

# *Rapport de Stage de Fin D'Etudes*

**MACS – 3ème année**

Dates de Stage : du 01/04/2010 au 30/09/2010

Zineb Assabbane  
Filière : Mathématiques Appliquées  
et Calcul Scientifique

Tuteur filière : Olivier Lafitte  
Tuteur du stage : Marc WOUTS

Maître de stage : Benoît COTIC

## *Remerciements*

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce rapport de stage par des remerciements, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de ce stage, et même à ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ce stage un moment très profitable.

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à :

- M. Dominique Dutreix, le président, de m'avoir accueilli au sein de son établissement.
- Mme Laurence Morvan et M. Benoît COTIC, qui m'ont formé, et m'ont guidé tout au long de cette expérience professionnelle. Je tiens à les remercier pour la confiance qu'ils m'ont accordée.
- Mlle Sophie BONNEAU, pour les multiples aides qu'elle m'a gentiment apportées durant mon stage.
- Toute l'équipe de la direction Financière, pour sa disponibilité et sa gentillesse.

## *Sommaire*

<b>Remerciements.....</b>	<b>2</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>4</b>
<b><i>1 L'entreprise COFFIM.....</i></b>	<b>5</b>
1.1 L'entreprise d'accueil.....	6
1.1.1 Présentation générale.....	6
1.1.2 Organisation.....	6
1.1.3 Ses valeurs et stratégies.....	7
1.1.4 Ses partenaires.....	7
1.2 Son domaine d'activité.....	8
1.2.1 La promotion immobilière.....	8
1.2.2 Conseil et Prestations immobilières.....	9
1.2.3 L'aménagement.....	9
1.3 Quelques références.....	10
<b><i>2 Notions sur l'immobilier.....</i></b>	<b>11</b>
2.1 Le Promoteur immobilier.....	12
2.1.1 Généralités.....	12
2.1.2 Les conditions d'exercice de la profession.....	12
2.1.3 L'environnement, la réglementation.....	13
2.2 Le marché de l'immobilier.....	16
2.2.1 Marché de la promotion immobilière de logements en France, par Type de logement, 2003-2007.....	18
2.2.2 Marché de la promotion immobilière de Bureaux en France par secteur clients, 2003-2007.....	19
2.2.3 Les tendances du marché.....	20
2.2.4 L'organisation du marché.....	20
<b><i>3 Le suivi des opérations.....</i></b>	<b>22</b>
3.1 Présentations des opérations.....	23
3.1.1 Carré des Fleurs.....	23
3.1.2 Asnières Chausson.....	24
3.2 Le suivi des opérations.....	26
3.2.1 Suivi financier des projets immobiliers.....	26
3.2.2 Suivi des opérations sur le plan technique et commercial.....	29
3.2.3 Contrôle des risques immobiliers.....	31
3.3 Les relations humaines.....	34
<b><i>4 Annexe I : Note de banque CHAUSSON.....</i></b>	<b>37</b>
<b><i>5 Annexe II : Demande de financement.....</i></b>	<b>38</b>
<b><i>6 Annexe III : Bilan et plan de trésorerie CHAUSSON.....</i></b>	<b>39</b>
<b><i>7 Annexe IV : Bilan et plan de trésorerie CARRE DES FLEURS.....</i></b>	<b>40</b>
<b><i>Conclusion.....</i></b>	<b>48</b>

## *Résumé*

Dans le but de concrétiser mon projet professionnel et intégrer efficacement le monde du travail, j'ai opté pour un stage de fin d'étude dans l'immobilier en tant que responsable programmes junior.

Durant mon stage, j'ai pu traiter différents projets, de la mise en place d'études de marchés immobiliers jusqu'au suivi financier et le contrôle de gestion des opérations immobilières. Sous le tutorat d'un responsable programmes junior, mon rôle au sein de COFFIM consistait à répondre aux exigences du maître d'ouvrage.

J'ai été affecté au poste de responsable programmes junior appelé également assistant de programmes. Ce poste consiste à assurer un suivi technique, financier et commercial des projets immobiliers. Concernant les projets en montage, l'étude portait sur une bonne connaissance sur le marché immobilier actuel, une étude sur l'identification des risques encourus par les promoteurs et les différentes couvertures mises en place. Un dossier complet est ensuite déposé pour participer aux concours montés pour les projets immobiliers. Toutes ces démarches ont été réalisées dans le but de constituer un avant-projet de la future opération de construction avec deux mots clés, qualité et optimisation. En parallèle, un suivi financier, technique et commercial pour les projets en construction est mis en place. Je développerai dans ce rapport toutes les tâches que j'ai effectuées dans le cadre de la réalisation des opérations immobilières.

Par ailleurs, l'entreprise cherche à mettre en place une vraie étude de risques immobilière. Dans ce sens, j'ai effectué une étude sur les risques que les entreprises immobilières encourent, les démarches entreprises pour éviter le risque ou de le prévenir.

Ce présent rapport suit un plan thématique en trois parties, la première est consacrée à une présentation de l'entreprise, une présentation de son domaine d'activité et ses principales références. Une seconde partie constituant les notions que j'ai apprises tout au long de ce stage dans le domaine de l'immobilier ainsi qu'une étude de marché que j'avais établie. Enfin, la troisième partie synthétise mon expérience professionnelle où je présente les principaux projets sur lesquels j'ai travaillé et ma contribution dans la réalisation et le suivi de ces derniers.

# ***1 L'entreprise COFFIM***

## 1.1 L'entreprise d'accueil

### 1.1.1 Présentation générale

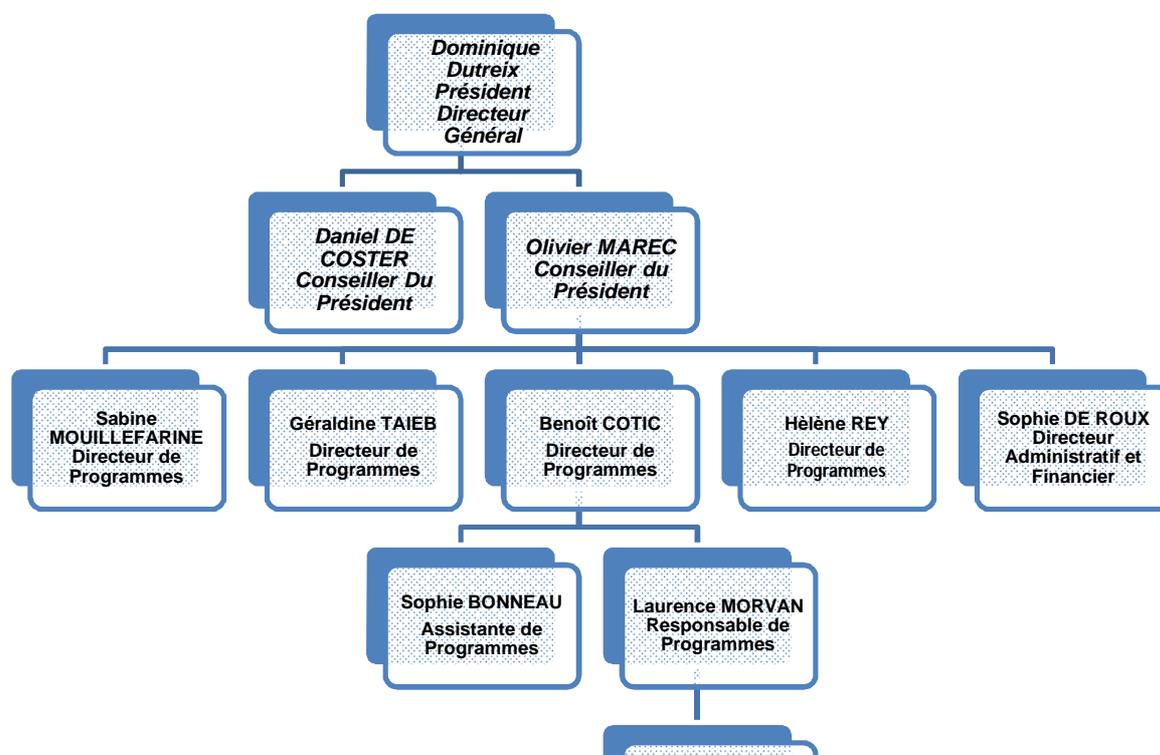
**La Compagnie Foncière et Financière et d'Investissement Immobilier (COFFIM)** existe depuis bientôt 20 ans, elle s'est fortement développée depuis le début des années 2000. Promoteur généraliste, travaillant essentiellement à Paris et en Ile de France, COFFIM construit des opérations de logements destinés à la vente pour les particuliers accédant à la propriété, et pour les investisseurs personnes physiques souhaitant faire un placement. COFFIM réalise aussi des immeubles de logements pour le compte de grands investisseurs institutionnels. Le groupe construit des résidences services pour étudiants, pour personnes âgées dépendantes ou des résidences hôtelières.

Ces réalisations sont vendues à des investisseurs privés qui bénéficient des avantages fiscaux de la location meublée professionnelle.

Par ailleurs, COFFIM est un des grands intervenants pour la construction d'immeubles de bureaux réalisés pour le compte d'investisseurs institutionnels ou pour le compte d'utilisateurs.

Le groupe poursuit son développement avec un objectif de réaliser des immeubles de grande qualité technique, architecturale, et environnementale, associant pour les propriétaires et les usagers la qualité de l'emplacement du site et la qualité de l'occupation des immeubles que se soit pour y habiter ou y travailler.

### 1.1.2 Organisation



### 1.1.3 Ses valeurs et stratégies

La qualité des réalisations du groupe est le prolongement naturel de la passion de toutes les équipes des directions opérationnelles. Valeur de Base et élément stratégique majeur, la qualité COFFIM s'exprime par :

- ❖ **Des partenaires stratégiques** : Des associations renouvelées avec les principaux acteurs nationaux du secteur, une volonté de poursuivre les ventes en bloc des programmes aux grands investisseurs de la place, une collaboration avec les entreprises générales de renom et une qualité architecturale renforcée par le choix de cabinets d'architectes reconnus.
- ❖ **Une complète maîtrise du risque**  
Une totale maîtrise du risque à travers un portefeuille opérationnel équilibré entre le Résidentiel, le Tertiaire et l'Activité.

### 1.1.4 Ses partenaires

Coffim accélère sa croissance grâce aux synergies développées dans le cadre de partenariats stratégiques.

**1 / Coffim est partenaires de Grands Bailleurs sociaux**

– LOGIREP, OSICA, RIVP, SNI, FFF ...

**2 / Coffim est partenaire de Grands Investisseurs**

– FONCIERE LOGEMENT, UFG, CREDIT AGRICOLE, IMMOVALOR, FONCIERE DES REGIONS, CILOGER, CARLYLE GROUP ...

**3 / Coffim est partenaire des Grands Exploitants de résidences services** - LAMY, CITEA, EUROSTUDIOMES, SERGIC, OSE ...

**4 / Coffim est partenaire des Grands Réseaux commerciaux** - BNP PARIBAS, ISELECTION, UFG, PATRIMONIAL ...

## 1.2 Son domaine d'activité

### 1.2.1 La promotion immobilière

Une activité principale centrée en région parisienne, en première couronne. Pour son activité de promoteur immobilier commercial, COFFIM réunit des équipes d'experts dans des domaines très divers, tels que l'architecture, l'urbanisme, la construction, couvrant tous les aspects du déroulement d'un projet de construction d'équipements commerciaux.

Autant que promoteur, COFFIM est en relation avec des investisseurs de différentes natures (Banques, Fonds de pension, Compagnies d'assurances, Fonds d'investissements dans l'immobilier) qui financent les projets, des enseignes françaises et internationales de la grande distribution ou du service qui cherchent des implantations, et des élus locaux qui assurent l'équilibre du développement commercial de leur territoires.

La gestion de projets immobiliers commerciaux permet à COFFIM de démontrer son savoir-faire aussi bien dans la conception que dans la construction des parcs commerciaux. Une attention particulière est portée à la qualité des constructions et à l'architecture. Les aspects environnementaux ne sont pas oubliés et sont pris en compte à travers de nombreuses études d'impact.

Une répartition du chiffre d'affaires logement prévisionnel des opérations (pour 100% des parts sociales)

Logements libres	50 %
Bureaux	28%
Résidences services	20%
Logements sociaux	1%
Commerces	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Ventes en bloc	42%
Ventes au détail	58%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## **1.2.2 Conseil et Prestations immobilières**

COFFIM accompagne ses clients dans la conception et la construction d'un projet adapté à leurs besoins. Pour cela, COFFIM propose une offre de prestations et de conseils adaptés :

- En Immobilier d'Entreprise, COFFIM intervient sous la forme contractuelle adaptée à chaque client, investisseur ou utilisateur : Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) ou clé en main locatif, Contrat de Promotion Immobilière (CPI), Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD).

- En Habitat, la diversité des opérations a pour but de satisfaire tous les types de clients qu'ils recherchent une résidence principale, une résidence secondaire ou un investissement locatif. Les équipes sélectionnent avec le plus grand soin les emplacements sur lesquels COFFIM construit. La conception de chaque opération est le fruit d'un travail collectif entre des architectes de talent et les équipes de COFFIM qui connaissent bien les tendances du marché et les souhaits des clients. A travers une bonne étude du marché immobilier ainsi qu'une bonne étude du projet immobilier, les équipes peuvent décider d'investir et de monter l'opération ou le contraire.

## **1.2.3 L'aménagement**

COFFIM développe des projets urbains ou périurbains en partenariat avec les collectivités et réalise des missions d'aménagement : Dialogue avec les élus, négociation foncière, travaux d'infrastructures, missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage d'équipements publics ou privés, études d'urbanisme, expertises (développement durable, montages financiers complexes).

A ce titre COFFIM, participe à l'aménagement de la ZAC des Bords de Seine à Asnières sur Seine actuellement en cours de réalisation et à la ZAC du Parc d'Affaires à Asnières sur Seine. COFFIM est également lauréat pour l'aménagement de la ZAC des Hautes Noues à Villiers sur Marne et est partenaire de GESTEC pour l'aménagement du centre ville de Joinville le Pont.

## 1.3 Quelques références

COFFIM s'est forgée un solide savoir-faire dans tous les secteurs immobiliers. Son expérience et son professionnalisme se sont affirmés à travers la réalisation de 10 000 logements, plus de 1 million de m<sup>2</sup> de bureaux et d'importants projets d'aménagements à Paris et en région parisienne. Voici quelques références :

	20.000 m <sup>2</sup> . Siège social d' <b>EUROSPORT</b> .	Zac Forum Seine <b>Issy les Moulineaux</b>
	6.000 m <sup>2</sup> pour le compte de <b>RHODIA</b> .	24 – 26, Quai Le Gallo <b>Boulogne – Billancourt</b>
	Siège social du groupe <b>TETRA PAK</b> .	66, Rue Kléber / 91, Rue Gallo <b>Levallois – Perret</b>
	6.000 m <sup>2</sup> pour le compte de <b>EADS</b> .	92, Route de la Reine <b>Boulogne – Billancourt</b>
	26.000 m <sup>2</sup> pour le compte de <b>HRO</b> .	Quai Aulagnier <b>Asnières sur Seine</b>
	Siège social de <b>HEWLETT PACKARD</b> .	Zac Forum Seine <b>Issy les Moulineaux</b>
	Siège social de <b>STERIA</b> .	Zac Forum Seine <b>Issy les Moulineaux</b>
	30.000 m <sup>2</sup> pour le compte de la <b>CAISSE D'ÉPARGNE</b> Siège du Crédit Foncier	Rives de Bercy <b>Charenton</b>

## *2 Notions sur l'immobilier*

## **2.1 *Le Promoteur immobilier***

### **2.1.1 Généralités**

La profession de promoteur immobilier porte sur des conditions d'exercice de cette activité. Le promoteur immobilier est défini selon la loi comme une personne physique ou morale qui, de façon habituelle, prend l'initiative de réalisations immobilières et assure la responsabilité de la coordination des opérations intervenant pour l'étude, le financement, l'exécution, le contrôle et la gestion.

L'aménageur quant à lui est défini comme un promoteur immobilier dont l'activité se limite à la vente de terrains équipés.

Le domaine de la promotion immobilière couvre les opérations suivantes :

- la réalisation des programmes de logements individuels ou collectifs, de bureaux et des équipements collectifs d'accompagnement nécessaires au fonctionnement de ces ensembles.
- L'acquisition de terrains de grandes étendues en vue de la réalisation de programmes de lotissement viabilisé dont les parcelles sont destinées à la location ou à la vente.
- La commercialisation de parcelles équipées en voirie et réseaux divers (VRD) destinées à la construction.

### **2.1.2 Les conditions d'exercice de la profession**

L'exercice de l'activité de promoteur immobilier est subordonné à un agrément délivré par le Ministre chargé de l'Urbanisme et de l'Habitat, sur la base d'un dossier de demande d'agrément.

**a)** Dans l'exercice de ses fonctions, tout promoteur immobilier doit disposer :

- d'une attestation d'agrément ;
- d'un certificat de conformité ;
- d'un siège social ;
- d'un certificat d'approbation.

En outre, il est tenu de faire figurer sur tous les documents à usage professionnel et au lieu de réception de la clientèle ses références administratives. Il doit également souscrire une assurance pour la couverture de l'établissement contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qui découle de ses activités.

**b)** Tout promoteur détenteur d'une attestation d'agrément désirant réaliser un programme immobilier doit au préalable obtenir l'approbation du Ministre chargé de l'Urbanisme et de l'Habitat.

Le dossier de demande d'approbation du programme est constitué des éléments suivants :

- un dossier technique composé de documents graphiques et de documents écrits ;
- une garantie financière (garantie d'achèvement des travaux) délivrée par une institution financière dûment agréée par l'Etat ;
- une garantie technique assurée par un personnel qualifié dans tous les domaines de la promotion immobilière, et par la garantie décennale dommage-ouvrage accordée par une institution d'assurance.

Sur avis technique du comité précédemment mentionné, le Ministre chargé de l'Urbanisme et de l'Habitat prend un arrêté d'approbation du programme immobilier. Il délivre ensuite au promoteur un certificat d'approbation de ce programme.

Si dans un délai de deux ans le programme immobilier n'a pas connu d'application, il doit alors faire l'objet d'une actualisation et d'une nouvelle approbation.

A la demande du promoteur, la réception des immeubles réalisés est prononcée par le comité technique susvisé.

La mise en exploitation des immeubles réalisés est conditionnée par l'obtention préalable d'un certificat de conformité par le Ministre chargé de l'Urbanisme et de l'Habitat sur avis du comité technique.

## **2.1.3 L'environnement, la réglementation**

### **2.1.3.1 La réglementation professionnelle**

Les professionnels sont liés à leur client par des contrats :

- contrat de promotion immobilière,
- contrat de construction de maisons individuelles,
- contrat de vente en l'état futur d'achèvement....

Par ailleurs, les promoteurs doivent respecter les réglementations locales : sols, caractéristiques architecturales protégées par les Architectes des Bâtiments de France.

Le promoteur doit se soumettre à :

- l'obligation de bonne fin, par laquelle il garantit à son client la bonne exécution de la construction.
- l'obligation de respecter les prix et les délais convenus.
- la garantie contre les vices de construction.

Les opérations portant sur des immeubles d'habitation imposent un cautionnement du promoteur. Ce cautionnement est octroyé par les banques, les compagnies d'assurances

agrées et les sociétés de caution mutuelle. Il garantit le maître d'ouvrage en cas d'inexécution de ses obligations par le promoteur.

### 2.1.3.2 Le statut juridique et fiscal

- *Le statut juridique*

Les professionnels du secteur optent pratiquement tous pour la constitution de sociétés. Le promoteur peut exercer son activité sous diverses formes juridiques: SARL, SNC, SA,

- *La catégorie d'imposition*

Le professionnel du secteur est soumis au régime fiscal des Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC).

<b>Catégorie d'imposition des BIC (vente de biens)</b>	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Régime fiscal</b>
Chiffre d'affaires < 231 000 €	Réel simplifié
Chiffre d'affaires > 231 000 €	Réel normal

- *Le mode d'imposition*

Les bénéfices réalisés par un professionnel dans le cadre de son activité sont soumis, à **l'impôt sur les sociétés (IS)**, si le professionnel opte pour la création d'une société. Le bénéfice est imposé au nom de la société à un taux de 33,33% (15% dans la limite des premiers 38 120 € pour les sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 7 630 000 €).

Les dividendes sont intégrés au revenu imposable après un abattement de 40%, auquel s'applique ensuite un crédit d'impôt plafonné à 230 € pour un couple et 115 € pour une personne seule. Depuis la loi de Finances de 2008, il est possible d'opter pour un prélèvement forfaitaire libératoire de 18%.

Dans le cas de la gérance (minoritaire ou majoritaire), le revenu imposable est majoré de la rémunération que le gérant perçoit, le cas échéant.

### 2.1.3.3 Les difficultés du métier

Le secteur de la promotion immobilière connaît des difficultés en raison de la baisse de la demande sur les segments du résidentiel et du non résidentiel. Les professionnels restent très dépendants des conditions d'accès au crédit et des mesures fiscales prises en faveur des investisseurs.

Les principales difficultés à prévoir pour les créateurs sont:

- ***Le poids des stocks***

La rentabilité d'un programme immobilier dépend beaucoup de la rapidité de sa commercialisation. Les invendus pèsent lourdement sur la rentabilité d'une opération. Par conséquent, les entreprises qui "portent" des volumes importants de logements vacants sont fortement pénalisées. La crise immobilière actuelle, du fait de l'augmentation sensible du nombre d'invendus, amplifie le phénomène et nuit fortement au secteur, les professionnels étant obligés de baisser leurs prix de vente.

- ***La maîtrise des coûts de construction***

La rentabilité d'une opération de promotion dépend essentiellement de la maîtrise des coûts du foncier, des matériaux et des délais de construction. Ceux-ci doivent être parfaitement calculés et anticipés car les éventuels surcoûts sont difficilement reportables sur les prix de vente et se traduisent par conséquent par des pertes ou des manques à gagner.

- ***L'importance des investissements***

Elle rend aléatoire la survie des entreprises de taille modeste en cas de difficulté de commercialisation d'un seul programme. Le professionnel doit chercher à diversifier ses offres, sa clientèle, voire ses activités (il peut envisager la location immobilière, les activités d'agent immobilier ...)

- ***La dépendance à la conjoncture économique***

En période de récession, le marché du non résidentiel est fortement pénalisé par le gel des projets d'implantation d'entreprises et d'infrastructures locales. Quant au segment du logement, le ralentissement de l'activité économique pèse sur la solvabilité des particuliers. Dans ce contexte, les entreprises les plus solides ont une surface financière importante, diversifient leurs programmes et anticipent fortement sur les commercialisations grâce à un réseau commercial dynamique.

Evolution du nombre de défaillance	
2008	177
2007	164
2006	124
2005	157
2004	193
(Source : Insee, Défaillances d'entreprises)	

Taux de survie au delà des 5 premières années	
Promotion immobilière de logements	69,4 %
Promotion immobilière d'infrastructures	68,2 %
Supports juridiques de programme	51,5 %
Services aux entreprises, activités immobilières	54,3 %
Moyenne tous secteurs	51,9 %
(Source : Insee, Taux de Survie à 5 ans pour la génération 2002)	

## 2.2 Le marché de l'immobilier

Ces dernières années, le secteur de la promotion immobilière a connu une forte progression de son chiffre d'affaires en raison de la hausse conjointe de la demande (tant sur le résidentiel que le non-résidentiel) et des prix.

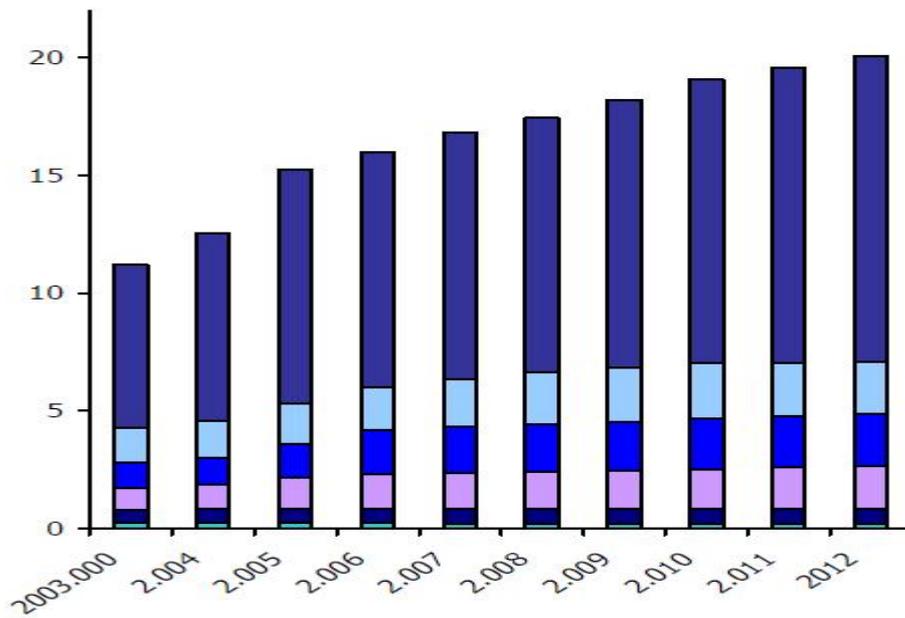
Certains facteurs ont été favorables à la bonne santé du secteur:

- les incitations fiscales: les dispositifs Robien (depuis 2003), Borloo (depuis 2006) et la déduction des intérêts d'emprunts prévue par la Loi Tepas (depuis 2007) ont stimulé les investissements,
- les incitations financières: le PTZ (Prêt à Taux Zéro) a rendu plus facile pour les ménages l'accès à la propriété,

Toutefois, le secteur de l'immobilier connaît aujourd'hui des difficultés. En effet, les conditions de crédits se sont durcies pénalisant l'accès à la propriété des ménages et l'investissement des sociétés dans les bureaux. La demande de bâtiments résidentiels et non-résidentiels connaît donc une baisse qui nuit à l'activité des promoteurs.

Dans ce contexte peu favorable aux professionnels, la diversification de l'activité apparaît alors indispensable. En effet, des activités telles que la gestion locative ou la gestion de copropriété sont moins dépendantes des aléas de la conjoncture.

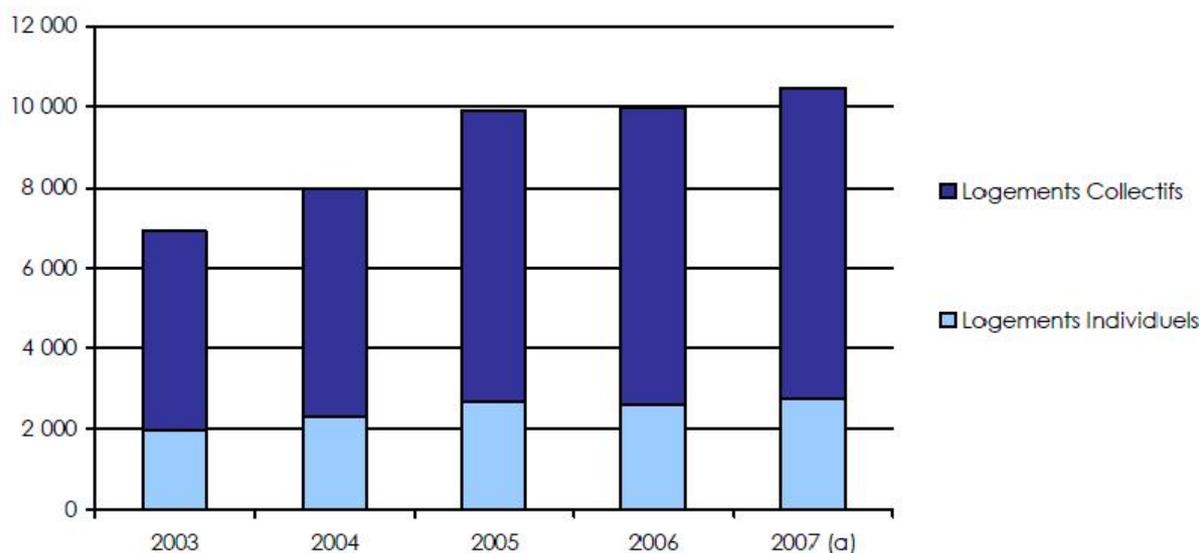
(en millions de m<sup>2</sup>)



Centres Commerciaux    Entrepôts  
Commerces    Bureaux  
Bâtiments Industriels    Logements

Cette étude a été réalisée à partir d'entretiens avec des promoteurs immobiliers, des développeurs-constructeurs, des associations professionnelles ainsi que la presse professionnelle.

## 2.2.1 Marché de la promotion immobilière de logements en France, par Type de logement, 2003-2007

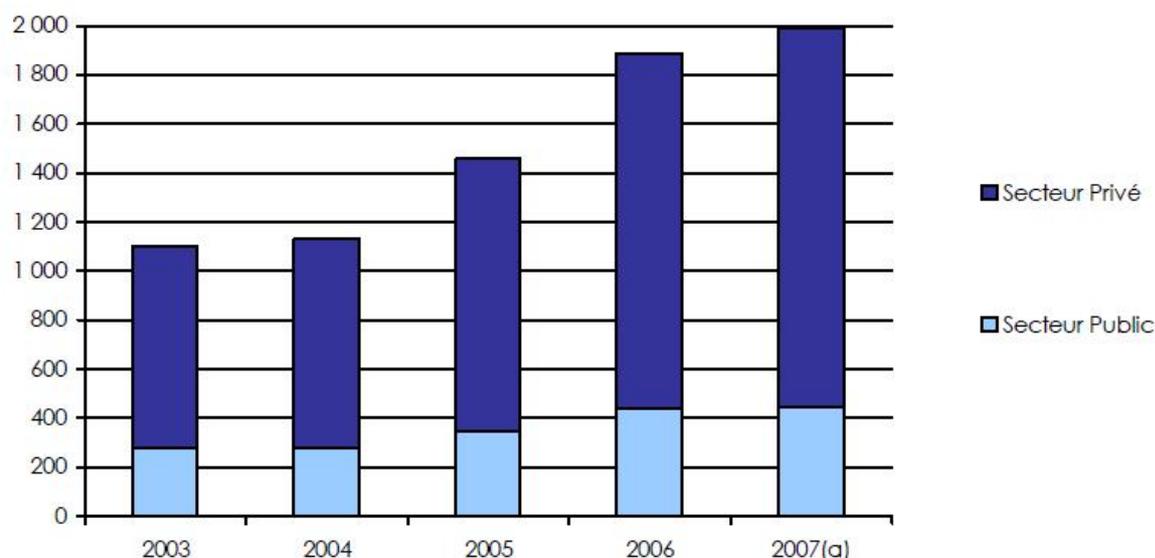


- Le dynamisme du marché de la promotion immobilière de logements au cours de la période étudiée a concerné à la fois le secteur des logements individuels et celui des logements collectifs.

- Dans le secteur des logements individuels, le marché a notamment bénéficié de mesures phares, telles que la mise en place du **PTZ ( Prêt à taux zéro)**. Le PTZ a permis l'accès à la propriété de nombreux ménages sur la période étudiée. Ainsi, plus de 200 000 PTZ ont été distribués en 2005. De plus, le PTZ a été étendu à l'achat de logements anciens en 2005, et les plafonds de ressources ont été revus à la hausse dans les régions les plus chères, ce qui a élargi son utilisation. La mise en place du PTZ a principalement bénéficié au secteur des logements individuels.

- Le dynamisme de l'activité de promotion immobilière de logements collectifs s'explique notamment par les dispositifs en vigueur tels que le **dispositif De Robien**. Depuis 2003, ce dispositif, depuis remplacé par les dispositifs « Robien recentré » et « Borloo Populaire », a incité un grand nombre de ménages à investir dans l'immobilier.

## 2.2.2 Marché de la promotion immobilière de Bureaux en France par secteur clients, 2003-2007



Le marché de la promotion immobilière de bureaux est principalement destiné aux investisseurs. En effet, peu d'entreprises font le choix d'acheter et beaucoup préfèrent louer. En effet :

- La gestion immobilière est souvent lourde à supporter pour les entreprises, car elle représente une immobilisation financière importante.
- Le choix des actionnaires est souvent décisif dans l'orientation politique des entreprises. Les actionnaires privilégient donc les dividendes perçus à l'acquisition de bien foncier.

Dans le secteur des bureaux, les investisseurs sont généralement des banques, des compagnies d'assurances et des fonds de pension recherchant des investissements sûrs et à long terme. Ces investissements se présentent sous la forme de fonds d'investissement, de fonds institutionnels et de fonds d'assurance.

## 2.2.3 Les tendances du marché

Malgré un contexte difficile, les professionnels bénéficieront des mesures destinées à relancer le BTP (Bâtiments et Travaux Publics) :

- la mise en place d'un nouveau dispositif fiscal : le dispositif Scellier est destiné à relancer les investissements locatifs. A partir du 1er janvier 2010 les investisseurs pourront déduire 25% du prix du logement.
- une extension de la garantie de l'Etat aux crédits immobiliers des ménages via les "prêts d'accession sociale",
- une augmentation du nombre de logements concernés par le Pass-Foncier (qui permet aux ménages de payer d'abord les murs puis le foncier pour être propriétaires),
- la construction de 70 000 logements sociaux supplémentaires,
- une augmentation du montant du prêt à taux zéro de 20% à 30% du prix du logement et modification des plafonds de prix.

## 2.2.4 L'organisation du marché

**La promotion immobilière (P.I) de logements** Elle regroupe le plus grand nombre d'entreprises. Elle comprend :

- La P.I de bâtiments à usage principal d'habitation
- La promotion-rénovation
- La P.I de résidences hôtelière

Les promoteurs sont surtout présents sur le marché du logement collectif, à caractère social ou non.

**La promotion immobilière de bureaux :** Elle regroupe l'ensemble des sociétés participant à la P.I de bâtiments destinés essentiellement à l'usage professionnel.

**La promotion immobilière d'infrastructures :** représente un quart des promoteurs et comprend les locaux commerciaux, les zones d'intérêt collectif, les équipements locaux (routes, ponts...)

**Les supports juridiques de programme :** Ils concernent environ un quart des entreprises de P.I et comprennent les sociétés civiles immobilières (SCI), qui se transforment le plus souvent en copropriétés.

Nombre d'entreprises du secteur en 2008	
Promotion immobilière de logements	8 523
Promotion immobilière de bureaux	333
Promotion immobilière d'infrastructures	3 469
Supports juridiques de programme	2 856
(Source : Insee, Démographie des entreprises et des établissements 2008 - champ marchand non agricole, Stocks d'entreprises au 1er janvier 2008)	

Chiffre d'affaires du secteur en 2006	
<i>(en milliards d'euros)</i>	
Promotion immobilière de logements	10,347 Md€
Promotion immobilière de bureaux	1,357 Md€
Promotion immobilière d'infrastructures	5,618 Md€
Supports juridiques de programme	1,085 Md€
(Source : Insee, Résultats de l'Enquête Annuelle d'Entreprise)	

Evolution du chiffre d'affaires en valeur du secteur	
<i>(Indice ICA base 100 en 2000)</i>	
Promotion immobilière	
2008	112,4
2007	122,8
2006	124,5
2005	116,5
2004	116,4
2003	108,7
2002	105,3
2001	100,9
(Source : Insee, Bulletin Statistique)	

### ***3 Le suivi des opérations***

## ***3.1 Présentations des opérations***

En immobilier d'entreprise comme en habitation ou en résidence services, COFFIM s'engage à offrir à ses clients des lieux qui soient avant tout agréables mais aussi adaptés à leurs besoins et à leurs moyens. L'architecture, la conception des plans, l'aménagement des volumes, le choix des matériaux, la qualité des prestations, l'offre de services et enfin le soin apporté aux parties communes sont au cœur des préoccupations des équipes opérationnelles.

Afin d'assurer à ses clients un cadre de vie, fonctionnel et agréable, les équipes s'entourent d'architectes de renom capables de créer des ensembles répondant aux attentes de leurs clients et ayant la faculté de s'adapter en permanence aux diverses évolutions de la société. L'équipe qui m'a accueillie s'occupe de plusieurs opérations, des opérations en construction, en montage et lancement commercial puis des opérations en développement.

En tant que responsable de programmes junior, je m'occupais principalement de 4 opérations : 3 opérations en construction et une opération en montage. Dans ce rapport, nous traiterons uniquement deux opérations en construction pour ainsi montrer les différents travaux que je réalisais dans le but d'aboutir à la concrétisation du projet.

### **3.1.1 Carré des Fleurs**

La Carré des Fleurs est composé de deux petits immeubles, Cage A sur la rue Gauthey et Cage B sur la rue de la Jonquière dans le 17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Ils se répartissent en 25 logements et une boutique offrant une grande variété de surfaces du 1 au 5 pièces, sur un seul niveau ou en duplex.

Les bâtiments sont habillés de pierre en façades, d'enduit, de briques et les volets en aluminium laqué avec un jardin intérieur.



L'opération CARRE DES FLEURS est réalisée en Corps d'Etats Séparés et non par une entreprise générale comme les autres opérations de mon équipe, elle compte 17 entreprises et c'est une opération réalisée par COFFIM seul.

Au début de mon stage, en avril 2010, le Carré des Fleurs était au stade du démarrage du cloisonnement doublage. La cage A a été entièrement terminée au niveau du cloisonnement. A ce jour l'opération est réalisée à 95%. L'ensemble des marchés ont été passés avec les entreprises, on est au stade des finitions et de l'achèvement du projet.

C'est une opération qui sera livrée en novembre 2010.

Durant mon stage, j'ai pu effectuer plusieurs tâches liées à cette opération et l'outil informatique que j'utilisais pour, est EXCEL :

- la gestion financière de l'opération,
- la mise à jour des bilans financiers et des plans de trésorerie
- un contrôle de gestion fréquent
- le suivi opérationnel sur le plan technique et commercial.

Ce présent rapport suit un plan thématique en trois grandes parties. Je développerai dans les dernières parties, mon rôle et ma contribution pour la réalisation des 4 projets et qui différaient d'une opération à une autre suivant son état d'avancement.

### **3.1.2 Asnières Chausson**

Carlyle était propriétaire des terrains situés au 26/28 rue des Frères Chausson et 19 rue du Contrat Social à Asnières sur Seine.

A ce jour, le groupe Carlyle a cédé le foncier de cette opération à COFFIM dans son intégralité, son intention étant de se retirer complètement de cette affaire en acceptant d'engranger une perte significative sur son investissement. COFFIM s'est porté naturellement acquéreur du foncier pour construire sur l'intégralité des terrains un programme de 23 160 m<sup>2</sup> SHON ( Surface Hors Œuvres Nette) répartis en 5 bâtiments de logements libres (A, B, C, D, E), 2 bâtiments de logements sociaux (F et G) et 2 résidences services (R1 hôtelière et R2 étudiante).

Le studio JJ ORY, architecte de l'opération, connaît particulièrement bien la ville d'Asnières-sur-Seine pour y avoir effectué de nombreuses réalisations dont en particulier la **ZAC Bords de Seine** pour Coffim.



Avec le Responsable de Programmes qui m'a encadré tout au long de ce stage, j'ai eu la chance de travailler sur deux bâtiments de cette opération, le bâtiment C ainsi que le E.

- Le bâtiment E est d'une Surface Hors Œuvre Nette de 3209 m<sup>2</sup> et d'une Surface Habitable totale de 2662 m<sup>2</sup>, comportant 44 logements et 44 parkings.
- Le bâtiment C est d'une Surface Hors Œuvre Nette de 2666 m<sup>2</sup> et d'une Surface Habitable totale de 2117 m<sup>2</sup>, comportant 37 logements et 37 parkings.  
A la lecture du plan de trésorerie *cf annexe*, il apparaît un besoin de financement de l'ordre de 13 M€ avec un apport de fonds propres de 5 149 000 €  
Ces fonds propres étant composés d'une part du nantissement des recettes à hauteur de 3 149 000 € sur un compte ad'hoc SOCFIM et d'autre part de 2 000 000 € investi directement dans l'opération par COFFIM.

Les travaux sont effectués en entreprise générale et confiés à **BOUYGUES CONSTRUCTION**.

A ce jour, le bâtiment C est au stade plancher haut du sous sol -1 et le bâtiment E est au stade voile contre terre 2<sup>ème</sup> sous sol. L'opération sera livrée le 4<sup>ème</sup> trimestre 2011.

Durant mon stage, j'ai réalisé les mêmes missions que j'ai citées précédemment pour le projet CARRE DES FLEURS, sauf que cette opération ci, ASNIERES CHAUSSON, n'est pas aussi avancée que la précédente et la trésorerie des dépenses n'est pas aussi complexe puisque la construction se fait en entreprise générale.

## 3.2 *Le suivi des opérations*

Ci-dessous, les différentes phases d'avancement d'un projet immobilier auxquelles j'ai pu assister et contribuer, du montage à la construction :

- Phase de planification du projet immobilier :
  - Définition conceptuelle et organisationnelle du projet
  - Étude de faisabilité économique
    - Étude de marché : analyse de la demande et de l'offre (partie 2 du rapport)
    - Analyse des facteurs de risque et d'incertitude
    - Sources de financement et coût du capital
    - Étude de la rentabilité du projet
  - Étude de faisabilité technique et environnementale
  - Conception préliminaire du projet
  - Commercialisation préliminaire du projet
- Phase de production du projet immobilier
  - Conception définitive des plans
  - Marchés de construction
  - Travaux de construction
- Phase de gestion du Projet immobilier
  - Gestion du coût du projet
  - Gestion des besoins
  - Gestion de la commercialisation
- Phase d'achèvement et livraison du projet

### 3.2.1 **Suivi financier des projets immobiliers**

Je m'occupais de la gestion financière du CARRE DES FLEURS ainsi que celle du bâtiment C d'ASNIERES CHAUSSON. Les tâches sont les mêmes sur les deux opérations, je choisis de développer le projet CARRE DES FLEURS.

- **Le suivi quotidien :**

Trois périodes sont déterminantes dans la réalisation d'un programme immobilier. La période de réservation, préalable au début de la construction: on tente de commercialiser un maximum de lots, ce qui nous permettra notamment d'alléger les charges financières et diminuer notre risque de commercialisation. Sur l'opération des CARRE DES FLEURS, BNP IMMOBILIER s'occupait de la commercialisation. Dans un premier temps, durant le lancement de l'opération, l'ensemble des lots ont été réservés mais à cause de la crise financière les acquéreurs ont renoncé à leurs appartements. Afin d'alléger le risque, COFFIM a procédé à la découpe de grands appartements et a entamé les réservations.

Pendant la construction de ce projet, je veillais au bon déroulement des travaux, dont COFFIM est garant ainsi qu'à la signature des actes avec les acquéreurs des appartements.

Pendant l'achèvement de toute opération, comme on a fait sur le CARRE DES FLEURS, on rédige une demande à la banque pour effectuer une remontée des fonds propres juste après que la trésorerie soit positive et importante.

- **Les recettes de l'activité :**

Elles sont peu diversifiées dans la mesure où la vente directe d'immeubles représente plus de 70% du chiffre d'affaires total. Toutefois, le montant des honoraires liés à la gestion et à la conduction de travaux ont tendance à se développer. Ces activités de services ont en effet permis à la plupart des entreprises de compenser la baisse des volumes d'affaires en promotion. Enfin, on doit noter que les écarts sont importants entre le chiffre d'affaires des opérations de logement et celles de bureaux.

- **Les charges à surveiller :**

Les postes de charges les plus importants sont constitués de montant des travaux, les honoraires de la maîtrise d'œuvre ainsi que les charges juridiques.

Les frais des avocats, des notaires et des experts sont suivis de près par les charges financières (en annexe les plans de trésorerie que j'ai mis à jour des projets dont je m'occupais).

- **La maîtrise des résultats :**

Le résultat dépend de la capacité de toute entreprise à maîtriser ses niveaux de marge. Sur le CARRE DES FLEURS, la marge a été maîtrisée en dépit de tous les risques qu'elle a courue.

Pour garder une bonne marge, mon équipe négocie parfaitement les prix d'acquisition du foncier et des immeubles existants, et essaie de commercialiser dans les meilleurs délais ses programmes. Des stocks élevés entraînent une hausse sensible des charges financières et altèrent considérablement la rentabilité.

- **La gestion financière et les besoins en trésorerie :**

Les besoins de capitaux sont très importants pour financer le foncier, les acquisitions d'immeubles et les travaux.

Afin de gérer financièrement les opérations, le montant des travaux ne doit en aucun cas dépasser le montant du marché. Tout contrôle à la réception d'un devis ou d'une situation de travaux d'une entreprise est nécessaire. La banque délivre un prêt pour financier l'opération, au fur et à mesure de l'avancement du projet, on peut s'apercevoir que le besoin de financement est inférieur à la demande effectuée auprès de la banque. On procède alors à l'arrêt de la ligne de crédit, comme était le cas sur le CARRE DES FLEURS. C'est grâce à une mise à jour fréquente de la trésorerie qu'on peut s'en apercevoir.

- **Relation étroite avec la banque**

La SOCFIM (Société Centrale pour le Financement de l'Immobilier) est une filiale du groupe Caisse d'Epargne spécialisée dans le financement aux professionnels immobiliers promoteurs, investisseurs et marchands de bien. Pour la majorité de ses opérations, COFFIM demande le financement des projets immobiliers auprès de la SOCFIM. Pendant mon stage, j'étais en étroite relation avec la banque :

- J'ai pu participer à la rédaction d'une demande de financement pour un projet immobilier, une résidence étudiante, sur un terrain situé à VILLEJUIF. Une demande de financement comporte 4 grandes parties :

- **Une présentation générale de l'opération de promotion**, les grandes lignes de l'opération et une présentation du site et de son environnement.

- **Un montage juridique et foncier** comprenant les accords fonciers entre les associés, soit la promesse de vente ou l'acte d'acquisition signé. La programmation du projet ou la composition de l'opération puis les autorisations administratives, c'est-à-dire tout ce qui est relatif à l'obtention du permis de construire.

- **Un montage commercial** comprenant : le choix de l'exploitant de la résidence étudiante, la date de prise à bail, le montant du loyer annuel et aussi la commission d'engagement et sa durée. Dans la partie commerciale, on a introduit un planning prévisionnel c'est-à-dire toutes les dates prévisionnelles des différentes étapes du chantier de la signature de l'acte d'acquisition à la livraison. On y définit une bonne stratégie commerciale pour convaincre la banque de l'avancement certain de la commercialisation.

- **Un montage financier** comprenant la stratégie financière qui sera adaptée dans le projet et qui sera répartie entre les associés, de l'acquisition du terrain et la maîtrise d'ouvrage du projet. Le budget de l'opération y est détaillé comprenant les recettes prévisionnelles qui sont calculées par rapport aux ventes des logements. Les dépenses prévisionnelles présentent la plus grosse étude pour éviter tous les risques du marché de l'immobilier. Toutes les informations des dépenses y étaient détaillées : le foncier, le contrat de la promotion immobilière qui est assez chargé et qui comprend le montant des travaux, les honoraires techniques, les assurances, les honoraires de gestion de la société commerciale à créer répartis entre les associés, les honoraires de l'exploitant, les frais financiers, la Garantie Financière d'Achèvement (GFA) qui représente 0,35% du montant du CPI(Contrat de Promotion Immobilière) HT, le mobilier et puis tous les aléas et imprévus pour amortir les risques futurs. Dans les dépenses, on retrouve aussi les taxes de l'urbanisme et de raccordements, les honoraires de commercialisation, les honoraires de montage et d'assistance technique et finalement les frais financiers calculé sur la base de taux d'emprunt (3,2% sur cette opération).

Après une détermination des recettes et des dépenses, on retrouve la marge qui représente sur ce projet 12,47% du CA HT répartis entre les associés. Finalement, le montage financier fait apparaître le besoin de financement de ce projet. Pour la SOCFIM, on a détaillé le montant du prêt, son échéancier, le montant des fonds propres, la date prévisionnelle du remboursement des fonds propres et bien entendu l'accord de l'obtention de la GFA.

La participation à la préparation de cette demande de financement a été très enrichissante pour moi. Il fallait se montrer très prudent sur les montants proposés à la banque, très prudent sur le choix des exploitants, des entreprises générales ainsi que les commercialisateurs, dans le but de convaincre la banque pour obtenir le financement.

- Pour la banque aussi, il m'était demandé de rédiger une note trimestrielle à l'attention de notre banquier. Vu la durée de mon stage, j'ai réalisé deux notes. La note comprenait l'état d'avancement de tous les projets en construction sur lesquels travaillait mon équipe. J'y détaillais l'état de la commercialisation, la trésorerie mise à jour et le CA prévisionnel amélioré ou non par rapport aux fluctuations du marché.

### **3.2.2 Suivi des opérations sur le plan technique et commercial**

Le métier de maître d'ouvrage couvre le spectre de l'ensemble des actions liées à la naissance et à la vie d'un bâtiment ou d'un ouvrage de génie civil (infrastructure).

Au-delà du suivi financier, en ma qualité de responsable de programmes junior, je me suis fait attribuer de nouvelles tâches techniques et commerciales à travers lesquelles j'ai découvert d'autres métiers et d'autres domaines.

Hormis la réception des ouvrages, la maîtrise d'ouvrage doit alors s'entourer des compétences techniques, juridiques et commerciales, notamment dans les domaines du montage d'opérations et de la gestion de projet, en interne ou en externe, mais aussi dans le domaine de la construction. J'ai eu la chance de toucher à tous ces métiers, une relation quotidienne avec les architectes, des réunions de chantier toutes les semaines avec des ingénieurs du bâtiment et enfin je me retrouve avec un grand acquis sur le plan juridique immobilier et notarial.

En général, à défaut de compétence dans un domaine donné (construction de bâtiment par exemple), le maître d'ouvrage peut déléguer sa compétence à un maître d'ouvrage mandaté. Mais chez COFFIM, le responsable de programme, qui est très souvent un ingénieur (pour la plupart des ESTPistes), s'occupe à la fois du technique, du juridique et du financier. Ce qui a été un grand profit pour ma part.

Tous les mercredis matin, une réunion de chantier CARRE DES FLEURS est montée avec l'architecte, le pilote du chantier et les représentants de toutes les entreprises de construction dans le 17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Tous les problèmes techniques y étaient discutés et on

essayait tous de trouver des solutions qui sont, dans certains cas, présentés au bureau de contrôle ou au coordonnateur SPS (Sécurité et Protection de la Santé) pour donner leur avis final.

L'entreprise peut donner des travaux en sous-traitance à une autre entreprise, je m'occupais de contrôler la justesse des documents fournis par celle-ci ainsi que la délivrance de toutes les assurances. En cours de travaux, on reçoit très régulièrement des devis pour travaux supplémentaires par les entreprises, le but étant de gérer le budget des travaux, je contrôlais aussi le prix présenté et les tâches qui vont être faites sur site après que le maître d'œuvre ne l'ait fait. Ensuite, le responsable de programme valide et signe un ordre de service.

Mon rôle d'autre part était de s'assurer de l'exécution de tous les travaux modificatifs demandés par les acquéreurs et donc de la réalisation et la livraison d'un ouvrage conforme aux attentes de l'utilisateur final.

Sur ce même projet, j'étais en étroite relation avec BNP IMMOBILIER qui s'occupait de la commercialisation des logements, que ce soit pour un ajustement des prix du logement ou pour un changement technique dans les logements. Je demandai conseil auprès de l'architecte afin de donner une réponse sur la faisabilité de ces changements ou non.

Après avoir reçu le dossier de réservation, je m'occupe de le transmettre au notaire pour la notification de l'acquéreur pour le convoquer à une date de signature d'acte. J'étais toujours derrière les notaires pour qu'ils fassent signer les acquéreurs le plutôt possible pour pouvoir remonter la trésorerie.

J'assistais à une autre réunion de chantier les jeudis matin pour un projet à Asnières Sur Seine à la ZAC Des Bords de Seine. Les tâches étaient différentes vu que les travaux sont réalisés par une entreprise générale, EIFFAGE CONSTRUCTION. Autant que maître d'ouvrage, on assistait aux réunions pour être informé de l'avancement des travaux avec un ingénieur du bâtiment.

En parallèle, j'ai pu participer à répondre à des concours en collaboration avec des architectes, la direction financière afin d'établir le chiffrage et l'estimation prévisionnelle du prix estimatif de certaines opérations en phase concours. Cela m'a permis d'avoir un vrai échange avec les architectes, de participer à la réalisation des plans de principe de structure et d'être toujours à la recherche de nouvelles solutions techniques innovantes. Je me suis rendu compte à quel point l'estimation en phase concours est primordiale. Elle est non seulement un critère important pour l'obtention du concours, mais est déterminante pour le montant des travaux et le budget accordé par la suite.

Ce métier recouvre aussi la nécessaire coordination avec les services municipaux du lieu du projet, le 17<sup>ème</sup> arrondissement dans le cas du projet CARRE DES FLEURS. Le service de la voirie, l'urbanisme, le commissariat, l'Inspection du Travail et les services concédées (égouts, eau, EDF, GDF,...).

Finalement, la qualité de Maître de l'ouvrage est complexe et lourde en responsabilités. Vu le nombre des tâches auxquelles j'ai pu participer, je ne peux pas tout développer dans ce présent rapport. Ces responsabilités sont partagées, à divers degrés, par celles des intervenants qui conçoivent, qui exécutent, et qui contrôlent ces travaux.

L'opération de construction peut être source de dommages variés. Selon la nature de l'opération, le maître de l'ouvrage doit établir une bonne étude sur les risques qu'il peut rencontrer et est donc amené à couvrir ces risques.

### **3.2.3 Contrôle des risques immobiliers**

A l'heure où les acteurs économiques prêtent une attention nouvelle au risque immobilier, je me suis particulièrement intéressée à l'analyse que pouvaient formuler les professionnels du secteur sur leur propre situation. Les principales questions sont : à quels risques les foncières ou les promoteurs sont-ils exposés ? Comment les analysent-ils et quelles dispositions ont-ils prévues pour les gérer ?

Pour répondre à ces questions, je me suis basée sur les rapports annuels publiés en 2008 de 14 sociétés immobilières européennes cotées pour permettre une vision exhaustive de la nature des risques de ce secteur. La présentation des risques s'articulera dans cette prochaine étude autour de quatre grands domaines : le risque stratégique, le risque opérationnel, le risque de non-conformité et le risque associé aux financements.

#### **3.2.3.1 Le risque stratégique**

Le risque stratégique est le risque de perte de valeur des investissements immobiliers induit par des facteurs exogènes tels que les fluctuations de marché, l'inflation, l'emploi... De fait, les préoccupations liées aux effets d'une baisse de valeur arrivent en tête des risques cités par l'ensemble des acteurs. L'analyse qui en est faite peut toutefois différer selon l'activité des opérateurs.

L'ensemble des foncières font état du caractère cyclique des marchés lié au déséquilibre conjoncturel entre l'offre et la demande, qui ne permet pas de réaliser chaque investissement ou chaque cession dans les conditions de marché les plus favorables. Klépierre et VastNed sont plus précis et mentionnent le risque lié à la concentration de leurs investissements, qui pourrait ne pas leur permettre de compenser les effets liés à un retournement de conjoncture sur leur segment de marché (pour ce qui les concerne, les centres commerciaux).

#### **3.2.3.2 Le risque opérationnel**

Le risque opérationnel est traditionnellement défini comme le résultat d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou des événements extérieurs. L'exposition au risque opérationnel dépend donc de l'activité et de l'organisation de chaque entité. Aussi la nature des risques est diversifiée et hétérogène :

- La mauvaise couverture des actifs par des polices d'assurance ;
- Le risque de crédit. S'il ne constitue pas à priori un risque opérationnel, il est toutefois fréquemment classé comme tel par les promoteurs.
- Le risque d'acquisition, considéré comme celui lié à l'absence de détection de défauts cachés, la carence de diagnostics techniques, fiscaux, juridiques ou financiers ou encore l'erreur d'appréciation au moment de la décision d'investissement ;

- Les risques de défaillance des sous-traitants, l'absence de maîtrise des coûts de construction ou encore la mauvaise estimation du rythme de commercialisation. De même sont évoqués les retards dans l'obtention des permis de construire ou autres autorisations administratives qui peuvent impacter la performance financière de l'opération ;
- Le risque de fraude

### 3.2.3.3 Le risque de non-conformité

Le risque de non-conformité peut se définir comme le risque de sanction qui naîtrait de manquements à des dispositions réglementaires ou législatives, en particulier, s'agissant du secteur immobilier, de mesures essentiellement d'ordre environnemental, sécuritaire ou fiscal. Les prises de conscience des risques sanitaires (amiante, plomb,..) ..., les mesures relatives à la maîtrise des dépenses énergétiques se sont traduites ces dernières années par la multiplication des textes législatifs visant à assurer la protection des personnes. Les inconnues concernant certaines technologies (Wifi...) soulèvent encore des interrogations qui pourraient donner lieu à de nouveaux développements législatifs. Ces développements expliquent le niveau de préoccupation partagée par l'ensemble des acteurs sur leur conformité aux dispositions juridiques qui leur sont applicables.

La disparité des régimes fiscaux entre les pays et leurs fréquentes modifications sont également de nature à mettre en cause la rentabilité attendue des investissements.

Les promoteurs expriment leur crainte d'être exposés à des pénalités ou à une remise en cause de leur statut, compte tenu des difficultés à répondre de façon pérenne aux obligations associées à un régime fiscal spécifique.

### 3.2.3.4 Les risques financiers

Une information précise étant requise par la norme IFRS 7, les risques financiers font systématiquement l'objet d'un exposé détaillé. Le risque de liquidité, c'est-à-dire celui de ne pouvoir faire face à des engagements en raison d'une situation de marché des capitaux, est la crainte de tous les promoteurs. Ainsi, tous les promoteurs immobiliers rencontrent d'éventuelles difficultés de trésorerie liées à une mauvaise anticipation des besoins. Certains, promoteurs évoquent l'éventualité d'un resserrement de leurs conditions d'accès au crédit en cas de dégradation de leur notation et leur crainte de ne pas être en mesure de respecter les engagements pris lors de signature des emprunts en cours et de se trouver dans l'obligation de rembourser leur dette à un moment défavorable. Le risque de taux d'intérêt est présenté comme le risque de renchérissement des coûts de financement ou encore comme le risque d'utilisation inappropriée d'instruments dérivés. On notera que les promoteurs privilégient une analyse des effets comptables des variations de taux d'intérêt sur la présentation de leurs états financiers à une approche économique du sujet.

Enfin sont abordés les risques liés au reporting financier, qui sont définis comme le risque que les informations financières fournies en interne ou à l'extérieur soient erronées, incomplètes ou tardives.

Pour conclure sur ce premier volet de notre analyse, il apparaît, à la lecture des rapports annuels, que trois risques concentrent l'attention des acteurs de l'immobilier : le risque stratégique, le risque financier et le risque de non-conformité. Il apparaît également que, bien

que la nature des risques soit parfois largement développée, aucune société de l'échantillon ne fournit d'élément factuel ou quantitatif qui permettrait d'apprécier son exposition à de tels risques.

### **3.2.3.5 L'approche mise en œuvre pour la gestion des risques**

L'étude qui précède laisse à penser que les entreprises du secteur immobilier ont engagé une revue de leur exposition aux risques. Ce constat est confirmé par 9 entreprises qui affirment avoir réalisé une cartographie de leurs risques leur permettant de disposer aujourd'hui non seulement d'une identification précise de la nature de ceux-ci mais aussi d'une évaluation de leurs impacts potentiels sur la performance de l'entreprise. British Land précise, par exemple, avoir mis en place « un processus de risk management qui définit les zones de risque et prévoit une méthodologie de cotation des risques fondée sur l'impact estimé des événements de risques et leur probabilité d'occurrence ».

Afin de renforcer la gestion des risques, il faut une bonne structuration du contrôle interne, une intégration du risk management dans la planification des opérations et un contrôle fréquent.

Tous les rapports contiennent enfin une description des mesures ponctuelles destinées à répondre à des risques identifiés : évaluation annuelle des actifs détenus, veille sur le risque environnemental, recours à des instruments dérivés pour couvrir le risque de taux, négociation des durées de baux en fonction des anticipations sur l'évolution des marchés, mise en place d'un dispositif de suivi de trésorerie, etc... A titre d'illustration, Foncière des Régions indique ainsi être exposée à un risque de remboursement de sa dette en cas de non respect de conditions prévues par ses contrats de financement et s'astreindre à un pilotage strict de son niveau de LTV (rapport entre montant des dettes et valeur de marché des actifs) et d'ICR (ratio de couverture des intérêts) au travers de la définition de règles prudentielles internes.

### **3.2.3.6 Synthèse de l'étude**

Au terme de cette étude, on peut constater que les grands acteurs du secteur immobilier ont clairement pris conscience des risques et des enjeux ainsi que de la nécessité de disposer d'une structure adéquate de pilotage. Cependant, embryonnaire chez certains et limité à la seule identification des risques chez d'autres, le dispositif de gestion des risques ne peut, pour l'ensemble des acteurs, être considéré comme complet et effectif.

Certaines mesures semblent encore davantage dictées par des exigences exogènes, telles que des impératifs de gestion (suivi des covenants des contrats de financement) ou des exigences réglementaires (évaluation régulière des actifs), que par la volonté de mettre en oeuvre une véritable politique de gestion des risques.

Rares sont les acteurs qui ont mis en place une structure de pilotage des risques indépendante des départements opérationnels. Le rôle de cette fonction est de tempérer l'approche opportuniste du portfolio manager par une vision du risque, en s'assurant que les pertes possibles sur des actifs ou des opérations de promotion sont circonscrites dans des limites prédéterminées. A l'instar des dispositifs mis en place par les institutions bancaires et financières, cette fonction devrait disposer des moyens humains et informatiques lui

permettant d'assurer un suivi des risques efficace.

A titre d'exemple, on pourrait imaginer une approche de type VAR (Value at Risk), qui analyserait, sur un horizon de temps donné et avec un niveau de confiance défini, les impacts d'une variation défavorable des principaux facteurs (taux d'intérêt, niveau de loyer, niveau des coûts de construction,...) sur la rentabilité des opérations et investissements.

En conclusion, il apparaît aujourd'hui que les principaux acteurs européens du secteur ont engagé une réflexion sur le recensement, la mesure, voire le pilotage de leurs risques.

Pour autant, leur gestion ne semble pas encore avoir été dimensionnée pour garantir que les décisions sont prises dans un contexte de risques contrôlés et surveillés. Dès lors, il semblerait opportun que ces sociétés engagent des travaux en vue d'intégrer la composante risque au coeur de leur dispositif de prise de décision.

La période d'incertitude dans laquelle évoluent désormais les sociétés ne peut que les y inciter.

### ***3.3 Les relations humaines***

Ayant analysé l'environnement de l'entreprise, son mode de fonctionnement, ses valeurs ses objectifs, et ses principaux axes de travail. J'étais désireuse d'assimiler un maximum de connaissances. Et pour cela j'étais ouverte aux conseils et recommandations de mes collègues qui se résumaient à un investissement permanent dans mon projet et à avoir une certaine conscience professionnelle. Ainsi cela a facilité mon intégration au sein de l'entreprise, des conditions qui ne furent que favorable à l'instauration d'une réelle relation de travail au sein du groupe où j'évoluais.

Etant enthousiaste, déterminée et très motivée à l'idée de travailler dans un domaine qui est nouveau pour moi et qui attirait toute mon attention et curiosité, j'ai pu être productive dans l'exécution de mes tâches et à l'écoute des critiques qui m'ont été rapproché. Ainsi ces qualités qui sont les miennes et qui constituent mes points de force ont été un aspect déterminant dans cette réussite professionnelle.

- **Les impacts du stage**

- Impact humain

Ayant évoluée dans un contexte encore en transition vers un système organisationnel confirmé, la discussion et le contact étaient le moyen le plus approprié pour une communication interne efficace. Ainsi il me fallait imposer ma présence tout en essayant de conserver un caractère convivial qui permet de créer une réelle symbiose avec tout le personnel.

- Impact psychologique

Ce stage m'a permis de constater la réalité de la promotion immobilière et ses moyens de s'affirmer sur un marché concurrentiel. Le mot clé est alors le désir de rentabilité maximum pour des dépenses voulues minimales dans un contexte où l'homme est le facteur de la réussite. Ainsi j'ai pu découvrir que les exigences de la production sont toutes orientées vers la

compétitive et la qualité. Ainsi le responsable programmes est au cœur de ce système, il est donc l'instrument de l'entreprise, mais plus il travaille dans ces perspectives plus il est valorisé, une valorisation qui prend plusieurs formes, de la félicitation du subordonné hiérarchique à l'augmentation de la rémunération en passant par la promotion.

Pendant mon stage j'ai pu participer à différentes tâches, notamment en apportant mon aide aux différents ingénieurs collaborateurs et à mon directeur, chef de projets, lors des dossiers urgents à remettre, ainsi j'ai découvert un grand nombre de tâches qui m'étaient jusqu'à alors inconnus, mais à force de pratique, je suis maintenant apte de les accomplir. J'ai donc pu acquérir une expérience qui me sera très bénéfique dans mon parcours professionnel.

### ● **Le dialogue : le point fort**

Mon arrivée à COFFIM fut réjouissante et très chaleureuse. J'ai été bien accueillie et encadrée durant toute la durée de mon stage. J'ai remarqué l'attention particulière des salariés et des différents collaborateurs à mon égard.

Etant chargée comme responsable programmes junior, j'étais en contact permanent avec les notaires, les commerciaux et les architectes. D'autant que ce sont des gens qui sont dans la profession depuis un bon moment et qu'ils connaissent leur métier sur le bout des doigts, donc je devais prendre ça en considération et d'essayer de se montrer à la fois rigoureuse et compréhensive.

Néanmoins, il arrivait des fois que le message soit mal perçu et que la personne n'est pas contente de la remarque qu'on lui a fait. Les architectes, par exemple, n'appréciaient pas le fait de leur demander de refaire des plans.

En effet j'ai toujours été présente au bureau de 9h jusqu'à 18h30, et il m'est arrivé d'achever ma journée de travail au delà de 18h30 pour terminer ou régler des dossiers urgents, ce qui ne me gênait pas et qui me permettait d'avoir la fierté de bien accomplir ma mission.

Par ailleurs, j'ai donc le sentiment d'avoir rempli correctement mon contrat au sein de l'entreprise. Ceci c'est révélé aussi lors de mon entretien de départ avec mon tuteur de stage, qui m'a confié sa vision et sa satisfaction par rapport à mes comptes rendus jugés très satisfaisantes de sa part et qui d'ailleurs me propose d'intégrer son équipe pour une période plus longue.

## *Conclusion*

Ce stage a été une expérience très bénéfique pour moi sur plusieurs plans.

J'ai été confrontée pour la première fois de ma vie à un chantier de travaux publics et à un contrôle de gestion de grande ampleur.

L'originalité de travailler sur un projet quel qu'il soit, à la différence de l'entreprise, est son côté cyclique.

Il y a un début et une fin, c'est une ligne droite mais dotée d'un horizon fini. D'un point de vue financier, on fait toujours apparaître dans les contrôles budgétaires une perte ou un gain de fin d'opération, et pendant l'opération le but étant bien évidemment d'augmenter le plus possible la marge de fin d'opération. On se projette ainsi toujours vers la fin du projet, à l'inverse d'une entreprise où le contrôle est toujours mensuel ou bimensuel, on ne fixe jamais de date de fin à l'activité.

En plus de son intérêt technique très important, ce stage m'a fait découvrir le monde de l'immobilier. Cela a été très enrichissant de découvrir les méthodes de travail de l'entreprise, les relations entre les différents services, surtout au niveau d'une entreprise de la taille de COFFIM. Au niveau professionnel, cette expérience aura été très importante pour moi et m'aura permis d'avoir une vision très précise du monde de l'immobilier et de la gestion financière des projets immobiliers et des problématiques qui y sont traitées.

Enfin du point de vue humain j'ai rencontré des personnes très sympathiques et très intéressantes, l'ambiance de travail était très agréable et permettait donc de travailler dans des conditions idéales.

Ce stage a donc été une expérience passionnante et très enrichissante, et m'a apporté des enseignements qui me seront utiles durant toute ma vie professionnelle. Je suis donc particulièrement contente de l'avoir choisi, et je remercie encore mon tuteur et toute l'équipe de m'avoir permis de l'effectuer chez eux et de m'avoir encadré avec autant d'efficacité.

## ***4 Annexe I : Note de banque CHAUSSON***

## **5** *Annexe II : Demande de financement*

**6** *Annexe III : Bilan et plan de trésorerie*  
**CHAUSSON**

***7 Annexe IV : Bilan et plan de trésorerie CARRE  
DES FLEURS***