

« PLAN GÉNÉRATION CASH »

GROUPE ADDOHA PROMOTEUR IMMOBILIER DE L'AVENIR

Objectifs Majeurs du « Plan Génération Cash » à horizon 2017

Cash flows d'exploitation

Atteindre des cash flow d'exploitation de **3.2 Milliards de DH** en 2017

Endettement net

Atteindre un gearing de **33%** en 2017 (**4.5 milliards de DH**)

Gearing : dette nette/fonds propres

Besoin en fonds de roulement

Réduire les Besoins financiers d'exploitation de **4.5 milliards de DH** entre 2014 et 2017

Rémunération des actionnaires

Rehausser le dividende par action à partir de 2015 (relatif à l'exercice 2014)

Le Conseil d'Administration de Douja Promotion Groupe Addoha s'est réuni le 13 janvier 2015, sous la présidence de Monsieur Anas SEFRIOUI, afin d'approuver le nouveau plan stratégique à horizon 2017.

A cette occasion le Management a présenté au Conseil d'Administration les principales étapes ayant marqué l'évolution du Groupe Addoha depuis 2005, faisant ressortir que :

- Le Groupe a joué le rôle de pionnier dans le logement social dès 1995 en tant que leader national du secteur, avec une production annuelle de près de 10 000 logements sociaux dès 2005. Depuis cette date, le Groupe a engagé une phase de croissance rapide, puisque sa production annuelle moyenne dans le segment du logement économique est passée de 10 000 logements à plus de 25 000 logements par an ;
- Parallèlement à cette forte croissance du segment du logement économique, le Groupe a lancé l'activité Haut Standing sous la marque Prestigia, qui a su s'imposer en tant que leader du segment en quelques années seulement.

Ces étapes ont nécessité des investissements notables, notamment pour l'acquisition du foncier, le lancement à la production et à la commercialisation de près de 225 000 unités jusqu'à la fin de cette phase, ce qui a engendré une forte mobilisation de moyens financiers.

Le Management a par la suite rappelé le plan stratégique lancé en 2012 dont l'objectif était de renforcer les fondamentaux et de consolider la structure financière du Groupe.

Ce plan a en effet permis une amélioration de la situation financière à travers :

- Le recul de l'endettement net au 30 juin 2014 par rapport à fin 2012. Le Gearing (dette nette/ fonds propres) s'établit ainsi au 30 juin 2014 à 83% contre 96% à fin 2012 ;
- Le retour à un cash flow d'exploitation positif en 2013 après une période 2007-2012 caractérisée par des cash flows d'exploitation négatifs ;
- Une croissance significative du cash collecté sur la période du plan : 10 milliards de dirhams en 2014 vs 8,9 milliards en 2011.

Aussi et compte tenu de l'évolution des agrégats du secteur de l'immobilier en général et de la mutation récente de la demande nationale en matière de logements sous ses différentes catégories, le Management a engagé la réflexion sur différents scénarii d'évolution de l'activité du Groupe et a décidé d'aborder multiples stratégies pouvant s'adapter à la nouvelle configuration du marché.

A l'issue de ce travail, le Management du Groupe a définitivement arrêté son choix sur une nouvelle vision stratégique sous l'intitulé : « Plan Génération Cash », dont les principaux leviers ont été activés dès le troisième trimestre 2014. Cette nouvelle stratégie se résume clairement dans la réalisation des priorités suivantes :

- L'adaptation au contexte du marché par l'optimisation des différentes composantes du bilan en vue d'améliorer la capacité du Groupe à générer de la trésorerie et réduire son endettement ;
- L'amélioration du rendement de l'action par un relèvement du niveau des dividendes ;
- Le renforcement des pratiques de bonne gouvernance.

I - Diagnostic de la situation financière et opérationnelle du Groupe en 2014

Un patrimoine important

L'analyse du bilan du Groupe fait ressortir un actif total de 33 Mr DH à fin juin 2014, intégrant un besoin en fonds de roulement en croissance.

Terrains

Le Groupe dispose d'une réserve foncière de près de 5.000 Ha dont plus de 900 Ha constituant une réserve stratégique d'une valeur comptable de près de 2 MrDH.

Cet actif permettra au Groupe de faire face à moyen et long terme à l'évolution favorable de la demande locale et étrangère en logements.

Stocks de produits finis

Le groupe dispose d'un stock de produits finis valorisé au coût de revient à 4,8 MrDH à fin juin 2014 correspondant à près de 16.600 unités, dont 5.200 unités pré-vendues. A un rythme de vente de 6.000 unités par an, ce stock constituera une importante source de revenu pour le Groupe.

Créances clients

A fin juin 2014, le montant des créances clients s'élève à 9,4 MrDH. Avec une augmentation sensible de l'encaissement des créances clients, ce poste continue à constituer près de 10 mois de chiffre d'affaires normatif.

Réalisations opérationnelles provisoires à fin décembre 2014

Ventes

Les ventes de la BU Economique et MS s'établissent à 19 800 unités à fin décembre 2014, en recul par rapport à 2013 en raison notamment du rythme des ventes en dehors de l'axe Casablanca-Rabat.

Les ventes de la BU PRESTIGIA ont connu une hausse de 5%, grâce à un positionnement orienté vers la demande locale pour la résidence principale et à une innovation dans le concept produit en ligne avec le budget des acquéreurs (optimisation des superficies, revue des types de produits...).

Marges d'exploitation

En 2014, le Groupe maintient des marges d'exploitation favorables avec un recul par rapport aux niveaux réalisés historiquement, en raison notamment de :

- La hausse des prix du nouveau foncier acquis ;
- Le poids des charges financières ;
- Une légère augmentation des coûts de construction.

II - Nouvelle vision stratégique

Objectif : « Monétariser » le bilan

Eu égard aux conclusions du diagnostic, une nouvelle vision stratégique triennale couvrant les années 2015 à 2017 est proposée avec pour objectif majeur d'améliorer significativement la capacité du Groupe à générer de la trésorerie et de revenir à une structure financière largement désendettée via une monétarisation du bilan et la transformation des actifs en cash.

Dans le cadre de cette approche, le suivi opérationnel du nouveau plan stratégique se focalisera davantage sur (i) les agrégats financiers du bilan et (ii) le rendement en dividendes.

Cette nouvelle vision reposera sur trois principaux axes stratégiques :

Axe 1 : transformer les actifs en cash

Stocks de produits finis

L'objectif est de vendre sur la période du plan plus de 80% du stock constitué à fin 2014.

Le plan commercial prévoit de limiter le lancement de nouvelles tranches à la commercialisation, dans les projets où se situent ces produits finis,

Cette action aura un impact positif sur le cash puisqu'elle permettra d'encaisser 100% du prix de la vente en l'absence de décaissements liés aux travaux.

Créances clients

Sur la base du niveau de chiffre d'affaires prévisionnel issu de ce plan et d'un rythme d'encaissement des créances clients équivalent à celui enregistré en 2014, le délai client à la fin de la période du plan devraient s'établir à 4 mois au maximum.

Cette action aura un impact positif sur la génération de cash puisqu'elle permettra de réduire les créances nettes d'un montant de 6,5 MrDH entre fin 2013 et fin 2017.

Axe 2 : Ne pas créer d'autres actifs peu liquides

Production et investissement en foncier

Le plan stratégique prévoit de limiter la nouvelle production aux groupements d'habitation présentant les meilleurs taux de commercialisation.

	2014	2015	2016	2017
Production de la période (Unités)	25 000	12 000	13 000	14 000

Dans cette approche, les stocks de produits finis à fin 2017 seraient de 8 400 unités contre 20 395 unités à fin 2014.

Cette action aura un impact positif sur la génération de cash puisqu'elle permettra de limiter les décaissements sur les travaux aux projets présentant le potentiel de revenu le plus marqué.

Par ailleurs, concernant l'investissement en foncier, le plan stratégique prévoit de limiter significativement l'acquisition de nouveau foncier.

Axe 3 : Orienter les pré-ventes

La stratégie commerciale par le passé optait pour le lancement à la commercialisation de plusieurs tranches sans que les anciennes tranches ne soient achevées, et ce pour réaliser des ventes de plus de 25 000 par an. Cette stratégie envisageable dans un marché à très forte demande, engendre à long terme d'importants stocks de produits finis

La nouvelle vision stratégique envisage de limiter le lancement de nouvelles tranches à la commercialisation.

Malgré une réduction des ventes issues de cette action, un impact positif sur la situation de cash sera ressenti à court terme grâce à l'économie réalisée sur la construction de biens non commercialisés.

III - Principaux agrégats financiers du plan stratégique

En Milliards de DH	2014 ^E	2015 ^P	2016 ^P	2017 ^P
Chiffre d'affaires	7,02	7,21	7,44	7,64
Dont CA sur stocks de produits finis libres > 1 an	1,85	3,49	3,52	3,70
FP consolidés	12,0	12,7	13,2	13,5
Gearing	80%	72%	45%	33%
Investissement de production	7,34	4,12	4,22	4,46
Créances Clients	8,52	7,20	5,30	3,50
Cash flow d'exploitation générés	0,20	1,80	3,00	3,20

Ce plan stratégique permettra dans un délai de 3 ans de :

- Consolider la situation financière du Groupe avec des fonds propres de **13,5 milliards de dirhams** ;
- Baisser l'endettement net à un niveau correspondant à **4,5 MrDH**, soit un Gearing de **33%** ;
- Réduire le besoin en fonds de roulement de **4,5 milliards de dirhams** par rapport à fin 2014 ;
- Réduire les charges financières du Groupe de **40%** par rapport à fin 2014 offrant une perspective d'évolution favorable des marges nettes.

IV - Politique de distribution de dividendes

Le plan stratégique permet d'améliorer à court terme la trésorerie disponible du Groupe favorisant une meilleure rémunération des actionnaires dès 2015.

V - Gouvernance

Le Groupe s'engage dans le cadre du plan stratégique à renforcer les pratiques de bonne gouvernance à travers :

- La mise en place d'un Comité Stratégique de suivi du plan y compris concernant l'acquisition du nouveau foncier ;
- L'ouverture du Conseil d'Administration à de nouveaux administrateurs indépendants ;
- L'initiation dès le 3^{ème} trimestre 2015 d'une pratique de communication financière à fréquence trimestrielle intégrant la diffusion d'informations qualitatives et quantitatives sur l'état d'avancement du nouveau plan stratégique ;
- La mise en place d'un processus de notation du Groupe à l'issue du plan.

VI - Activité du Groupe post 2017

A compter de 2018, un nouveau cycle de croissance devra être entamé, sur de nouvelles bases durables et pérennes compte tenu de la structure bilantielle du Groupe suite au nouveau plan stratégique. Ce nouveau cycle de croissance sera défini et annoncé durant le 1^{er} trimestre 2018.