

Compte Rendu de Conférence



M. Amaury **Graffin**
Groupe **KIC**

Chaima **Benfares**
Ambre **Souada**

Marion **Brisse**
Karim **Badaoui**

Dans le cadre du cycle de conférence du cours d'« Action Foncière et Territoire », l'intervention de M. Amaury Graffin a mis en exergue la vision des promoteurs immobiliers et leur manière d'interagir avec le foncier.



Titulaire d'un Master 1 en droit public de l'université catholique de Lille et d'un DESS Urbanisme, construction et habitat de l'université Paris Sorbonne, M. Graffin est le directeur de la branche d'immobilier d'entreprise de la Kieken Immobilier Construction (KIC). Cette entreprise de promotion immobilière et d'ingénierie, fondée par M. Xavier Kieken, opère principalement dans les Hauts-de-France et a une agence gérant quelques projets dans la région parisienne. Elle emploie

une trentaine de personnes pour un chiffre d'affaire annuel proche des 30 millions d'euros. Le groupe a débuté ses activités en 1990 en aménageant les locaux de Canal+ avant de se tourner vers le logement, dans un premier temps, et l'immobilier d'entreprise, dans un second.

Cette séance s'est inscrite dans un cycle de conférences riches qui a permis aux élèves du mastère AMUR de développer une vision d'ensemble des différents acteurs liés aux stratégies foncières dans l'aménagement urbain. Des acteurs publics offraient des exemples contextualisés de mise en œuvre de stratégies foncières à travers des outils spécifiques (comme ce fut notamment le cas avec l'intervention de Bordeaux Métropole sur la prise en compte de la stratégie foncière dans le PLUi), des acteurs privés venus présenter la stratégie foncière spécifique d'un grand groupe dont l'implantation est internationale (M. Da Silva, Groupe Renault), mais aussi des interventions de cabinets de conseil en stratégie foncière plus générales sur

des thèmes aussi variés que la prise en compte de la révolution numérique dans les stratégies foncières et la chaîne d'aménagement (Mme. I. Baraud-Serfaty, IBICITY), ou encore des stratégies foncières liées à l'optimisation des bilans financiers des opérations d'aménagement (M. Escobar, Adéquations). L'intervention de M. Amaury Graffin achevait de construire cette vision globale en présentant le rôle, les missions et les intérêts d'un acteur bien spécifique dans la chaîne d'aménagement : celle du promoteur immobilier qui intervient à une échelle bien spécifique (celle du lot), et dont le métier est intrinsèquement lié aux logiques financières et d'investissement. Ce

compte-rendu témoigne des grands questionnements qui ont été exposés durant la séance et procédera d'abord d'un développement sur le rôle, les compétences et les missions d'un promoteur. Puis du processus de promotion immobilière qui participe d'étapes spécifiques identifiées durant une opération (dont l'échelle de temps est spécifique à ce métier : environ 1 à 3 ans alors qu'une opération d'aménagement s'échelonne souvent sur une durée de 10 à 15 ans) : le développement, la programmation et la prospection. Enfin, le bilan de l'opération est une des parties les plus importantes puisqu'il en détermine ses recettes qui lui permettent de continuer de développer son action.



1. Les compétences du promoteur

Le métier de promoteur

Le métier de promoteur immobilier englobe un grand nombre de compétences et fait appel à plusieurs profils issus de formations variées. Le promoteur doit avoir un sens du commerce développé, une aisance à la communication et se doit d'être familier avec certains modes opératoires comme le montage d'opérations et les politiques locales en raison des relations étroites qu'il devra tisser avec des acteurs publics et privés. S'il était possible autrefois de réaliser un projet en collaboration avec un architecte et de se voir octroyer un permis de construire, cela est désormais impossible sans collaboration avec d'autres acteurs.

Les types de promoteurs

Il existe deux types de promoteurs : Le promoteur-constructeur et le promoteur indépendant. KIC est un promoteur indépendant. De taille modeste, ce type de promoteur délègue le chantier à une entreprise extérieure contrairement aux promoteurs constructeurs qui se divisent en plusieurs branches dont une branche de promotion immobilière et une branche de construction. L'entreprise d'immobilier fait forcément appel à celle de construction de son propre groupe. Ces groupes comme Bouygues, Eiffage ou Vinci disposent de plus grandes forces financières et techniques que les promoteurs indépendants.



Exemples de promoteurs-constructeurs



Exemples de promoteurs indépendants

2. Les Missions du promoteur

La question du rôle du promoteur immobilier peut sembler simple en apparence, mais ne l'est pas forcément. Sa fonction traditionnelle était de prendre la décision de construire, acheter une charge foncière afin de construire un bien en réunissant les moyens techniques, financiers et juridiques pour le faire. Le schéma classique du promoteur immobilier ne couvre que l'échelle du lot après le travail de l'aménageur sur de plus grandes échelles comme celle d'une ZAC. Ce schéma a désormais évolué.

À cela viennent s'ajouter aujourd'hui des missions de pourparlers avec l'acteur public en amont du projet pour un montage d'opération optimal pour tous les partis concernés. De plus, un promoteur est nécessairement maître d'ouvrage. Le suivi de l'opération et du chantier sont des prérogatives importantes. D'ailleurs, tout au long de l'opération, le promoteur devra commercialiser le projet et

veiller à l'équilibre de ses finances pour arriver enfin à un bénéfice. Enfin, il est fondamental d'inscrire la notion d'intérêt général dans les programmes car cela permet d'aboutir à la réalisation du projet.

Une opération se divise en 3 étapes principales se succédant chronologiquement :

1. La prospection
2. Le développement
3. La programmation

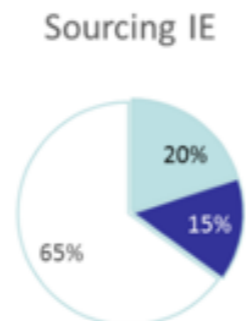
1. La prospection

Le prospecteur a pour mission de repérer les potentiels projets pour réaliser de futurs logements ou bâtiments d'immobilier d'entreprise.

Pour cela, trois sources sont utilisables : dans le domaine public, il est intéressant de repérer les appels à projets et les concours qui apparaissent ; le réseau peut être également mobilisable pour trouver des terrains.

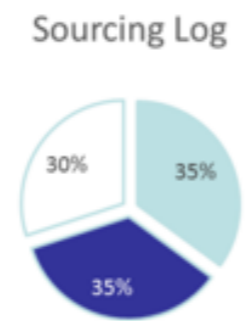
Les appels à projets restent souvent assez flous sur le projet attendu et représentent des coûts importants sans retour assuré, ce qui peut limiter leur accès aux plus petits promoteurs (coûts des études engagées, etc.). De ce fait, il arrive régulièrement que les plus petits candidatent ensemble ou se rattachent à de plus grands promoteurs.

Finalement, dans le cas du "sourcing" en logements, il est possible de faire de la prospection de terrain, c'est-à-dire, que le prospecteur va



Public Réseau Brokers

Distribution des types de "sourcing" en immobilier d'entreprise (I.E) et en logements



Public Réseau Prospection

sillonner des territoires tous les matins pour trouver du foncier. Pour le "sourcing" en immobilier d'entreprise, les promoteurs peuvent faire appel aux brokers, qui font le lien entre la demande et le besoin dans le domaine de l'immobilier.

La prospection passe par le relationnel, le téléphone, les annonces et tout autre outil pouvant servir au propriétaire pour mettre son bien en vente. Il doit alors se faire connaître de

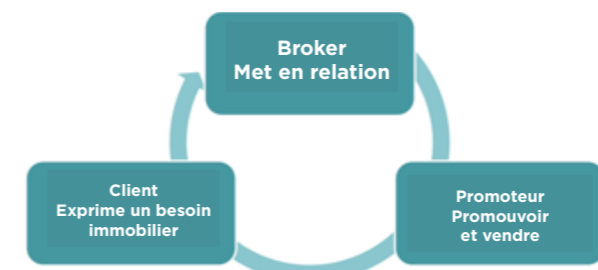
l'ensemble des acteurs des transactions immobilières et tisser des liens avec le service d'urbanisme des mairies et des communes, des notaires, des agents immobiliers, etc. Cette étape nécessite un excellent sens commercial et une aisance relationnelle importante.

Zoom sur 2 métiers

Nous l'avons vu, le domaine de la promotion immobilière est complexe et englobe de ce fait une multitude de métiers. En voici deux d'entre eux.

Les Brokers

Les brokers, en voici quelques exemples, CBRE, BNP paribas Real Estate, AG real estate, cushman & wakefield, Tostain & Laffineur, Advenis real estate solutions, Arthur Loyd, etc., jouent, nous l'avons vu, un rôle et un pouvoir très important car ils détiennent des réseaux



Le rôle "écran" du broker, la mise en relation entre le promoteur et les besoins d'un clients

et les informations.

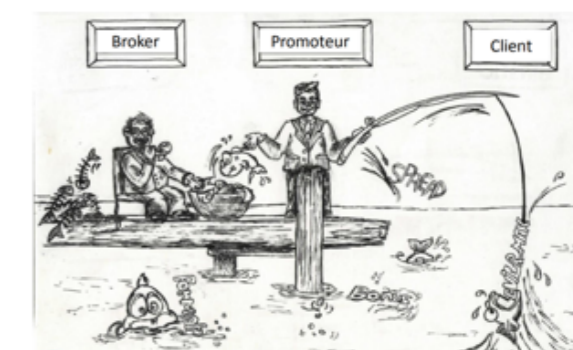
Pour cette raison, de plus en plus de promoteurs ont une structure de broker, bien que chez certains grands promoteurs (Bouygues, BNP, etc.), certains employés jouent déjà ce rôle.

Leurs clients sont :

Les acquéreurs/Utilisateurs qui achètent un bâtiment pour leur propre compte (financent le projet)

Les locataires qui prennent à bail (ne peuvent pas financer le projet, ou à la marge)

Le broker se rémunère de deux manières selon ses clients. Il récupère 30% d'une année de loyers des locataires (15% promoteur, 15% locataires), et prend 2,5 et 3,5% du projet pour les acquéreurs.



: Caricature, les relations entre le broker, le promoteur et le client

Les investisseurs

Finalement, nous reviendrons sur le métier de l'investisseur.

Puisque les locataires ne participent pas ou peu au financement de l'opération du promoteur, il doit trouver un autre moyen pour la financer. Pour cela, il va faire appel aux investisseurs.

Les investisseurs peuvent être cotés en bourse, comme c'est le cas de la Foncière des Régions, La Française, unibail rodamco, ou encore l'icade ; elles peuvent être des SCPI (sociétés civiles de placement immobilier), comme Copper and co, ou cortona ; pour finir, elles peuvent être des institutionnels, comme le Groupe Caisse des Dépôts, BPI France, etc.

Le domaine de l'immobilier est souvent soumis à des bulles financières du fait de l'argent que cela peut rapporter. En ce moment une bulle est d'ailleurs en train de se former, et elle est plus importante que celle de 2007, ce qui amène les promoteurs à anticiper les futures crises.

La rémunération de ces investisseurs se calcule via le taux de rentabilité brut d'une opération d'immobilier. C'est la rentabilité avant impôt

qu'il va pouvoir escompter avec le projet.

Ce taux est important car il détermine le prix de vente d'un bien immobilier (px de vente = année de loyer / taux de rentabilité brut x 100). Il dépend du marché économique et financier et influence le prix foncier au-delà des politiques publiques. Ce taux de rentabilité brut peut varier en fonction de la quantité de biens sur le marché. De ce fait, une offre importante en projet de bureaux sur le territoire diminue le taux de rentabilité brut moyen.

Le meilleur taux possible à un instant T que l'on peut trouver sur un territoire, le taux "prime", est défini par trois critères :

- Le critère d'accessibilité (proximité des gares, métro, dessertes)
- Les services de proximité (restauration, services, loisirs)
- La visibilité (effet d'enseigne, positionnement, prestige)

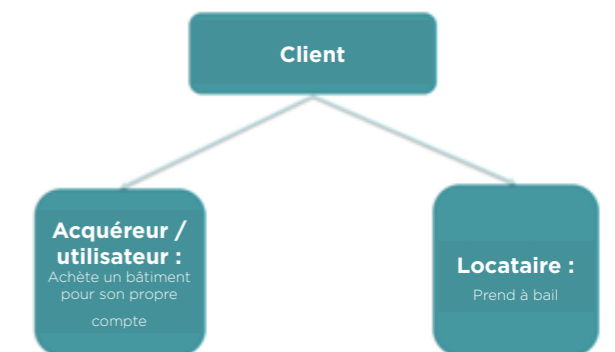
Ces critères sont intéressants, car ils s'appliquent pour tous les taux et conditionnent également l'offre et la demande. Les brokers définissent généralement ces critères sur la base de comparaisons.

Ce taux est crucial pour la réussite ou l'échec d'un projet, car une faible variation peut rendre le projet non viable. Il est également un outil intéressant car grâce à lui le prix du foncier va pouvoir être connu.

Pour finir, en plus du taux de rentabilité brut de l'opération, l'investisseur se rémunère par la franchise de loyer et par son propre fond d'investissement (environ 1,25% px de vente TTC).

Pour sa part, le promoteur se rémunère sur la marge du TRB, ce qui déterminera in fine le prix du foncier. Le promoteur prend donc un risque relatif au taux de pré-commercialisation de l'opération ; la réalisation d'un bâtiment dit "en blanc" (sans taux de pré-commercialisation) sera ainsi plus risquée que la

réalisation d'un bâtiment "en gris" (avec un taux de pré-commercialisation de 50%). Un promoteur à trésorerie positive ou un promoteur/constructeur affilié à un major de la construction sera donc plus enclin à lancer des opérations sans taux de pré-commercialisation afin d'être en mesure d'assurer le risque du promoteur.



les différents types de clients et les modes de financements associés

Taux de rentabilité brut d'une opération d'immobilier d'entreprises

Une année de Loyer (Parkings inclus)

$$\frac{\text{Prix de vente H.T de l'opération}}{\text{Loyer}} \times 100$$

Méthode de calcul du TRB d'une opération d'I.E

2. Le développement

Après une recherche prospective qui aura pour résultat l'identification d'un foncier, l'acquisition de ce bien passe par la détermination d'un CAPA Max ou la capacité maximale d'un terrain. Ce dernier est calculé à partir d'un certain nombre de critères : Après avoir vérifié que le site ne fait pas partie de la base de données BASOS (sites et sols pollués ou potentiellement pollués appelant une action des pouvoirs publics, à titre préventif ou curatif) ou BASIAS (Anciens sites industriels pollués), on se réfère au PLU pour connaître le type de zone auquel appartient le terrain, l'usage autorisé et les caractéristiques urbaines architecturale, environnementale et paysagère. Ce PLU permettra également de connaître les prospects, les emplacements réservés et toute autre servitude, si existante. Une fois ces surfaces potentielles déterminées, elles seront retranchées de la superficie du terrain. La SPC (surface de plancher des constructions) et la hauteur maximale autorisée

détermineront les surfaces constructibles brutes. La surface constructible nette commercialisable sera calculée en retranchant les espaces communs (Halls d'accueil, circulation verticale etc.) et les zones techniques (gainés, nourrices etc.).

3. La programmation

La programmation est une étape très importante du projet. Si celle-ci est menée de manière intelligente, le projet pourra se vendre rapidement. Quand on connaît les difficultés d'un promoteur pour financer son projet, il est facile de deviner que celui-ci cherchera à vendre ou louer son bien de la manière la plus rapide et la plus efficace possible car un bien restant sur le marché trop longtemps est un manque à gagner pour ce dernier. Cette programmation passe par une étude du marché pour déterminer le besoin en place pour la

zone dans laquelle viendra s'installer le projet. Il faudra donc étudier les données sociodémographiques de la zone pour savoir quelle est la cible commerciale au moment présent ainsi que les différents indices de mouvement des habitants de la commune ou de la région qui pourra nous donner une idée sur les cibles potentielles en aval. Ces données déterminent deux éléments essentiels : le prix au mètre carré auquel pourra se vendre ce bien sur le marché ainsi que la configuration spatiale intérieure du bien. La taille des ménages influencera la typologie d'appartements tandis que celle des entreprises aura un impact sur la superficie des plateaux et leur modularité.

Pour résumer, le CAPA nous apprendra le nombre de mètres carrés commercialisables à partir d'un foncier tandis que la programmation déterminera le prix de ce même mètre carré sur le marché, ainsi que d'autres informations qui serviront subséquemment. Une fois ces chiffres en main, le prix du foncier pourra être calculé en procédant par compte à rebours. S'il est possible de connaître

le montant total des ventes ou locations potentielles d'un projet immobilier sur un foncier donné, l'ensemble des charges relatives à la construction et la commercialisation de ce bien ainsi que la marge souhaitée, il devient très aisé d'en conclure le prix que le promoteur peut proposer pour ce bien au propriétaire. Il s'en suit alors une étape de négociation.

Le risque du promoteur

Pour sa part, le promoteur se rémunère sur la marge du TRB, ce qui déterminera in fine le prix du foncier. Le promoteur prend donc un risque relatif au taux de pré-commercialisation de l'opération; la réalisation d'un bâtiment dit "en blanc" (sans taux de pré-commercialisation) sera ainsi plus risquée que la réalisation d'un bâtiment "en gris" (avec un taux de pré-commercialisation de 50%). Un promoteur à trésorerie positive ou un promoteur/constructeur affilié à un major de la construction seront donc plus enclins à lancer des opérations sans taux de pré-commercialisation afin d'être en mesure d'assurer le risque du promoteur.

Le bilan d'opération, tableau assez basique au niveau de sa forme mêlant titres simples et montants, devient alors un résultat complexe de toutes ces étapes. Sur l'exemple qui nous a été présenté, McDonald's France envisageait de se séparer de l'un de ces restaurants. Il est d'ailleurs assez étonnant de souligner que McDonald's est un acteur foncier important. Les restaurants McDonald's sont des propriétés du groupe auxquels sont assignés des franchisés. Ces opérations de valorisation du foncier sont donc monnaie courante au sein d'un tel groupe.

En somme, le tableau est divisé entre recettes, tributaires de la CAPA maximale et de l'exercice de programmation, et dépenses qui peuvent être divisées comme suit :

- 1.** Le foncier : Il comprend le prix d'acquisition du terrain calculé par compte à rebours, les frais de notaires, de démolition, de dépollution, d'archéologie préventive et du géographe.
- 2.** Les voiries et réseaux divers : Ils comprennent les différents frais de branchements à la voirie, réseaux de télécom, eaux, électricité etc.
- 3.** Les honoraires techniques : Ils rassemblent l'ensemble des honoraires des intervenants du projets (Architecte, ingénieur, Maitrise d'ouvrage, Bureau de

contrôle etc.). Dans le cas qui nous a été présenté, la maîtrise d'œuvre se faisait partiellement en interne et était comptabilisée dans les dépenses.

4. La construction : Celle-ci est calculée à partir d'une estimation du coût de revient du mètre carré de plancher. Une part dédiée aux imprévus est ajoutée.

5. La gestion : Elle rémunère les gestionnaires du projet, couvre les frais administratifs et les assurances.

6. Les frais commerciaux : Ils englobent l'ensemble des frais relatifs aux ventes ou aux locations. Cela comprend la rémunération des investisseurs, des brokers, des commerciaux en interne et des opérations marketing.

7. La Marge : si elle semble être un résultat équivalent à la différence entre dépenses et recettes, celle-ci est généralement fixée en avance mais peut cependant accepter une certaine marge de pondération.

Ce bilan n'est jamais figé. Il peut varier tout au long de l'opération.

Cette séance a permis de nourrir une connaissance plus profonde du rôle et des compétences d'un acteur fondamental de la chaîne de l'aménagement : le promoteur immobilier, dont les missions s'échelonnent à échelle et une temporalité qui lui sont propres dans la mesure où il intervient le plus souvent à l'échelle du lot et sur une durée d'un à trois ans. La présentation de M. Graffin nous a permis de distinguer les différents types de promoteurs immobiliers (les promoteurs/constructeurs et les promoteurs indépendants), ainsi que d'identifier les relations nécessaires qu'ils entretiennent avec les brokers (qui font le lien entre l'offre et la demande) et les investisseurs, qui permettent

la réalisation des opérations d'aménagement et les clients locataires ou acquéreurs. Bien que la présentation de M. Graffin se portait plus largement sur la promotion immobilière pour la réalisation d'immobilier d'entreprise, elle a permis de mieux comprendre les logiques financières du marché immobilier et les dynamiques, inhérentes à ce métier, qui déterminent le prix du foncier de ce type d'opération, notamment à travers l'identification de concepts clefs tels que le taux de rentabilité brut, les enjeux liés à la pré-commercialisation des unités, ou encore les différents critères qui influent le prix du foncier (desserte, services de proximité, visibilité...).