

SEMINAIRE MAITRISE D'OUVRAGE

MAÎTRISER LES COÛTS ET GAGNER EN PERFORMANCE : **Les nouvelles stratégies des maîtrises d'ouvrage**

25 et 26 octobre 2012

Mercure Paris Porte de Versailles
36, 38 rue du moulin
92174 Vanves cedex
01 46 48 55 12
M° Porte de Versailles

Contact :

Victoria ESTEBAN

Tel : 01.40.75.79.04 Fax : 01.40.75.04.21

v.esteban.afpols@union-habitat.org

Enjeux du séminaire

Les équipes de maîtrise d'ouvrage HLM peuvent-elles produire du logement social à hauteur des objectifs qui leur sont fixés ? Ceux qui répondent par l'affirmative ont compris que pour relever le défi il fallait désormais ouvrir les modes de production aux innovations, tant en matière de dispositifs que de procédures. Les stratégies de développement doivent s'adapter à un contexte qui combine des volumes de production élevés, des exigences qualitatives fortes et une baisse des aides. Sans compter que les collectivités inscrivent désormais les opérations dans des problématiques globales d'urbanisme durable qu'il faut prendre en compte pour accéder au foncier.

Quelles sont ces stratégies et méthodes qui permettent aux maîtrises d'ouvrage HLM de continuer à produire ?

Citons en premier lieu la diversification des modes de production. Si la VEFA ou l'usufruit locatif social permettent d'accroître la production, ils demandent cependant aux maîtrises d'ouvrage de travailler étroitement avec les promoteurs privés et de maîtriser les coûts d'achat.

Citons également la capacité des maîtrises d'ouvrage à rechercher de nouveaux leviers qui permettent d'optimiser l'équilibre économique des opérations. Comment optimiser le paramétrage de l'opération pour répondre aux besoins en logements du territoire ? Quelles nouveautés dans l'arbitrage entre les impératifs d'équilibre de la direction financière, les contraintes techniques de la maîtrise d'ouvrage et la politique de loyer de la gestion locative ? Quels gains avec la conception-réalisation ?

Citons enfin la recherche d'optimisation et d'économies d'échelle, incontournable pour maîtriser les coûts du BBC et bientôt du BEPOS. Les maîtrises d'ouvrage ont tout intérêt à s'approprier une méthodologie d'industrialisation de leur processus de production (définition du produit, passation du marché, relation à la maîtrise d'œuvre...) qui générera des gains de productivité et continuera à réduire le coût de production.

Ce séminaire s'adresse aux chargés d'opération et aux directeurs de développement qui souhaitent adapter leurs pratiques du montage financier et leurs processus de production aux enjeux technico-économiques de la production de logement social.

Il intéressera également, sur la première journée, les directions financières qui interviennent dans le montage financier des opérations et qui doivent développer des synergies avec la maîtrise d'ouvrage.

Objectifs

- Situer les stratégies de diversification de la production de logements sociaux
- Analyser la marge de manœuvre dont disposent les organismes pour repenser les paramètres conduisant à l'équilibre d'une opération (coûts de gestion, reconstitution ou non des fonds propres, prise en compte d'une valeur de revente...)
- Identifier les leviers dont disposent les maîtrises d'ouvrage lors du montage technique de l'opération (majoration des loyers, coefficients de structures...)
- Identifier une méthodologie d'industrialisation du processus de production qui permette de réelles économies d'échelles
- Garder la maîtrise des prescriptions techniques et architecturales
- Optimiser les coopérations avec des promoteurs privés sur les opérations en VEFA et bien utiliser la procédure de conception réalisation

Jeudi 25 octobre

08h45 **Accueil des participants**

09h15 **Introduction**

Présentation du séminaire

Géraud BEAUFRERE, Consultant en Formation, Afpols

*Brigitte BROGAT, Responsable du département maîtrise d'ouvrage
et patrimoine, USH*

09h30 **Diversifier les modes de production : les stratégies qui permettent
d'atteindre les objectifs de production et de maîtriser les coûts**

- Une adaptation nécessaire compte tenu du marché et des politiques publiques
- Bénéfices et risques des différentes solutions, que sont :
 - Les opérations qui combinent aménagement, mobilisation foncière et construction
 - Les partenariats avec le privé
 - Le recours à la VEFA – ou comment gérer le risque de ne pas produire soi-même ? – et à la conception réalisation
 - Le démembrement de propriété
- Des conséquences sur l'organisation interne : une diversification des compétences et une flexibilité accrue

*Brigitte BROGAT, Responsable du département maîtrise d'ouvrage
et patrimoine, USH*

10h30 **Pause**

10h45 **Peut-on repenser les paramètres définissant le loyer d'équilibre en fonction de la stratégie financière de l'organisme ?**

- Stratégies de reconstitution et de rémunération des fonds propres
- Quelles conditions autoriseraient à envisager un coût de gestion réduit permettant de mobiliser moins de fonds propres par logements produits ?
- Intégrer à l'opération une valeur de revente à terme : danger ou opportunité ? Peut-on raisonner sur des cessions marginales ciblées ?

Paul DELMAS, ex-directeur financier d'organisme, Consultant financier

12h45 Déjeuner

14h15 **Les leviers du montage d'opération qui permettent d'optimiser l'équilibre économique**

a) Une étude de cas permettant de faire varier les paramètres de montage en temps réel :

- Le calcul et l'optimisation du taux de loyer
- Le prix de revient réglementaire
- Le calcul des subventions (droit commun et surcharge foncière)
- les paramètres économiques des études de rentabilité
- La modulation des loyers : comment se coordonner avec la politique commerciale de la gestion locative ?

b) Débat avec la salle :

- Les paramètres économiques doivent-ils influencer sur la typologie des opérations ?
- Maîtriser le risque de dérapage financier sur le processus de financement : déposer des demandes de financement sur estimatif du permis de construire ou sur estimatif lors du DCE ou sur résultat de l'appel d'offre ? Avantages et inconvénients de chaque système.

Michel GARCIA, Directeur de l'Habitat et de l'Urbanisme, Mistral Habitat

16h00 **Pause**

16h15

Mettre en place une méthodologie d'industrialisation de la production pour gagner en coût, en qualité, en fiabilité et en délais

a) Un fonctionnement en contrat cadre

- Le contrat d'étude qui a permis d'imaginer le concept Sylvania et de lancer une consultation en dialogue compétitif
- Un rapport nouveau à une entreprise unique, permettant de capitaliser l'expérience acquise
- Pendant 4 ans, un enchaînement des opérations qui se gère comme un chantier unique

b) Intégrer la méthodologie de travail au contrat de maîtrise d'œuvre et des autres intervenants (contrôleurs techniques, SPS, cerqual, entreprises...)

Une plate forme d'échanges rassemblant :

- Les marchés d'entreprises,
- Les composants (plans / pièces écrites) à jour des dernières améliorations
- Les dossiers des opérations spécifiques
- Les documents

c) Fiabiliser l'équilibre de l'opération dès le permis

- La maîtrise des coûts : le chiffrage des composants, l'évaluation des quantités, le découpage des prix
- La production de bons de commande par la maîtrise d'œuvre

d) Le rendu de 5 opérations en cours

- Les gains de productivité en amont (sur appels d'offre et en raison de la maîtrise du process par les interlocuteurs)
- Les gains de coûts de production
- Le lissage de la production du maître d'ouvrage et de l'entreprise
- La fiabilisation de la qualité

Thierry LAPASSERIE, Ingénieur Bureau d'Etudes, Aquitanis

18h15

Clôture de la journée

Vendredi 26 octobre

8h15 **Accueil**

8h30 **Coopérations public/privé : comment monter des opérations mixtes avec des promoteurs privés ?**

Monter un partenariat dès la phase d'esquisse du projet dans une logique de co-maîtrise d'ouvrage :

- La recherche foncière avec le promoteur
- La mise au point du programme
- L'installation de la maîtrise d'œuvre
- Le montage de l'opération

*Michel DEBEAUX, ex-directeur d'organisme, Directeur de MD Conseil
Avec la participation d'un promoteur*

10h00 **Pause**

10h15 **ATELIERS TECHNIQUES**

ATELIER 1

Manager les prescriptions techniques et architecturales

Les risques de dérive des coûts de production ou d'entretien maintenance amènent désormais les maîtrises d'ouvrage :

- A définir des cahiers des charges de prescriptions techniques et architecturales,
- A mettre en place des modalités de pilotage réunissant les équipes de conception, la gestion locative et la gestion patrimoniale.

Sur la base d'une étude de cas, cet atelier se fixera comme objectif :

- De rédiger un cahier des charges type des prescriptions techniques et architecturales,
- De définir les grandes lignes d'un mode de gouvernance des phases de conception et d'exploitation associant les équipes internes.

Sylvain COQUEREL, Architecte Urbaniste, Agence Territoires en Mouvement, Vannes

ATELIER 2

Quelle expérience capitaliser sur les opérations BBC pour produire demain des opérations en BEPOS ?

La production d'opérations BBC se caractérise par un double enjeu :

- La maîtrise des coûts
- La maîtrise du montant de la quittance (impacté par les charges d'entretien et de maintenance)

Cet atelier se fixera comme objectif d'interroger le résultat d'études techniques et les retours d'expérience des participants eux-mêmes pour en extraire des données qualitatives et quantitatives portant sur :

- Le surinvestissement lié à la production en BBC et les perspectives en termes de montage financier
- Les techniques constructives les mieux appropriées aux objectifs environnementaux et de coûts
- Les systèmes techniques mis en œuvre
- Les modalités d'information du locataire

Bruno PERERA, Consultant, KOLIBRI, Auray

ATELIER 3

Maîtriser les coûts et les délais sur une opération de conception – réalisation

- Le cadre de mise en œuvre des opérations de conception - réalisation : les motivations technico-économiques
- Le rôle du maître d'ouvrage dans la direction des travaux, le suivi des comptes du chantier et la gestion des éventuels litiges avec le groupement
- Garder la main sur le projet : comment cadrer l'écriture du marché ?
Le rôle des études préliminaires
- Les économies qui permettent d'amortir le coût de la procédure

Brigitte BROGAT, Responsable du département maîtrise d'ouvrage et patrimoine, USH

12h30	Déjeuner
--------------	-----------------

14h00 **Plan Bâtiment Grenelle : orientations et dispositifs d'aide à la performance énergétique pour le logement social**

- Vers des bâtiments passifs puis à énergie positive
- Mise en œuvre et avenir des Contrats de Performance Energétique
- Vers un nouvel éco-prêt : conditions de mise en œuvre et effets attendus
- Les différents modes de financement des réhabilitations énergétiques

Philippe PELLETIER, Avocat, Président du Plan Bâtiment Grenelle

16h30 **Clôture**

Bulletin d'inscription

MAITRISER LES COUTS ET GAGNER EN PERFORMANCE :

Les nouvelles stratégies des maîtrises d'ouvrage

25 et 26 octobre 2012

Nom :

Prénom :

Fonction :

E-mail :

Organisme :

Adresse :

Téléphone :

Personne à contacter :

Fait à :

Le :

Signature :

Tarifs : 1450 € repas du midi compris, hors hébergement

800 € pour les Directeurs Financiers qui ne participent qu'à la première journée

Cotisation de l'organisme à l'AFPOLS obligatoire.

Bulletin à retourner à Victoria ESTEBAN
AFPOLS, 2 rue Lord Byron, 75 008 PARIS, Tel : 01.40.75.79.04 Fax : 01.40.75.04.21

v.esteban.afpols@union-habitat.org