau de bord de pilotage
2. Animation de la démarche, mobilisation interne
3. Communication interne et externe

Quelques références

- ▶ Efidis
- ▶ Logement Français
- ▶ Gecina
- ▶ Foncière des Régions
- ▶ Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP)
- ▶ Conseil Général des Hauts de Seine

Votre contact

Sébastien Maltaverne

06 80 05 75 48

sébastien.maltaverne@fr.ey.com

La Convention d'Utilité Sociale



Le contexte

La loi MOLLE :

- ▶ Convention conclue avec l'État, pour une durée de six ans renouvelable
- ▶ Démarche contractuelle entre l'État et l'organisme et concertation avec les EPCI dotées d'un PLH et les départements
- ▶ Dimension globale de la CUS : énoncé et déclinaison de la stratégie de l'organisme : politique patrimoniale (classement des immeubles, politiques d'investissement et de développement, de vente, de loyers, de SLS, etc.), engagements de qualité de service, cahier des charges de gestion sociale
- ▶ Possibilité de déroger au décret SLS
- ▶ Mesure de la performance de l'organisme par des indicateurs fixés par décret (à paraître)
- ▶ Obligation de conclure avant le 31 décembre 2010 (projet avant le 30 juin 2010)
- ▶ Sanctions possibles en cas de refus ou de dérive grave par rapport aux objectifs.

Les enjeux

- ▶ Renforcer l'ancrage territorial
- ▶ Respecter le cadre réglementaire
- ▶ Revisiter / challenger la stratégie.

Qu'attendre de cette démarche ?

- ▶ Contractualiser avec l'État et régénérer le dialogue avec les collectivités locales et les habitants
- ▶ Mobiliser l'organisation pour valoriser et approfondir l'ancrage territorial
- ▶ Revisiter les possibilités d'occupation sociale : améliorer l'accessibilité de l'offre en fonction de la qualité de chaque ensemble
- ▶ Simplifier et harmoniser la politique et la gestion : convention unique pour tous les logements, meilleure lisibilité de l'offre, opportunité de passer à la surface utile
- ▶ Identifier de nouvelles marges de manœuvres financières : nouvelle grille de loyers, déplafonnement pour la réhabilitation, prolongation de TFPB en ZUS
- ▶ Faire de l'élaboration de la CUS et de son suivi un outil de pilotage de l'activité

Notre offre d'accompagnement à la CUS

Phase 1 : Travaux préparatoires	Passage à la Surface Utile	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Synthèse des opportunités/contraintes de la SU ▶ Plan de travail de passage à la surface utile
	Classification du parc	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Synthèse de la segmentation du parc ▶ Classement par qualité de service rendu
	Politique de loyers et SLS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Outil EY de simulation des loyers ▶ Étude d'impact SLS
Phase 2 : Élaboration de la CUS	Définition de la politique patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Politique patrimoniale (PSP), plans d'actions par groupe, plan de développement
	Service et gestion sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engagements de qualité de service par territoire ▶ CDC de gestion sociale (peuplement, parcours résidentiel, accueil des populations spécifiques...)
Phase 3 : Concertation	Plan de concertation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de concertation validé par le conseil d'administration
	Concertations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Supports de concertation et comptes-rendus ▶ Projet de Convention

Quelques références

- ▶ Presqu'île Habitat
- ▶ OPH d'Epinal
- ▶ OPH Loire
- ▶ OPH Firminy
- ▶ OPH Saint Etienne
- ▶ OPH Saint Chamont
- ▶ OPH de l'Ondaine
- ▶ Espacil Habitat
- ▶ Harmonie Habitat
- ▶ Perspectives Habitat

Votre contact

Damien Martineau

06 08 879 809

damien.martineau@fr.ey.com

La gestion de la relation client



Le contexte

L'amélioration de la qualité des services pour le client est une priorité :

- ▶ Pour 68% des dirigeants (source : Baromètre de la vision stratégique des dirigeants de l'habitat social, Ernst & Young 2009)
- ▶ 56% des organismes sont soucieux d'améliorer le traitement des réclamations émises par leurs locataires
- ▶ Les enquêtes de satisfaction font souvent apparaître des marges de progrès malgré les actions d'amélioration engagées
- ▶ Les conventions d'utilité sociale intègrent un chapitre sur la qualité du service apporté sur lequel les organismes s'engagent
- ▶ Le recouvrement est un souci permanent, notamment en période de crise et de radicalisation de la situation des plus démunis
- ▶ Les locataires utilisent de nouveaux canaux de mise en relation : le courrier papier se complète de l'email, du site Web et du SMS.

Les enjeux

- ▶ Améliorer la satisfaction des locataires et des collectivités locales
- ▶ Développer une organisation tournée vers la performance de la relation client avant et pendant la location/ l'accession
- ▶ Améliorer la gestion des demandes de logement et du recouvrement.

Qu'attendre de cette démarche ?

- ▶ Disposer d'une **organisation plus efficace** à périmètre égal réunissant l'ensemble des équipes au contact des clients
- ▶ Renforcer la **performance financière** en optimisant les taux de vacance, la gestion des demandes et le recouvrement
- ▶ Aider au **choix d'outils structurants** en toute indépendance vis-à-vis des éditeurs de solutions
- ▶ Accompagner le bailleur dans la **mise en œuvre d'un centre de contact client** multicanal
- ▶ Renforcer l'efficience de la **gestion de contacts entrants centralisés et décentralisés**.

Notre offre d'accompagnement à l'amélioration de la relation client

Comprendre les préoccupations

1

Diagnostic des processus de gestion de la relation client

- ▶ Définition du parcours locataire avant et pendant la location
- ▶ Identification du temps passé/perdu sur les tâches administratives
- ▶ Formalisation des actions supprimer ou à optimiser

Définir des objectifs partagés

2

Formalisation d'une nouvelle organisation cible

- ▶ Formalisation de scénarios de déploiement prenant en compte les contraintes clients, stratégiques et organisationnelles
- ▶ Cartographie d'une nouvelle organisation de la relation client
- ▶ Formalisation des besoins sur les canaux : téléphone et escalade d'appels, visibilité et efficacité Internet, relais SMS...
- ▶ Évaluation budgétaire du projet et des risques inhérents
- ▶ Macro planning de mise en œuvre du projet

Faciliter la mise en oeuvre améliorer durablement

3

Assistance à la mise en œuvre du projet

- ▶ Pilotage du projet avec l'ensemble des parties prenantes
- ▶ Accompagnement à la conduite du changement et à la communication interne et externe
- ▶ Assistance au choix de l'éditeur de solution
- ▶ Accompagnement des agences ou antennes locales dans leur démarche de proximité, en relation avec le siège
- ▶ Définition de tableaux de bord de pilotage, mesure de la performance

Quelques références

- ▶ Logirep / Polylogis
- ▶ Unilogi
- ▶ Logis Métropole
- ▶ Halpades

Votre contact

Pierre-François Chenu

06 20 98 29 89

pierre-francois.chenu@fr.ey.com

La cartographie des risques



Le contexte

- ▶ Environnement de plus en plus complexe
- ▶ Multiplication des mises en cause de la responsabilité des dirigeants
- ▶ Délais de prise de décision de plus en plus court
- ▶ Des fonctionnements trop cloisonnés qui empêchent la vision de l'ensemble des risques

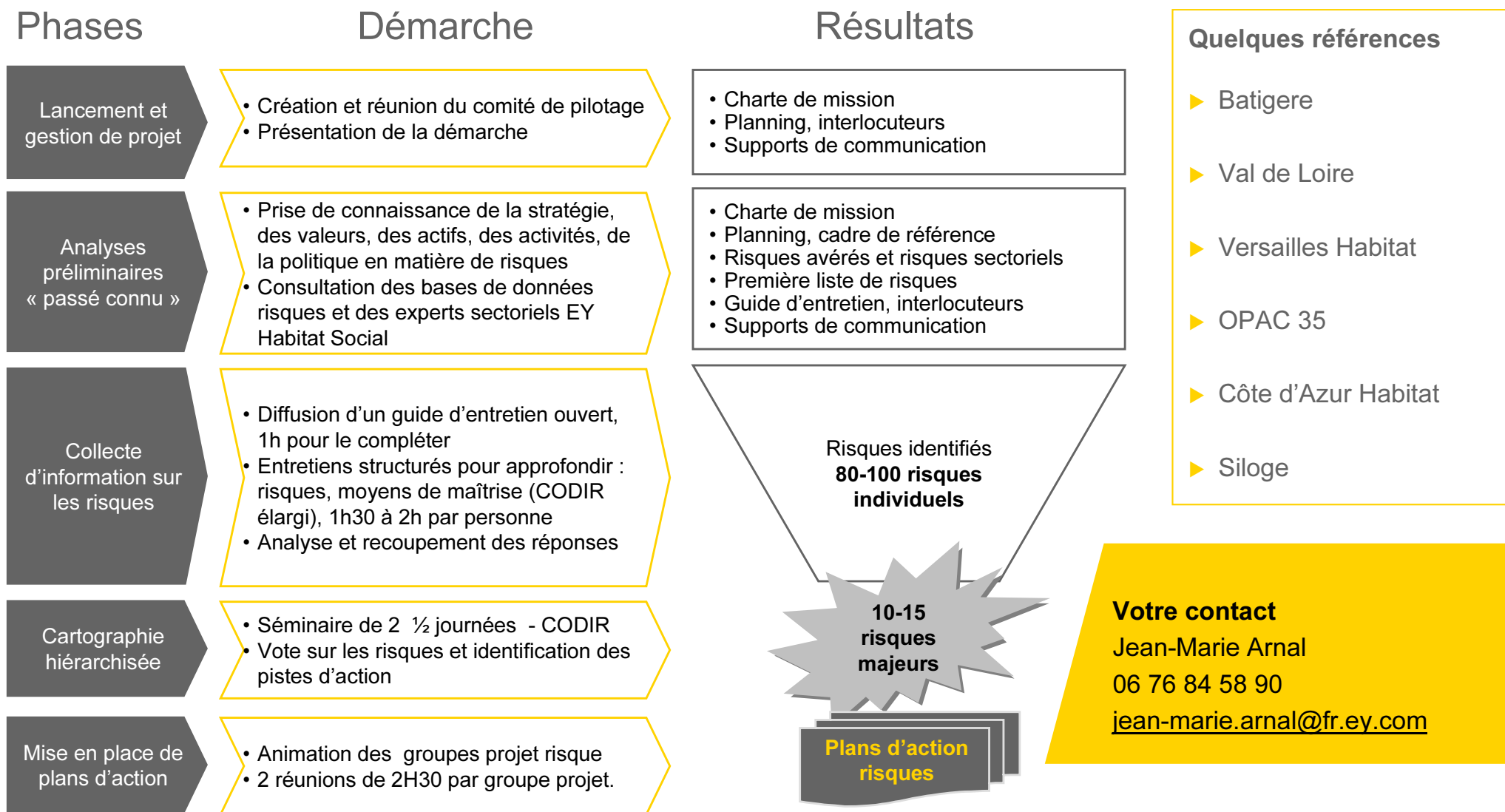
Les enjeux

- ▶ Sécuriser le modèle économique : la stratégie, les fondamentaux de la société (rentabilité, excellence), les savoir-faire, les métiers
- ▶ Identifier les risques et prendre les « bons » risques
- ▶ Partager une culture commune des risques et responsabiliser les acteurs au niveau le plus pertinent
- ▶ Agir pour mieux maîtriser les risques.

Qu'attendre de cette démarche ?

- ▶ Recenser, évaluer et hiérarchiser les risques majeurs (stratégiques, financiers, juridiques, informatiques, métiers - gestion locative, maîtrise d'ouvrage, aménagement, accession,... -)
- ▶ Déterminer une stratégie de gestion des risques (mieux maîtriser, surveiller, alléger les contrôles, maintenir les dispositifs en place)
- ▶ Mettre en place des plans d'action
- ▶ Partager une même vision des risques avec un comité de direction, un conseil d'administration
- ▶ Communiquer sur la politique de gestion des risques.

Notre offre d'accompagnement à la réalisation d'une cartographie des risques



Votre contact
 Jean-Marie Arnal
 06 76 84 58 90
jean-marie.arnal@fr.ey.com

Le diagnostic achats



Le contexte

- ▶ Une augmentation des contentieux introduits par les candidats évincés du fait de la crise économique
- ▶ Nouvelles modifications de la réglementation applicable issue de la transposition des directives européennes
- ▶ Un axe de vérification des organismes de contrôle (CRC, MIILOS)

Les enjeux

- ▶ Organiser une politique d'achat
- ▶ Sécuriser juridiquement les achats
- ▶ Maîtriser le processus achat en assurant son efficacité

Qu'attendre de cette démarche ?

- ▶ Disposer d'une vision claire de la politique et du processus achats
- ▶ Recenser de façon synthétique les risques juridiques
- ▶ Améliorer l'efficacité des achats.

Notre offre d'accompagnement au diagnostic achats

La maîtrise des achats suppose une évaluation de la commande et une identification des risques

Les exigences du code des marchés publics ou de l'ordonnance...

- ▶ Processus de recensement des besoins au sein et entre les services
- ▶ Respect des procédures de mise en concurrence
- ▶ Guide interne établi par le pouvoirs adjudicateur notamment pour les achats inférieurs aux seuils
- ▶ Délégations de signatures
- ▶ Composition et fonctionnement des commissions.

La qualité des achats peut être évaluée au regard...

- ▶ Des engagements par type de procédure d'achat
- ▶ De la diversité des fournisseurs et de leur remise en concurrence
- ▶ Du nombre d'avenants et de protocoles signés
- ▶ Du nombre et de l'objet des procédures contentieuses engagées.

Votre contact

Nathalie Dermie

06 84 99 31 32

nathalie.dermie@fr.ey.com

Le passage en comptabilité commerciale (OPH)



Le contexte

- ▶ Le passage en Offices publics de l'habitat (OPH) offre la possibilité d'adopter le référentiel comptable commercial.

Les enjeux

- ▶ Raccourcir les flux d'information et améliorer la performance (impayés, trésorerie, système d'information)
- ▶ Avoir une véritable maîtrise de l'ensemble des processus comptables et en améliorer la réactivité, sécurité, pilotage

Qu'attendre de cette démarche ?

- ▶ Évaluer l'opportunité de s'engager dans la voie comptable commerciale :
 - Les coûts (directs et indirects)
 - Les impacts (organisation, processus, systèmes d'informations,...)
- ▶ Les avantages et bénéfices attendus
- ▶ Revoir et faire évoluer les différents processus touchés par le changement : trésorerie, impayés, achats/paiements
- ▶ Améliorer le BFR
- ▶ Faire évoluer l'organisation.

Notre offre d'accompagnement au passage à la comptabilité commerciale

Gestion de projet

Phase 1 Diagnostic

- ▶ Avantages et inconvénients des systèmes actuels :
 - Processus
 - Coûts
 - Organisation
 - Système d'information
 - Adéquation à l'environnement et à la stratégie de l'office
- ▶ Impacts du changement de comptabilité :
 - Délégations de pouvoir, contrôle interne
 - Règles comptables et états financiers / Recouvrement
 - Organisation / RH
 - Fiscalité / Budget
 - Système d'information
 - Communication.

Phase 2 Feuille de route

- ▶ Hiérarchisation des priorités
- ▶ Aide au choix (quand différentes options)
- ▶ Identification des grandes actions à engager : matrice de transformation
- ▶ Traduction de la matrice de transformation en plans d'actions détaillés :
 - Objectifs de l'action
 - Méthodes et outils
 - Moyens nécessaires
 - Indicateurs de suivi
- ▶ Synthèse : planning d'ensemble et moyens à mettre en œuvre (financiers, humains)
- ▶ Arbitrages.

Phase 3 Accompagnement au changement

- ▶ Pilotage du plan d'action : point d'avancement, points de blocage / recadrage
- ▶ Accompagnement des responsables d'action
- ▶ Assistance à la mise en œuvre :
 - Formations
 - Rédaction de procédures
 - Identification des points de contrôle
 - Rédaction des nouvelles.

Quelques références

- ▶ Mayenne Habitat
- ▶ Habitat de Haute Alsace
- ▶ CUS Habitat
- ▶ Archipel Habitat
- ▶ Opac des Vosges
- ▶ OPH d'Epinal
- ▶ OPAC d'Orléans
- ▶ OPHLM d'Argenteuil
- ▶ Pays d'Aix Habitat

Votre contact

Damien Martineau

06 08 879 809

damien.martineau@fr.ey.com

Rapprochements et fusions



Le contexte

- ▶ La montée en puissance des collectivités locales : des pouvoirs locaux plus forts, plus exigeants
- ▶ Une nécessité d'apporter des réponses pertinentes à des situations de plus en plus complexes (partenariats, réglementation, coûts, développement durable)
- ▶ Des synergies territoriales et opérationnelles à concrétiser.

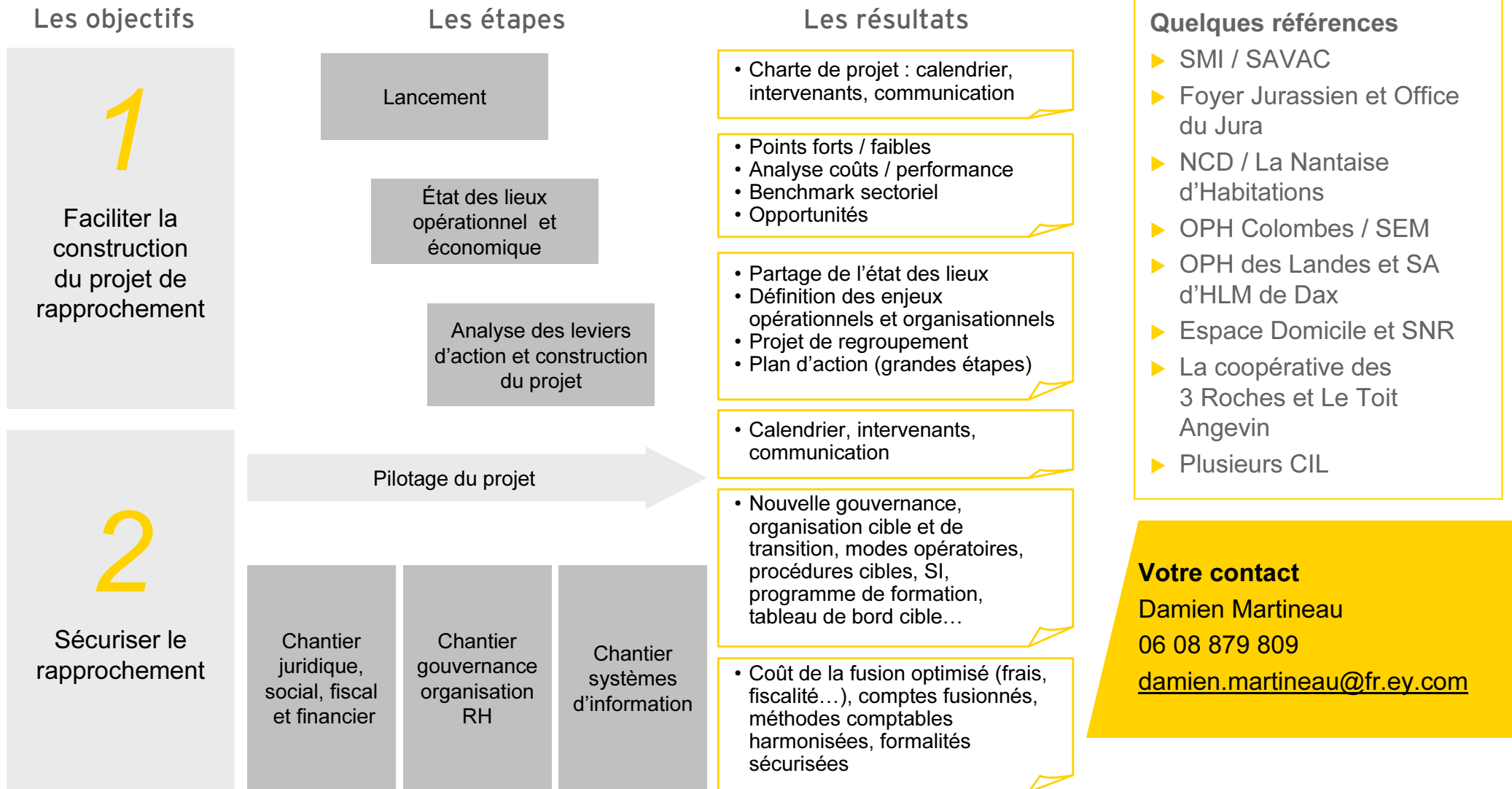
Les enjeux

- ▶ La taille critique : un enjeu pour se donner les moyens d'agir (ressources, compétences, visibilité, attractivité)
- ▶ Clarifier l'action et la rendre plus cohérente avec les politiques territoriales
- ▶ Donner des perspectives aux collaborateurs
- ▶ Améliorer le service rendu aux clients et aux collectivités locales

Qu'attendre de cette démarche ?

- ▶ Préciser les attendus des différentes parties prenantes : construire un projet pertinent et cohérent
- ▶ Étudier les opportunités et contraintes de rapprochement
- ▶ Sécuriser le projet sous tous ses aspects : gouvernance, juridique, fiscalité, social, financier, organisation, système d'information, gestion du changement.

Notre offre d'accompagnement au rapprochement d'organismes

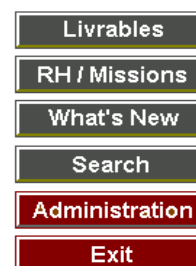


Des bases d'informations sectorielles

- ▶ Le Centre de Support Sectoriel (CSS) est une base d'information sectorielle qui permet de capitaliser sur les meilleures pratiques observées dans le secteur de l'Habitat Social
- ▶ Nos collaborateurs disposent d'un accès à cette base, ainsi que d'une lettre d'information sectorielle mensuelle reprenant :
 - les évolutions réglementaires
 - une revue de presse sectorielle
 - les principaux articles publiés dans la presse spécialisée.



 CSS LOGEMENT SOCIAL



Un partenaire impliqué dans votre secteur

Nos experts rédigent régulièrement des livres blancs et des articles, animent des conférences techniques et réalisent des enquêtes quantitatives et qualitatives sur les tendances et enjeux du logement social :

- ▶ Guide sur le risque pénal du dirigeant d'ESH (en partenariat avec l'AND)
- ▶ Baromètre de la vision stratégique des dirigeants de l'habitat social (5^{ème} édition en mars 2009)
- ▶ Guide du contrôle interne des ESH en partenariat avec la CNCC
- ▶ Observatoire des coûts informatiques en collaboration avec Habsis
- ▶ Observatoire de la performance de gestion
- ▶ Animation d'un « *Club des DAF* » pour les grands organismes
- ▶ Organisation des « *Forums Habitat Social* »



Nos clients s'expriment !

Espacil Habitat

Réflexion

Savoir-faire

Nous avons fait appel à Ernst & Young pour construire notre Plan Stratégique Patrimonial.

Son rôle consistait à organiser la mission, structurer la réflexion, nous challenger dans nos choix et nous former en assurant le transfert de savoir-faire et des outils.

Le rôle d'Espacil Habitat était de mobiliser les équipes sur le projet. Nous avons su mettre en commun nos savoir-faire afin d'atteindre nos objectifs. Cette mission est une réussite pour nos deux Sociétés.

Philippe Cloarec,
Responsable Gestion Locative, Espace Habitat

Mobilisation

Transfert de
compétences

Réussite !

Nos clients s'expriment !

Projet complexe

"Dans le cadre du rapprochement de deux organismes et donc de la mise en convergence de deux systèmes d'information, Ernst & Young a su nous assister non seulement dans la maîtrise d'ouvrage, mais également dans la conduite du changement.

Il nous est apparu comme un partenaire capable de comprendre nos enjeux, mobiliser les ressources internes à tous les niveaux du GIE et disposant d'une expérience reconnue dans la réussite de telles missions."

Bruno Hoang,
Directeur Administratif et Financier, Domaxis

**Conduite du
changement**

Mobilisation

**Compréhension
des enjeux**

Partenaire !

Expérience reconnue

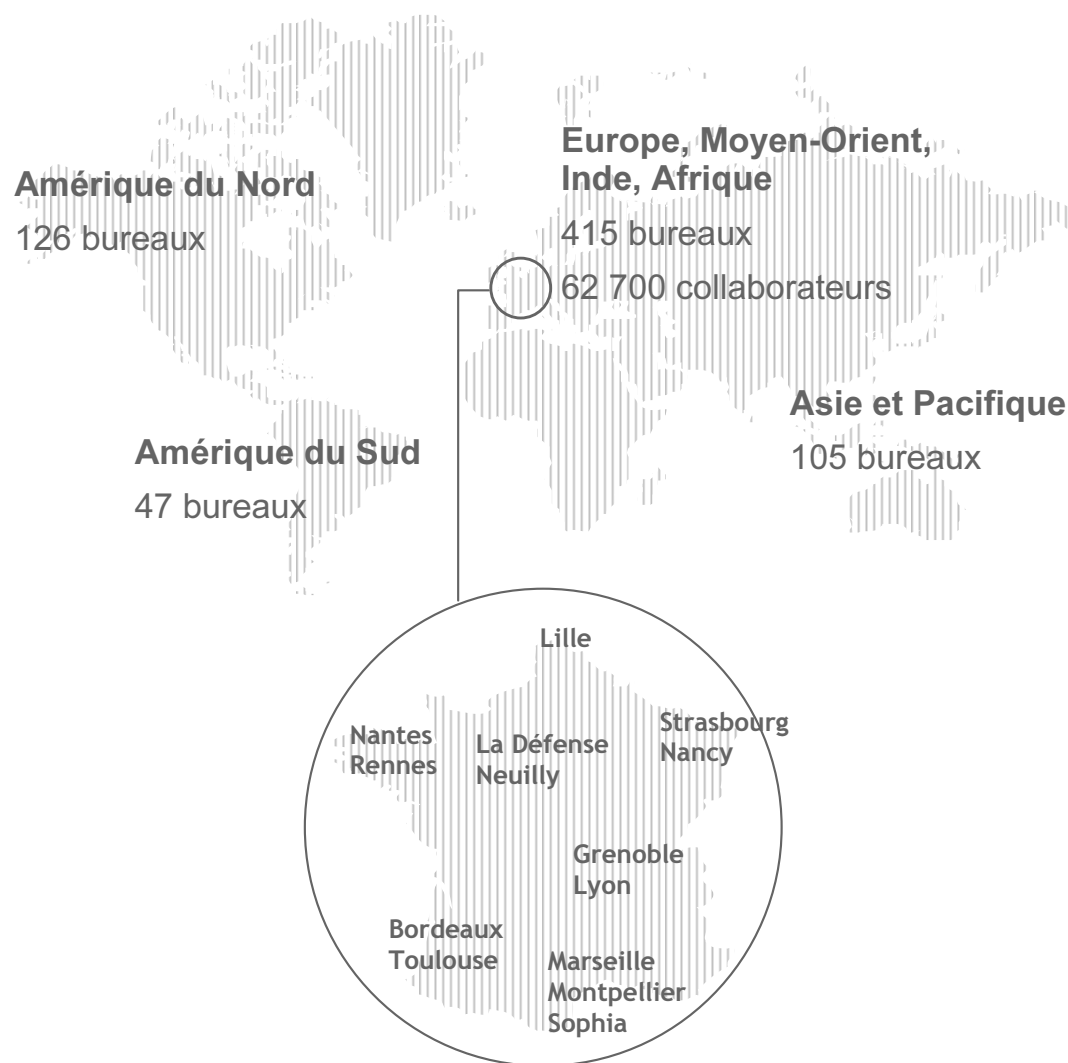
Domaxis



Annexe

Présentation des métiers d'Ernst & Young

Ernst & Young : la force d'un réseau international et d'une présence locale forte



	Effectifs	Chiffre d'affaires 2008
Monde	135 700	24,5 milliards de \$
EMEIA	62 700	11,4 milliards de \$
France	5 000	794 millions d'€

Notre différence :

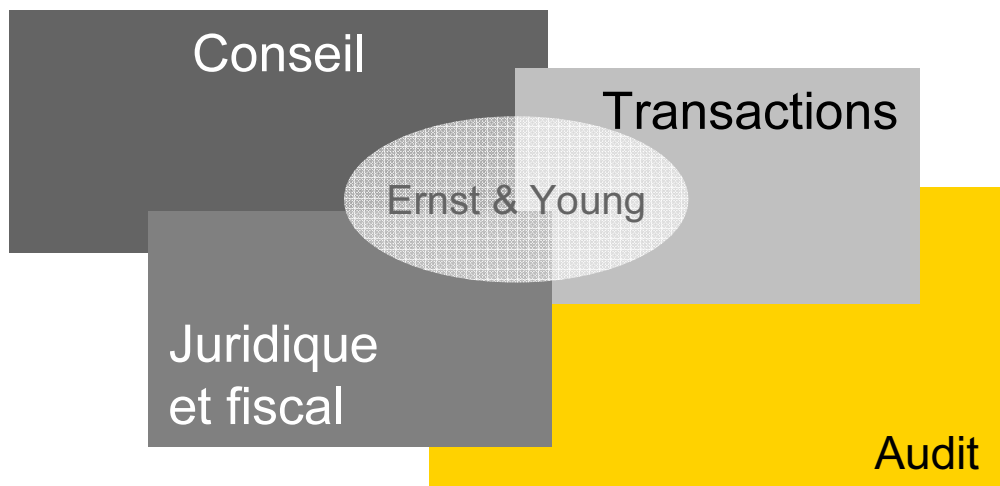
- ▶ Depuis le 1^{er} juillet 2008, une nouvelle organisation regroupant l'ensemble de nos activités en Europe, au Moyen-Orient, en Inde et en Afrique (EMEIA)
- ▶ Depuis le 1^{er} septembre 2008, un centre d'excellence mondial dédié au Secteur public est créé. Il est piloté depuis la France
- ▶ 15 bureaux en France.

Notre atout majeur :

- ▶ Cette organisation fait de notre cabinet le réseau pluridisciplinaire le plus intégré sur le plan international, gage d'une même excellence de service partout dans le monde.

Quatre métiers au service des enjeux de nos clients

Notre expérience et la connaissance des enjeux de nos clients nous ont conduits à organiser nos offres autour de quatre métiers : Audit, Conseil, Fiscalité & Droit, Transactions.



Faire la différence c'est mettre à disposition de nos clients la meilleure combinaison de nos compétences.

Ernst & Young, partenaire des décideurs publics

Vos enjeux

Efficacité des politiques publiques

- ▶ Développement économique
- ▶ Emploi, éducation, formation
- ▶ Développement durable
- ▶ Habitat, cohésion sociale
- ▶ Aménagement, urbanisme
- ▶ Culture, sport, loisir
- ▶ Transport.

Efficience du fonctionnement interne

- ▶ Projet d'administration
- ▶ Pilotage
- ▶ Finances publiques
- ▶ Management
- ▶ Organisation des services
- ▶ Conseil juridique et fiscal
- ▶ Systèmes d'information.

Gouvernance publique

- ▶ Vision stratégique
- ▶ Évaluation des politiques publiques
- ▶ Efficacité des processus de décision
- ▶ Audit de fonds structurels et programmes publics
- ▶ Audit contractuel et légal d'établissements publics et satellites
- ▶ Formation
- ▶ Certification des comptes de l'Etat.

Maîtrise des risques

- ▶ Contrôle interne
- ▶ Cartographie des risques
- ▶ Audit et sécurité des systèmes d'information
- ▶ Sécurité juridique
- ▶ Gestion de crise.

130 collaborateurs au service
de l'action publique

Notre expertise

- ▶ Optimisation de la performance publique
- ▶ Pilotage et indicateurs de performance
- ▶ Contrôle interne et cartographie des risques
- ▶ Externalisation et mutualisation des services
- ▶ Gestion des Ressources humaines
- ▶ Achats / commande publique
- ▶ Ingénierie financière
- ▶ Immobilier
- ▶ Systèmes d'information et TIC

Administrations centrales - Collectivités territoriales – Commission Européenne - Établissements publics – Organismes d'habitat social – Organisations internationales...