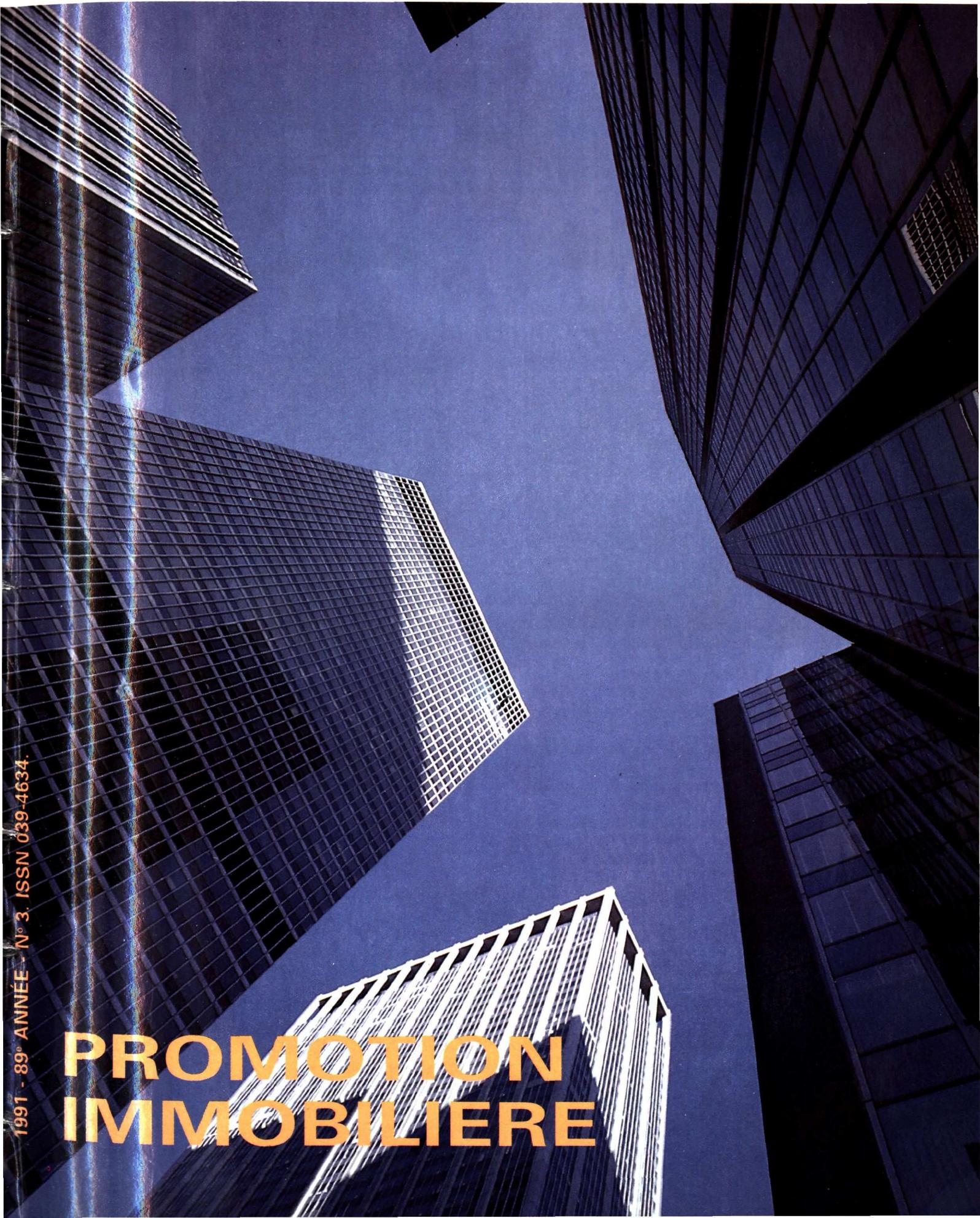


P C M LE PONT



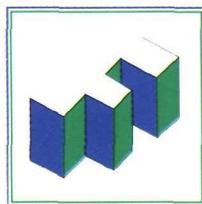
**PROMOTION
IMMOBILIERE**

1991 - 89^e ANNEE - N° 3. ISSN 039-4634.

Fradim, une haute idée du patrimoine.



Tout concept immobilier de FRADIM est régi par deux lignes de force : rigueur et invention. En plaçant cette idée le plus haut possible, FRADIM est devenu en l'espace de quatre ans un nom qui compte dans la promotion immobilière et l'aménagement. Qu'il s'agisse d'immobilier d'entreprise (le Victorien, l'Adenauer à Paris,...) ou d'immobilier de



FRADIM

L'IMMOBILIER DU PATRIMOINE

FRADIM : 49, avenue Hoche - 75008 PARIS
Tél. (001 33 1) 46 22 98 80 - Fax (001 33 1) 46 22 95 07

loisirs et de tertiaire (le Palais de la Méditerranée, le Domaine de Maure Vieil sur la Côte d'Azur,...), FRADIM engage à chaque fois son image. Image de qualité, de sérieux, de prestige, toujours présente de la conception à la réalisation. Aussi n'est-il pas étonnant que toutes les opérations menées par FRADIM soient déjà parties intégrantes du patrimoine.

LOGEMENTS NEUFS :

6 Tassement des mises en chantier en 1990

L'ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE

11 Pierre Cubaud et Philippe Peyronnet

LE GAZ NATUREL, UNE ÉNERGIE D'AVENIR

14 Marc Noyelle

LES MAITRES DE L'OUVRAGE HLM

18 André Laure

LES ZINZINS ET LE LOGEMENT LOCATIF

21 Philippe Bauchot

UNE STRATÉGIE DE PROMOTEUR-AMÉNAGEUR

24 François Bertière

LE LOGEMENT HAUT DE GAMME

27 Jean-Louis Richon

L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE : DU PRET-A-PORTER... AU SUR MESURE, Jean-Paul Bertheau

32

IMMOBILIER ET FINANCES : LA BANQUE DE DEMAIN

35 Loïc Le Moan

L'IMMOBILIER DE LOISIRS : LES NOUVELLES VACANCES

37 André Zenker

ACTUALITÉS ET RÉALITÉS D'UNE SOCIÉTÉ ANONYME DE HLM

40 Pierre Boulesteix

LE ROLE D'UN GESTIONNAIRE SYNDIC

44 Jean-Claude Philippe

LA RÉHABILITATION D'IMMEUBLES DE BUREAUX VUE PAR UN PROMOTEUR, Jean-Claude Miloe

46

LES PONTS EN MARCHÉ

49

PONT EMPLOI

50

Ils ont réalisé ce numéro :



Jacques Gounon.



Brigitte Lefebvre du Prey.

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS. Tél. : 42.60.25.33

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Jean POULIT

DIRECTEUR ADJOINT DE LA PUBLICATION : Pierre DESCOUTURES

ADMINISTRATEURS DÉLÉGUÉS : Marie-Antoinette DEKKERS, Olivier HALPERN
RÉDACTEURS EN CHEF : Serge ARNAUD, Jacques BONNERIC, Jacques GOUNON, Jean-Pierre GREZAUD

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE RÉDACTION : Brigitte LEFEBVRE du PREY
ASSISTANTE DE RÉDACTION :

Adeline PRÉVOST
RÉDACTION-PROMOTION
ADMINISTRATION :

28, rue des Saints-Pères, 75007 PARIS
Revue de l'association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et de l'association des anciens élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

MAQUETTE : Monique CARALLI

RESPONSABLES EMPLOI :
Jacques BAULES, François BOSQUI

ABONNEMENTS : France : 500 F, étranger : 530 F, prix du numéro : 55 F dont TVA 2,10 %

PUBLICITÉ : Responsable de la publicité : H. BRAMI, société OFERSOP, 8, bd Montmartre, 75009 Paris. Tél. : 48.24.93.39

Dépôt légal 1^{er} trimestre 1991 N° 910202
Commission paritaire n° 55.306.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.

COMPOSITION PAO :

CARNAC ÉDITIONS

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac.

Couverture : RAPHO.

Promotion immobilière

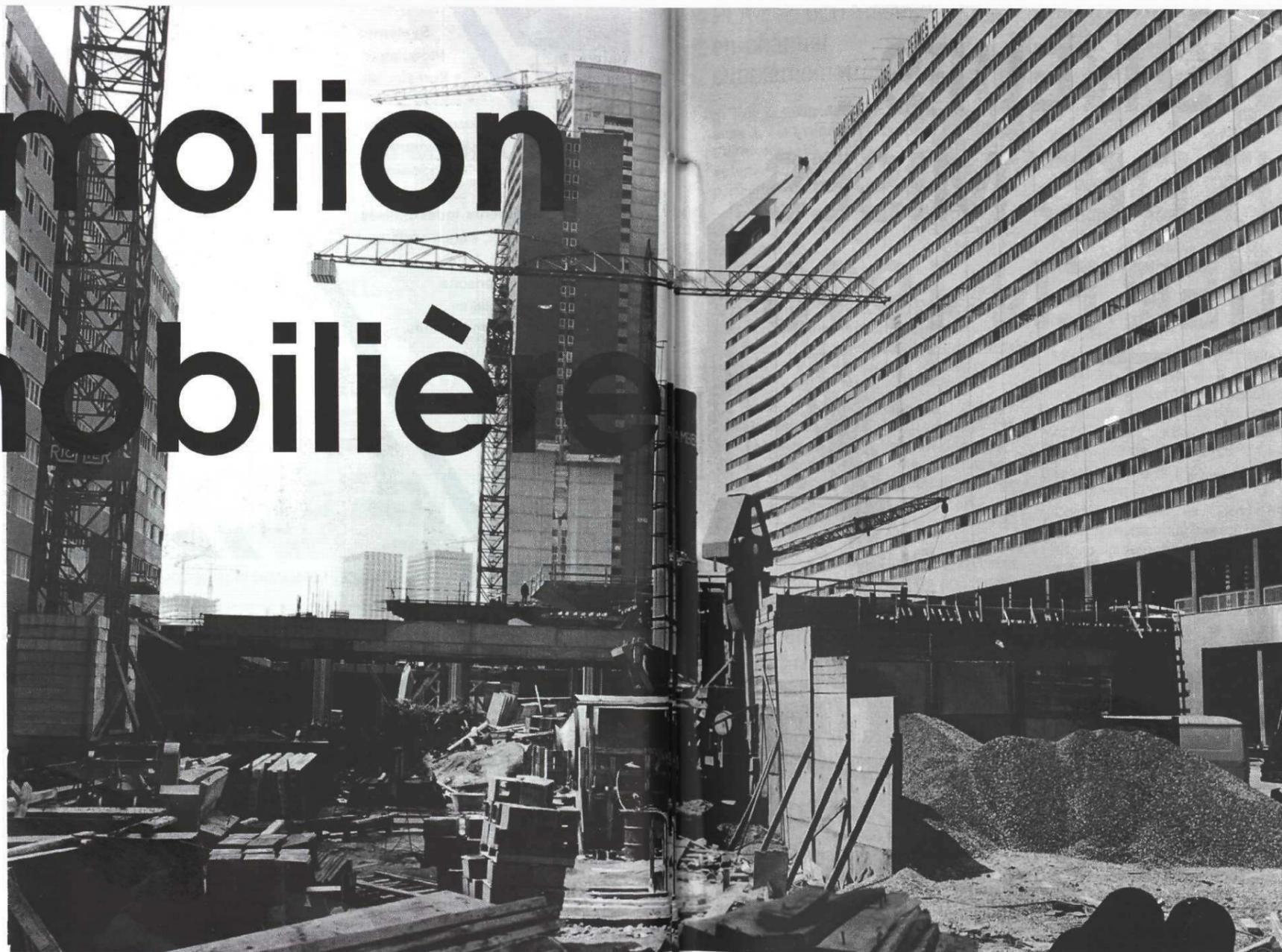


Photo Ciccione/RAPHO.

L'immobilier est un métier d'anticipation.

Il faut donc rejeter toute extrapolation du passé car nous vivons dans un monde en profonde et permanente mutation.

Demain, les ingénieurs seront vraisemblablement de plus en plus nombreux dans ce secteur d'activité, apportant leur compétence technique et leur imagination au service des entreprises, développant et intégrant de nouvelles technologies aux produits de qualité qu'ils sauront concevoir.

Construire pour l'avenir

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que cet article a été rédigé en novembre, à un moment où l'on ne connaissait pas encore les résultats de l'année 1990, ni de l'issue de la crise du Golfe.

LOGEMENTS NEUFS : TASSEMENT DES MISES EN CHANTIER EN 1990

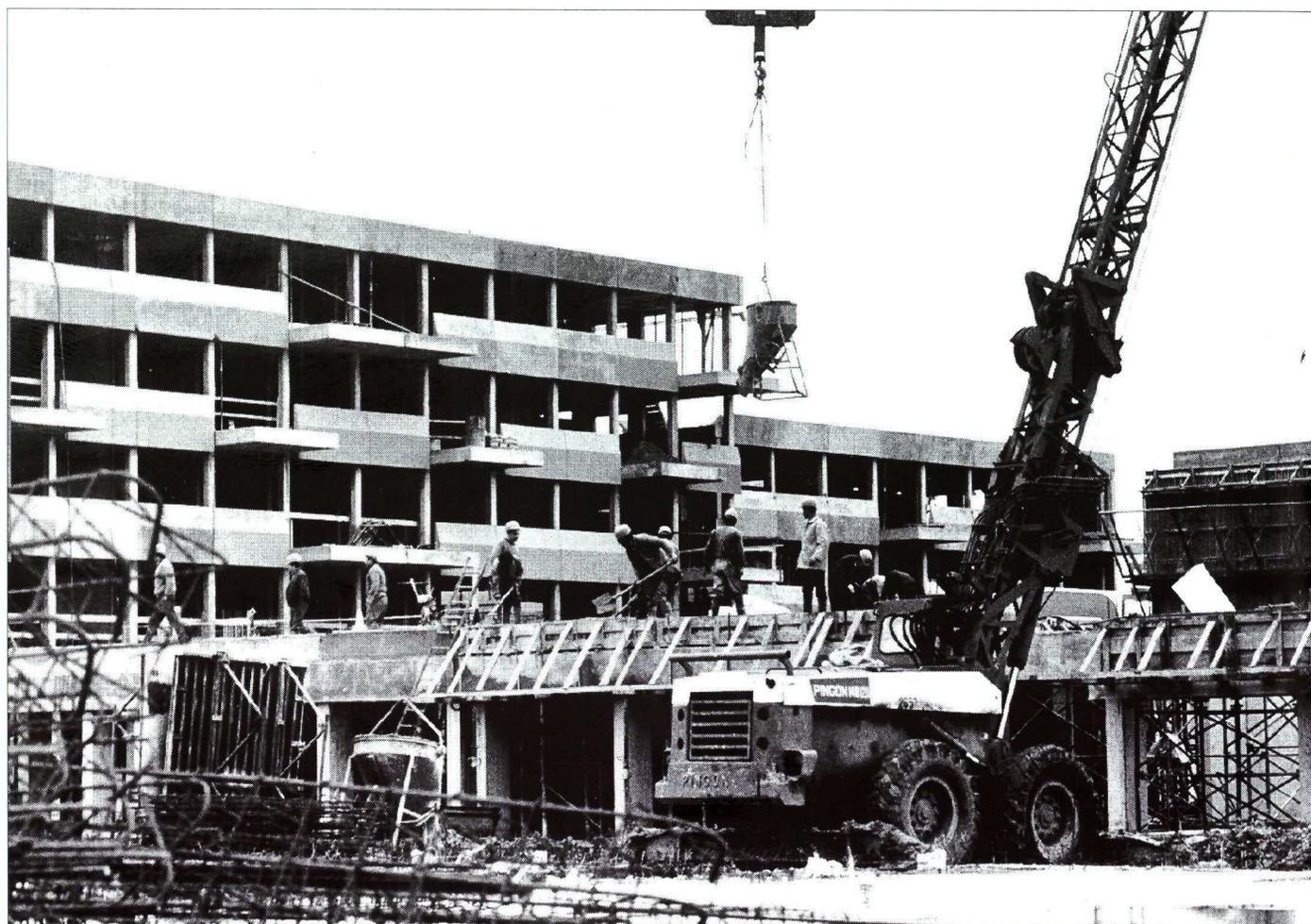


Photo RAPHO.

Article tiré du Cahier de la Cellule Économique intitulé « Logements neufs ».

A la fin du mois d'août, les statistiques SICLONE marquent un recul des mises en chantier enregistrées depuis le début de l'année, par rapport à la période correspondante de 1989. Par ailleurs, l'analyse des différents segments du marché – avec notamment une remise en cause, pour des raisons techniques, de nos prévisions précédentes pour le secteur locatif social – corrobore cette indication. Dans ces conditions, l'hypothèse d'un tassement paraît vraisemblable : les mises en chantier pourraient se situer en 1990 autour de 53 000 logements, contre 55 000 en 1989.

PLA : 2 000 mises en chantier supplémentaires

Si l'on connaît de façon précise les montants des subventions accordées par l'État, l'exercice qui consiste à en inférer le volume des mises en chantier se révèle périlleux, pour les raisons suivantes :

- la ventilation construction neuve/acquisition-amélioration n'est pas connue de façon précise ;

- en dépit des nouvelles règles de gestion qui ont accompagné la mise en œuvre de la fongibilité PLA/PALULOS, le lien entre décisions de financement et mises en chantier reste difficile à établir, de nombreuses opérations étant toujours financées en plusieurs tranches.

Ce mode de gestion a pour effet d'étaler dans le temps, donc d'amortir, les fluctuations des mises en chantier découlant de ces financements. Cette constatation nous a conduits à réviser notre précédente prévision de mises en chantier PLA.

Cette nouvelle estimation, en atténuant le creux de 1989, fait apparaître une remontée de 2 000 mises en chantier en 1990 (contre 3 500 lors de notre précédente prévision).

Financements 1990 : du retard à rattraper

Alors que la dotation fongible prévue est en nette augmentation, puisqu'elle doit permettre de financer les logements supplémentaires du Programme d'Actions Immédiates (Plan Rocard), les crédits consommés en PLA sont, à la fin du mois d'août, en baisse sensible par rapport à 1989. Ce retard s'explique précisément par la mise en place des dispositions prévues dans ce programme : les négociations entre les Préfets et les communes en vue de la signature de conventions, l'alimentation par la taxe sur les bureaux existants du compte d'affectation spécial devant financer les subventions pour surcharge foncière, ont eu pour conséquence de stériliser partiellement le début de l'année.

Ce retard pourra-t-il être rattrapé d'ici à la fin de l'année ?

Il est d'ores et déjà vraisemblable que l'objectif de financer 4 000 logements PLA supplémentaires ne pourra être atteint que partiellement dès cette année : à Paris, où l'on achoppe sur le problème du foncier, on ne pourra pas faire mieux que les années précédentes ; les logements financés en PLA du Crédit Foncier plafonnent, alors

LOGEMENTS PLA		1985	1986	1987	1988	1989	1990 ⁽¹⁾
Logements financés (neuf + acq.-amélio.)	CDC	18 800	17 100	13 900	11 100	13 000	15 000
	CFE	1 600	1 200	1 000	1 400	1 300	1 500
	Total	20 400	18 300	14 900	12 500	14 300	16 500
dont logements neufs		18 000	16 500	13 500	11 000	13 000	15 000
Mis en chantier		17 000	17 500	16 000	13 000	11 500	13 500

Source: DRE - estimations Cellule Économique.
(1) Prévisions incluant le financement du volet logement du Programme d'Actions Immédiates.

qu'une progression de 1 000 unités était espérée.

Les perspectives sont plus encourageantes en petite couronne, où il subsiste cependant encore des incertitudes. L'État prendra-t-il le risque, en fin d'année, de refuser des crédits PLA aux communes n'ayant pas signé de convention ? Si tel était le cas, la dotation prévue pourrait-elle être totalement consommée ?

Pour l'ensemble de l'Île-de-France, sans envisager une telle hypothèse, on peut raisonnablement prévoir pour 1990 une progression de l'ordre de 2 000 logements PLA financés.

Ces difficultés montrent qu'il n'est pas aisé de lutter contre les tendances du marché, qui ont pour effet, en Île-de-France, de rejeter vers la périphérie les ménages à faibles ou moyens revenus. Pour réussir, l'action des pouvoirs publics devra être poursuivie avec opiniâtreté sur longue période.

La fin des PAP

Poursuivant le déclin amorcé en 1985, l'accession en PAP a maintenant pratiquement disparu du marché de l'Île-de-France. Les modalités du nouveau PAP (relèvement de 6 % des plafonds de ressources, mais exigence d'un apport personnel réel de 10 %) semblent avoir eu un effet globalement négatif sur le volume des crédits distribués ; par ailleurs, l'augmen-

tation du différentiel entre les taux du PAP et des prêts non aidés, en renchérissant le coût des bonifications d'intérêt, pourrait avoir pour conséquence, à enveloppe budgétaire constante, une diminution du nombre de PAP accordés. En Île-de-France, le nombre de logements financés en PAP en 1990 devrait être de l'ordre du millier, soit une chute de 2 000, alors que le programme d'actions immédiates visait une progression de 1 000.

Cette quasi disparition de l'accession aidée entraîne des tensions supplémentaires dans le secteur locatif social : elle représentait traditionnellement l'une des portes de sortie pour bon nombre de locataires HLM.

Marché immobilier : tassement des ventes au 2^e trimestre

Le recul des ventes de logements neufs enregistrés au 2^e trimestre semble être, dans une certaine mesure, la conséquence du très haut niveau d'activité du marché au cours des deux trimestres précédents. Au cours de cette période, les mises en vente nouvelles n'ont pas suffi à compenser les ventes, de sorte que l'offre totale s'est amenuisée. Le déficit a été particulièrement important en grande couronne.

Alors que le PAP tend à disparaître, l'activité du marché repose de plus en plus

FINANCEMENTS PAP	1985	1986	1987	1988	1989	1990 (p)
Crédits consommés (millions de F)	4 849	4 752	3 317	2 486	1 352	
Nombre de logements financés	11 900	11 200	8 300	6 200	3 250	
dont logements neufs	10 800	10 000	7 800	5 700	3 000	1 000

Source: DRE - estimations Cellule Économique - (p) prévision

LE MARCHÉ IMMOBILIER PAR TRIMESTRE										
		2 ^e tr. 88	3 ^e tr. 88	4 ^e tr. 88	1 ^{er} tr. 89	2 ^e tr. 89	3 ^e tr. 89	4 ^e tr. 89	1 ^{er} tr. 90	2 ^e tr. 90
Ventes	Paris	443	364	589	547	583	418	895	763	509
	Petite couronne	1 105	1 031	1 491	1 384	1 921	1 381	1 590	1 947	1 630
	Grande couronne	2 189	1 738	2 316	2 624	2 277	2 017	2 767	2 812	2 288
	Ile-de-France	3 737	3 133	4 396	4 555	4 781	3 816	5 252	5 522	4 427
Mises en vente	Paris	1 063	421	740	527	729	453	1 058	487	509
	Petite couronne	1 857	834	1 752	993	2 027	1 497	1 317	1 901	2 053
	Grande couronne	3 284	1 145	2 652	2 465	3 088	2 551	2 391	1 892	2 215
	Ile-de-France	6 204	2 400	5 144	3 985	5 844	4 501	4 766	4 280	4 777
Disponibles	Paris	973	1 127	1 256	1 149	1 318	1 514	1 445	1 344	1 321
	Petite couronne	3 324	3 270	3 420	3 182	3 419	3 721	3 352	3 645	4 069
	Grande couronne	6 492	6 352	6 888	6 024	6 683	7 581	6 794	6 050	6 006
	Ile-de-France	10 789	10 749	11 564	10 355	11 420	12 816	11 591	11 039	11 396

Source: OCLN.

sur les financements non aidés, car l'augmentation des prix réduit les possibilités d'accession en prêt conventionné.

Conséquence de l'insuffisance de l'offre face à la demande, la hausse des prix enregistrée depuis 1987 à Paris et dans les Hauts-de-Seine, paraît se ralentir en 1990. Il faut dire que les prix atteints (un deux pièces de 50 m² coûte aujourd'hui autour de 1,5 million de F à Paris, 1,25 million de F dans les Hauts-de-Seine) limitent la clientèle potentielle. L'ACTIF fait par ailleurs état de mauvais résultats pour le mois d'août, avec notamment un nombre inhabituel de désistements.

Si ces indications se confirmaient en septembre-octobre, elles pourraient annoncer une baisse des rythmes de vente, car les prix des nouvelles mises en vente, conditionnés par le prix d'achat des terrains, ne seraient pas inférieurs aux niveaux actuels. En tout état de cause, une poursuite du développement du marché « haut de gamme » dans le centre de l'agglomération paraît exclue.

Sur l'ensemble de la région, le maintien de l'activité du marché à un haut niveau paraît donc reposer sur un redéploiement partiel de l'offre, vers l'individuel en grande couronne, et vers certaines zones bien situées de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne. Mais la disparition de l'accession sociale d'une part, l'attitude défensive de certaines municipalités de

l'autre, rendent problématique, au moins à court terme, une telle évolution.

Locatif intermédiaire : toujours par de décollage

Pour des raisons déjà maintes fois évoquées dans nos colonnes (cf. notamment le cahier n° 22, page 16), la construction de logements intermédiaires reste marginale en Ile-

de-France, alors même que la situation du logement locatif devient de plus en plus préoccupante. En effet, selon les premières exploitations – provisoires – de la dernière enquête logement, le parc locatif non HLM aurait diminué de 130 000 logements de 1984 à 1988. Les opérations financées en PLA par le Crédit Foncier et la Caisse des Dépôts restent très peu nombreuses, et les mesures du programme d'actions immé-

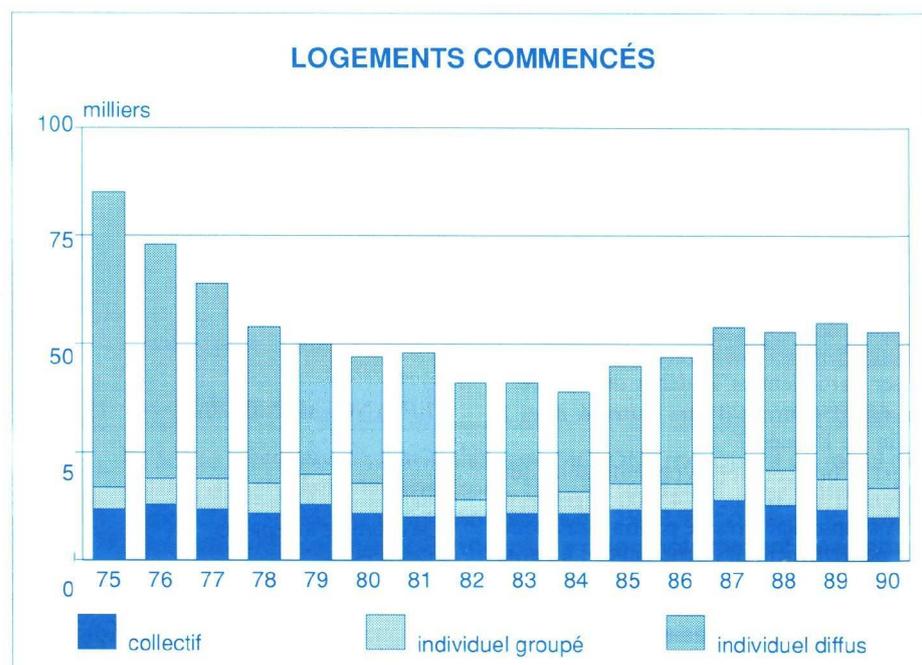




Photo René MALTETE - RAPHO.

diates (possibilité de subvention pour surcharge foncière) se révèlent insuffisantes pour provoquer un décollage significatif. A suivre toutefois le programme de la Ville de Paris, dont les caractéristiques sont les suivantes :

- **Objectif** : 1 400 à 1 500 logements par an ;
- 50 % de logements de 4 pièces et plus.
- **Conditions** : 100 % des droits de désignation à la ville de Paris ;
- ressources maximales des locataires : 300 % des plafonds PLA (exemple d'un ménage de 4 personnes : le revenu mensuel maximal est de 31 500 F) ;
- loyer maximal : 50 F/m² en moyenne hors annexes.
- **Méthode** : concours pour l'achat du foncier auprès d'investisseurs institutionnels s'engageant à respecter les conditions ci-dessus. Cette procédure, qui implique la maîtrise du foncier, est originale. Les investisseurs peuvent être attirés par des perspectives de plus-values à terme. L'aide de la ville prend la forme d'une vente de terrain à un prix inférieur au prix du marché.

De façon générale, mal adapté dans sa forme actuelle, le prêt locatif intermédiaire (PLI) ne peut plus, d'autre part, être financé à partir de la ressource du livret A des caisses

d'épargne. La recherche d'une nouvelle formule, dont on espère qu'elle sera mieux adaptée aux spécificités d'Ile-de-France, est à l'étude.

Maison individuelle : nouvelle baisse des mises en chantier

Pour la troisième année consécutive, les mises en chantier de logements individuels diminueront en 1990. Dans le secteur diffus, elles pourraient n'être guère supérieures au bas niveau du début des années 80. Dans le secteur groupé, après les bonnes performances des années 1987-1988, la baisse sera modérée, et le niveau des mises en chantier restera encore relativement élevé.

Le recul de l'individuel est probablement lié à la quasi disparition de l'accession. PAP, et à l'augmentation des prix.

L'évolution actuelle des autorisations laisse toutefois espérer une stabilisation des mises en chantier en 1991.

Ensemble du logement

La résultante des évolutions analysées dans ce qui précède – progression des PLA plus

modérée que prévu, baisse des mises en vente sur le marché immobilier, recul de l'individuel – est négative. Il faut donc s'attendre, pour 1990, à un tassement d'ensemble des mises en chantier de logements. En 1991, la construction de logements pourrait subir, comme l'ensemble de l'économie, les répercussions négatives de la crise du Golfe Persique. Reste à savoir si, en Ile-de-France, les efforts des pouvoirs publics pour développer la construction de logements pourront contrebalancer ces effets. ■

L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN ILE-DE-FRANCE

L'Observatoire a été créé en février 1986, à l'initiative de M. le Préfet de Région, suites aux mesures de libéralisation de l'agrément pour construction de bureaux.

Il regroupe, au sein d'une association loi 1901, partenaires publics (Préfecture de Région, Conseil Régional, D.A.T.A.R., Conseil Économique et Social, Ville de Paris, Chambres de Commerce...) et professionnels (promoteurs, investisseurs, conseils en immobilier d'entreprise).

L'Observatoire s'est donné comme buts essentiels :

- d'assurer une meilleure connaissance du marché (offre, demande, évolution des stocks...);
- d'être un lieu de concertation et d'échange entre l'ensemble des acteurs de l'immobilier d'entreprise en Ile-de-France.

Principales activités de l'Observatoire :

- **Réalisation d'études :**
 - évaluation du parc de bureaux d'Ile-de-France ;
 - enquête sur l'adaptation des locaux neufs aux besoins des entreprises ;
 - perspectives d'évolution de la demande à moyen terme.
- Publication régulière de statistiques sur l'offre de bureaux neufs.
- Lettres d'information.
- Organisation de réunions-débats, avec des personnalités représentatives du domaine de l'immobilier d'entreprise.



SCIC-AMO

Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts
Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage

MINISTÈRE DES FINANCES A PARIS
40 000 m²
(Architectes : ARRETCHÉ - KARASINSKI)

SCIC-AMO est une filiale de la Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts et Consignations (SCIC).

Créée en 1954, la SCIC s'est dotée, en 1987, d'une filiale spécialisée, SCIC-AMO, pour assister les maîtres d'ouvrages publics et privés dans la réalisation d'équipements et d'opérations immobilières.

QUELLES MISSIONS D'ASSISTANCE PROPOSONS-NOUS AUX MAÎTRES D'OUVRAGES ?

- la maîtrise foncière
- la définition du programme
- le montage financier
- le choix des intervenants (concepteurs et entreprises)
- la coordination et le suivi des études techniques
- la passation de marchés
- le contrôle de l'exécution et des coûts
- la réception et la livraison des ouvrages

DANS QUELS DOMAINES ET OÙ SONT SITUÉES NOS RÉALISATIONS ?

Logements :

2 500 logements par an en Ile-de-France, du locatif aidé aux logements de standing, résidences pour personnes âgées et étudiants.

Equipements hospitaliers :

Nice, Angers, Cayenne, Soissons, Argenteuil, Bordeaux, Montpellier, Rouen, reconstruction de l'Institut Curie à Paris, Albertville, Bourges.

Bureaux publics :

Hôtel de la Région Pays de Loire
Hôtel départemental de Vendée
Ministère des Finances à Bercy (1^{re} tranche)

Immobilier d'entreprise et hôtellerie :

Siège d'Interpol à Lyon
Siège de la CFDT à Paris
Opération des Manèges à Versailles

Opération de Neuilly, Luchard
Immeubles de bureaux à Boulogne
Etude du projet de la Tour Sans Fins à la Défense
(420 m de hauteur)

Equipements culturels et de loisirs :

Théâtre des Champs-Élysées à Paris
Pavillon Français de l'exposition universelle de Séville en 1992

**Bureaux : 20-22, rue des Fossées Saint-Jacques
75240 PARIS cedex 05**

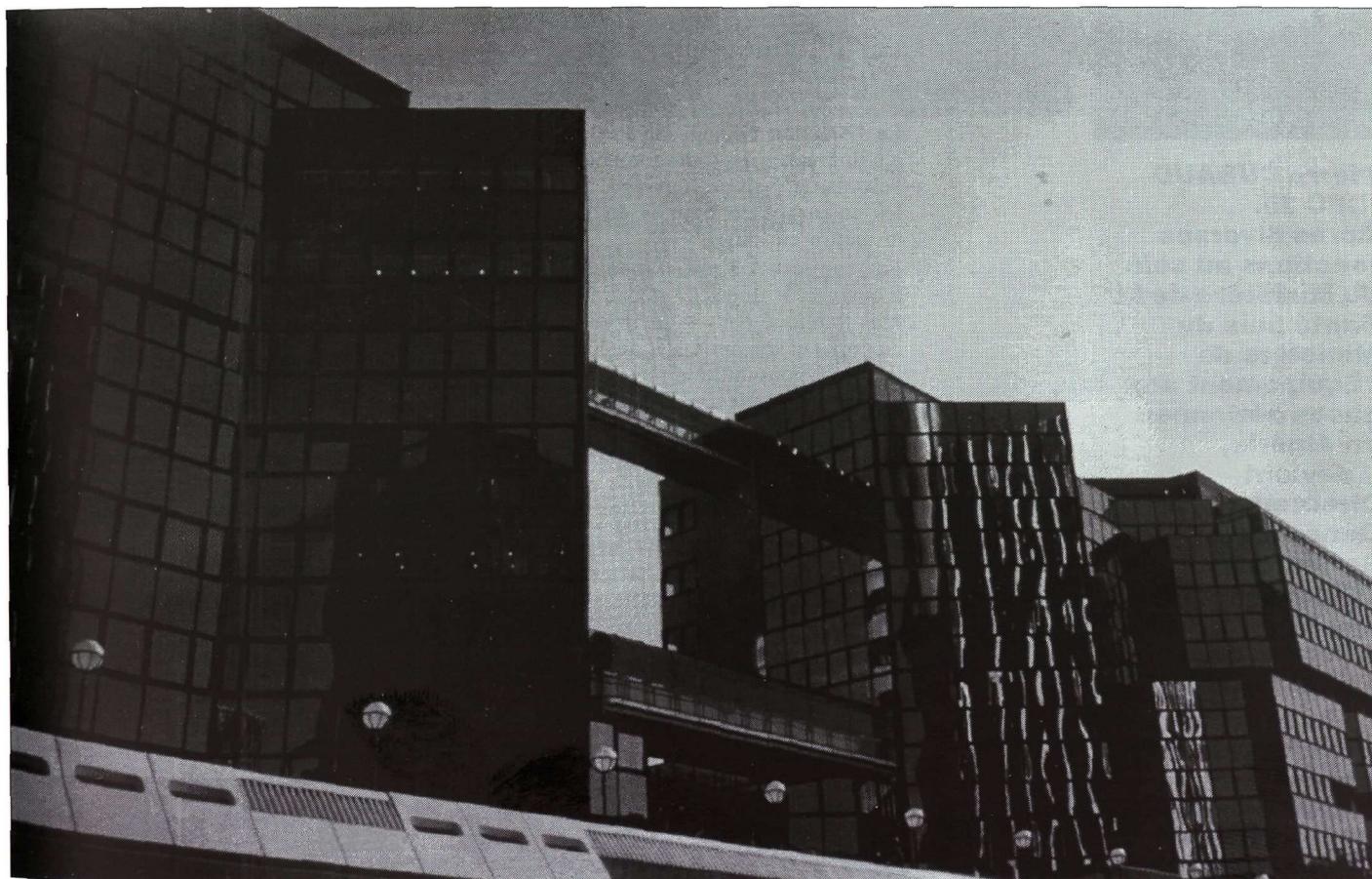
Téléphone : (1) 46.34.40.00

Télécopie : (1) 46.34.27.98

Télex : SCIC PAR 250 094 F

l'assistance à la maîtrise d'ouvrage

L'ÉVOLUTION VERS LA DIRECTION GLOBALE DE PROJET



Ministère des Finances (ODL) à Paris, rue de Bercy, 4 000m².

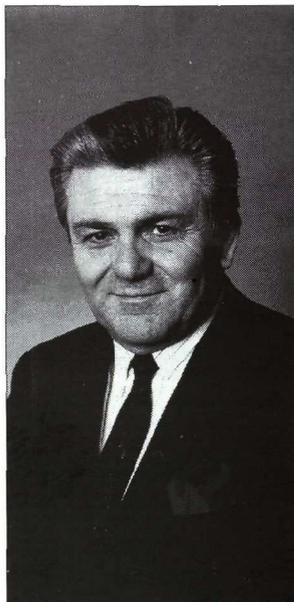
Un cadre actuel trop rigide

Au sein du Groupe de la Caisse des Dépôts, SCIC AMO est la société spécialisée dans la programmation, l'étude et la conduite d'opérations immobilières pour le compte d'investisseurs et de maîtres d'ouvrage privés ou publics. SCIC AMO fait partie du groupe SCIC, branche immobilière de la Caisse des Dépôts Développement (C 3 D).

Les domaines d'intervention concernent principalement le logement, la santé, l'immobilier d'entreprise. Le portefeuille d'investissements gérés représente, pour les trois prochaines années, près de 10 milliards de francs, tant en France qu'à l'international. La recherche constante d'amélioration de la qualité de nos interventions a conduit SCIC AMO à faire évoluer la prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage vers une prestation

plus complète : la « Direction Globale de Projet », inspirée en partie du « project management » anglo-saxon.

En effet, force est de constater que la réglementation de l'ingénierie pour les marchés publics, instituée en 1973 et complétée par la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique en 1985, tout en clarifiant le rôle de chaque intervenant, a conduit à figer les relations entre maîtres d'ouvrage, conducteurs d'opérations



**Pierre CUBAUD
ICPC 70.
Après diverses
fonctions au sein
du Ministère de la
Santé puis du
Ministère de
l'Équipement aux
bases aériennes
en Algérie,
il devient
Directeur
Général des
Services de
l'Union Nationale
des Fédérations
d'Organismes
d'HLM en 1978,
puis, en 1982,
Directeur Général
de l'Agence
Française
pour la Maîtrise
de l'Énergie.
Nommé Directeur
à la Société
Centrale
Immobilière de la
Caisse des Dépôts
et Consignations
(SCIC) depuis
1984. Président
Directeur Général
de SCIC AMO
depuis le
1^{er} janvier 1987.**

et maîtres d'œuvre (architectes et bureaux d'études).

Ce cadre de référence, par sa trop grande rigidité, a contribué à affaiblir le volet spécifiquement technique de la maîtrise d'œuvre, de plus en plus assuré par des structures spécialisées et de tailles restreintes. Par contre, les grands bureaux d'études ont tendance à remonter vers l'amont en regroupant, pour les clients privés, les interventions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. C'est ce type d'intervention qui est qualifié de « direction globale de projet ». Cette tendance est également constatée dans d'autres pays européens.

La Direction Globale de Projet

La Direction Globale de Projet consiste à s'imprégner de la programmation et des besoins du maître d'ouvrage, à connaître les enjeux et contraintes du projet et à le mettre en œuvre.

Par rapport à l'assistance à maîtrise d'ouvrage, le directeur global de projet est plus impliqué dans la maîtrise technique du projet et son optimisation économique. Il a la responsabilité directe de l'ingénierie, de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination.

Ce type d'intervention apporte un plus commercial indéniable en face du client maître d'ouvrage dans la mesure

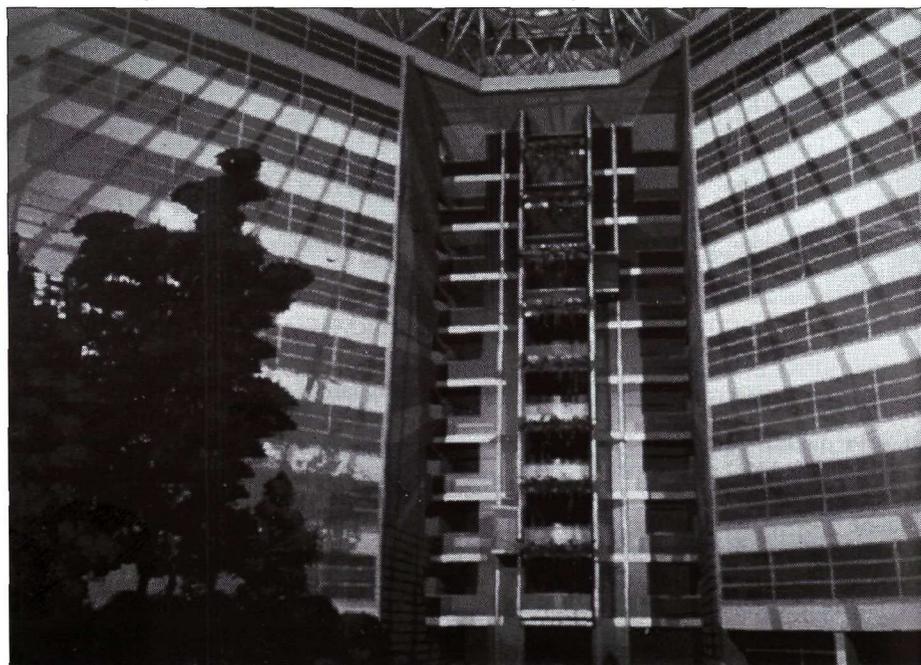
où il permet l'unicité de responsabilité et évite l'empilement des rémunérations ou honoraires des prestataires de service. Cette évolution est limitée aux opérations immobilières privées, en raison des exigences de la « loi MOP ». Elle est grandement facilitée par le choix d'une assurance en police unique de chantier (PUC). La PUC permet en effet d'éviter que le maître d'ouvrage voie sa responsabilité recherchée pour des dommages subis par l'ouvrage en raison de l'immixtion technique fautive de son prestataire.

Plusieurs scénarii ont été étudiés pour l'intervention en direction globale de projet par SCIC AMO : création d'un bureau d'études par croissance interne ou rachat, regroupement d'ingénieries existantes autour de SCIC AMO, etc. En fait, il paraît préférable de faire appel à des compétences externes pointues, en réservant à SCIC AMO le rôle d'assembleur, tant en phase de définition du programme qu'en phase de conception ou de réalisation.

Les conséquences en terme d'organisation et de ressources humaines

L'implication plus ou moins forte de SCIC AMO dans les différentes phases du projet nécessite le renforcement de l'équipe d'appui central d'une part, et de

Atrium : Siège de la Compagnie C 3 D à Boulogne (92).



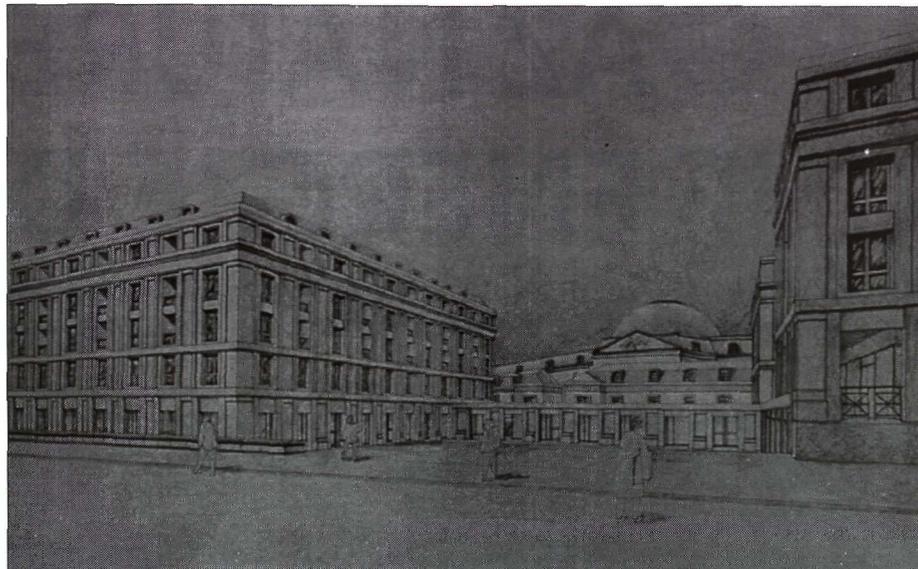
Les Manèges à Versailles (78) : 2 hôtels comprenant 230 chambres, une résidence service et 7 000 m² de bureaux et mail commercial.

l'équipe d'appui opérationnel d'autre part, autour d'un chef de projet unique qui doit impérativement maîtriser globalement le projet.

SCIC AMO intervient alors en co-traitance avec des architectes et peut continuer à sous-traiter à des bureaux d'études techniques une partie des missions (par exemple la partie la plus spécialisée des études ou une partie des tâches d'exécution de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination).

Plus précisément, les tâches à assumer peuvent être détaillées comme il suit :

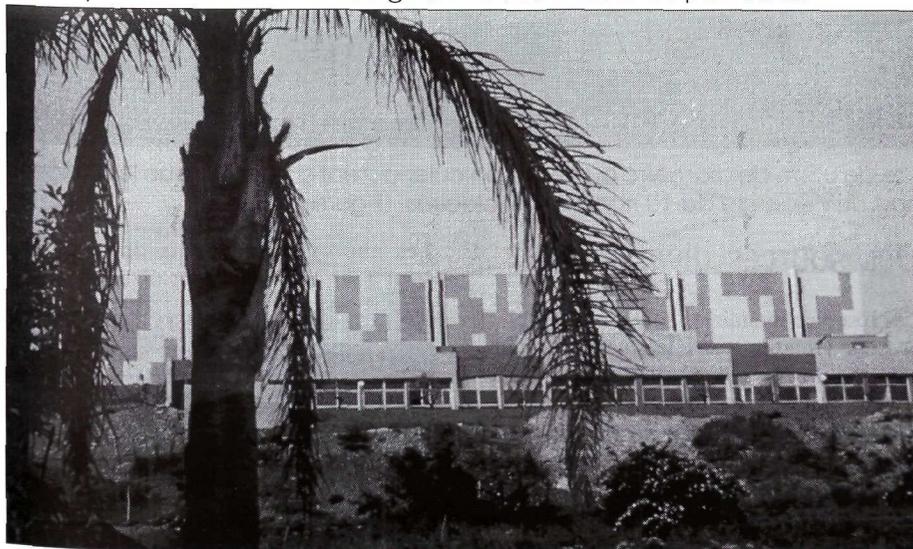
- analyse du projet en intégrant les contraintes du maître d'ouvrage et ses intérêts de façon explicite ;
- optimisation économique à tous les stades du projet ;
- examen du projet architectural et du partenariat avec l'architecte qu'il stimule et dirige ;
- préoccupation d'intégration de la technique dans le volume défini par l'architecte ;
- maîtrise complète du dossier de consultation des entreprises permettant d'établir un partenariat de qualité avec celles-ci, en engageant des négociations constructives ;
- maîtrise de l'exécution, à travers le pilotage, l'ordonnancement et la coordination des études et des travaux ;
- intégration de la notion d'exploitation, notamment sous les aspects économiques et sécurité (notion de coût global) ;



- suivi étroit de réalisation des travaux (coûts, qualité, performances).

Ces nouvelles préoccupations nécessitent une extension de nos qualifications et la mise en place d'un plan de formation adapté en ce qui concerne les ressources humaines (technique, économique, management d'équipe). Pour le moment, elles ne peuvent que concerner que les opérations d'une taille significative dans le secteur privé. C'est le cas de l'opération de construction du centre commercial Francilia à Melun Sénart, ou du centre commercial des Deux Gares, dans le cadre du projet Euralille. Elles peuvent aussi trouver une application dans le secteur du logement. ■

Nice Cyclotron : Bâtiment hébergeant l'accélérateur de particules.



Philippe PEYRONNET
IPC 76.
Chef de service au Port Autonome de Paris puis à l'Agence Française pour la Maîtrise de l'Énergie, il entre à la SCIC en 1985 où il devient Directeur de la Gestion et de l'Exploitation Immobilière en Ile-de-France. Depuis la mi-1990, Directeur Général Adjoint de SCIC AMO.

Le gaz naturel (méthane) a remplacé le gaz manufacturé de nos
grands-parents.

LE GAZ NATUREL, UNE ÉNERGIE D'AVENIR

Première énergie pour le chauffage des logements depuis longtemps en Europe et depuis 1989 en France, le gaz naturel connaît un développement remarquable.



La borne indique le passage d'une conduite de 0,9 m de diamètre qui peut véhiculer autant d'énergie que les 20 lignes à très haute tension nécessaires au transport de l'énergie de 10 tranches nucléaires. (Figure n° 1).

Il se trouve en concurrence dans tous ses domaines d'application et son succès résulte de ses qualités intrinsèques : économie, souplesse, confort pour l'utilisateur, fiabilité, puissance (cf. fig. 1), propreté.

D'où vient le gaz naturel, pourquoi son coût est-il compétitif, comment est-il utilisé et distribué en France, et quel est son avenir ? Voilà les cinq questions auxquelles je vais tenter de répondre.

Des sources diversifiées

Les réserves mondiales sont considérables et bien réparties dans le monde. Aucun pays d'Europe ne s'approvisionne actuellement en gaz dans le Golfe.

En France, l'exploitation du gisement de Lacq, à partir de 1957, a marqué le déclin du gaz manufacturé dont les dernières usines ont été fermées il y a quinze ans.

Les approvisionnements de la France (320 TWh en 1990) sont diversifiés :

Provenance	en 1990	en 2000
URSS	30 %	25 %
ALGERIE	30 %	25 %
NORVEGE	18 %	25 %
PAYS-BAS	12 %	12,5 %
FRANCE et autres pays	10 %	12,5 %

Ils sont garantis par des contrats à long terme. Producteurs et acheteurs travaillent à long terme pour maîtriser les énormes investissements de production-transport : le développement du champ de Troll en Mer du Nord norvégienne coûtera 40 milliards de francs pour une production de 350 TWh de gaz par an, à partir de 1995... En Europe, les réseaux sont interconnectés et la collaboration des pays est excellente. La France dispose de stockages importants (13 et bientôt 15 sites avec stockage utile total de 125 TWh) qui permettent de réguler la charge et contribuent à la sécurité des fournitures.

Une énergie structurellement compétitive

Le gaz n'ayant aucune utilisation « obligatoire », le prix de vente au client final doit être compétitif par rapport aux énergies concurrentes. On soustrait à ce prix tous les coûts intermédiaires pour déterminer le prix d'achat au producteur. C'est le principe du net back qui fonctionne très bien depuis des années.

Les prix de vente à la clientèle évoluent globalement, comme ceux des produits pétroliers., avec toutefois un amortissement très important. Si, par exemple, le

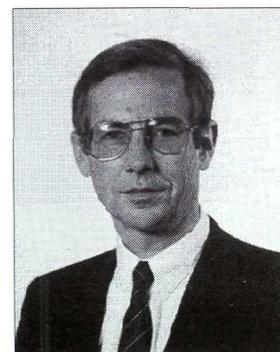
prix du baril doublait, le tarif de distribution publique devrait augmenter de 25 % un an plus tard. En effet, la valeur ajoutée nationale, composée essentiellement d'investissements et de salaires, représente les 2/3 du prix de vente, et celle-ci n'est pas influencée par le prix du fioul. De plus, les formules d'indexation des prix d'achat comportent un décalage dans le temps.

Les utilisations du gaz naturel en France

Les utilisations résidentielles représentent 40 % de la consommation du gaz (cuisine, eau chaude et chauffage). Depuis 1989, le gaz a détrôné le fioul comme première énergie de chauffage dans l'ensemble des logements (cf. fig. 2).

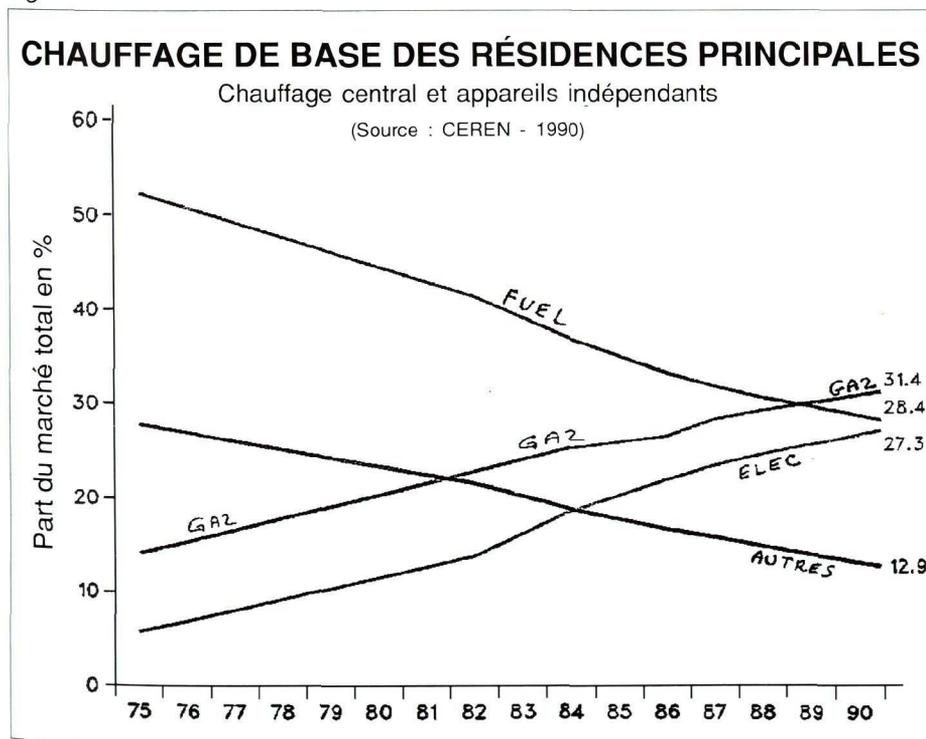
Dans les logements existants, le gaz remplace le fioul au rythme de près de 250 000 logements par an.

Dans les logements neufs, la part de chauffage au gaz (25 %) est plus faible que celle du chauffage électrique (65 %), bien que son confort soit supérieur et que le coût d'exploitation du gaz soit deux fois moins cher. Cette situation paradoxale provient de la difficulté à faire prendre en compte par le promoteur le surcoût de l'investissement initial, même si celui-ci est amorti rapidement : les économies réalisées par l'utilisateur du logement l'intéressent peu.



Marc NOYELLE,
ICPC 70.
Directeur du Développement « Gaz », EDF-GDF Services.
1970 : Centre d'Études Techniques de l'Équipement de Lyon (Division Transports, Économie, Circulation).
1974 : DDE du Finistère, Chef de l'Arrondissement Polyvalent de Brest, Directeur du Port de Commerce de Brest.
1981 : Entrée à EDF, Région d'Équipement de Tours.
1982 : Chef de l'Aménagement de la Centrale Nucléaire de Saint-Alban (Isère).
1985 : Chef du Centre de Distribution EDF-GDF Alsace.
1988 : Chef du Service Commercial de la Direction de la Distribution EDF-GDF (baptisée ensuite EDF-GDF Services).
1989 : Directeur du Développement « Gaz » d'EDF-GDF Services.

Figure n° 2.



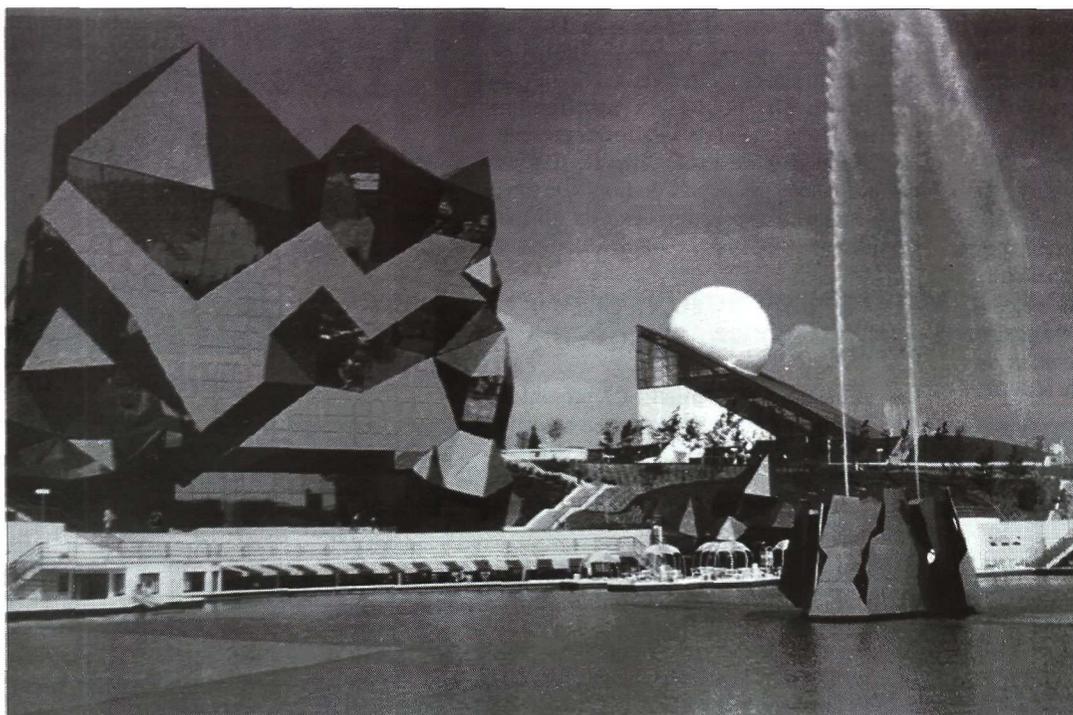


Figure n° 3.
Le futuroscope
de Poitiers est
chauffé au gaz.

Pour contourner cette difficulté, Gaz de France envisage la vente de chaleur. Il investirait à la place du particulier dans la chaufferie de l'immeuble et vendrait, non plus du gaz, mais de l'eau chaude pour le chauffage et le sanitaire.

Par contre, lorsque le décideur est aussi l'utilisateur (maisons individuelles, HLM, etc.) et que la zone est desservie, le choix du gaz est très majoritaire.

Les utilisations dans le secteur tertiaire (hôpital, école, hôtel, etc.) se développent de plus en plus (cf. fig. 3). Depuis un an, le gaz est devenu leader dans les domaines concurrentiels du chauffage, de l'eau chaude et de la cuisine.

Le secteur industriel, soit 45 % de la consommation du gaz, se développe également rapidement, tant pour le chauffage que pour le traitement thermique et autres process. Le gaz naturel est également employé comme matière première pour l'industrie chimique.

La distribution en France

On compte vingt distributeurs de gaz naturel en France.

Le principal est Gaz de France (cf. fig. 4). Les autres sont des régies ou des sociétés dans lesquelles les collectivités locales étaient majoritaires en 1946 et qui n'ont donc pas été nationalisées au terme de la loi d'avril 1946 : Gaz de Strasbourg, de Bordeaux, Grenoble, Dreux, etc.

L'activité de vente et de distribution est

assurée par EDF-GDF Services (87 000 personnes), qui remplit la même fonction pour EDF. Une réforme récente vise à décentraliser son activité et à organiser chacun des 98 centres de distribution en véritables entreprises qui achètent le gaz en gros à la Direction Transport de Gaz de France et le vendent en demi-gros aux entreprises et au détail à ses 9 millions de clients particuliers. Le réseau de Gaz de France (140 000 km) dessert actuellement 70 % de la population dans 5 000 communes. Il s'étend au rythme de 130 nouvelles concessions par an.

Les conduites de distribution, qui étaient souvent en fonte, en acier ou en tôle bitumée, sont de plus en plus en polyéthylène, matériau tout à fait remarquable, qui simplifie le travail de pose et améliore très sensiblement la sécurité du réseau.

La sécurité du public et des clients est un souci prioritaire pour Gaz de France. Une démarche de qualité tout au long de la chaîne allant du réseau à l'appareil domestique est en cours :

- en amont du compteur, avec :
 - la télésurveillance, la recherche systématique des fuites, la restructuration et le renouvellement des réseaux,
 - le développement d'outillages et de nouvelles techniques d'intervention sur réseaux,
 - l'odorisation du gaz (le gaz étant naturellement inodore) et l'amélioration de la qualité de la réception des appels téléphoniques;
- en aval du compteur, avec le souci de rendre les installations intérieures et les appareils d'utilisation plus fiables, et de

Figure n° 4.

GAZ DE FRANCE EN 1990	
Chiffre d'affaires	42 milliards de francs
Résultat	- ε (*)
Livraisons	320 TWh (*)
Prix de vente moyen	13 centimes par kWh
Investissements	4,5 milliards de francs
Nombre de clients	9 millions
Effectifs	27 000
(*) La température moyenne a été très au-dessus de la normale.	

conseiller le client sur le bon usage du gaz.

Ces dernières actions sont menées avec les constructeurs, les installateurs et diverses associations. La mise en place de QUALIGAZ le 1er janvier 1991, association chargée de contrôler les installations nouvelles et de diagnostiquer les installations existantes, s'inscrit dans cette perspective.

Perspectives d'avenir

Le rapport du Groupe de Prospective de l'Energie, que vient de présenter son Président, M. Pecqueur, souligne la vocation de croissance du gaz naturel (cf. fig. 5). Les réserves mondiales actuellement connues et accessibles à un coût raisonnable sont suffisantes pour satisfaire les besoins jusqu'au milieu du siècle prochain. Grâce aux nouvelles découvertes, les réserves augmentent chaque année.

De nouvelles utilisations du gaz voient le jour, comme le gaz naturel pour véhicule

qui commence à se développer dans plusieurs pays, ou la cogénération, production combinée de chaleur (vapeur) et d'électricité sur le lieu de consommation.

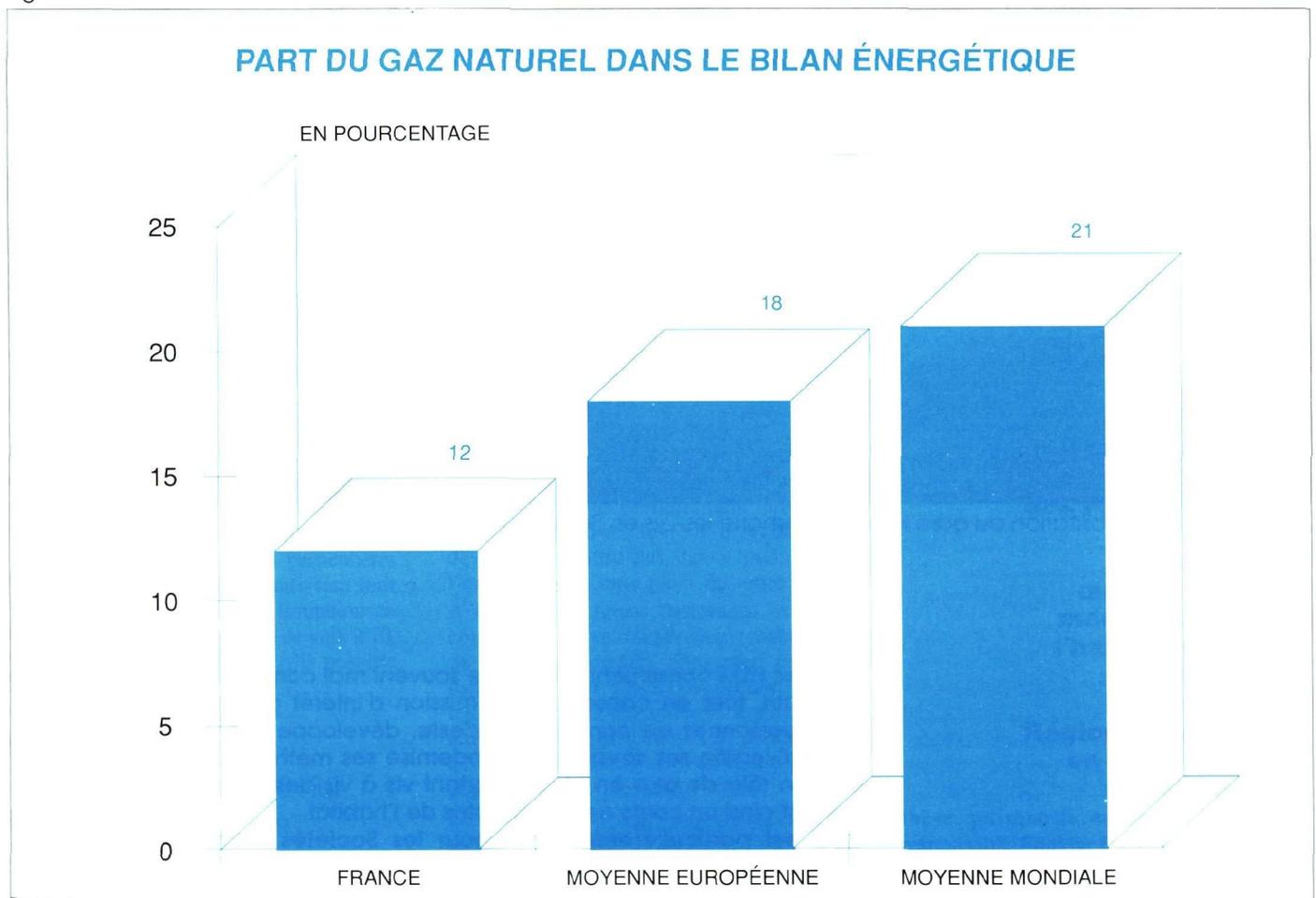
Grâce à la domotique, de nouveaux services associés à la vente de gaz se développent également.

Les atouts du gaz naturel en matière d'environnement sont nombreux. Très discret dans le paysage, c'est le combustible qui contribue le moins à l'effet de serre : il produit par combustion 45 % de moins que le fioul et 70 % de moins que le charbon. Il ne produit ni poussière, ni SO₂ (pluies acides) et nettement moins de NO_x que les autres combustibles. Il permet enfin d'importantes économies d'énergie, du fait de son utilisation directement sur le lieu-même des besoins de chaleur.

Hormis le charbon dans certains pays, il est vraisemblable que, dans trente ans, les deux principales sources d'énergie seront l'électricité d'origine nucléaire et le gaz naturel, dans la plupart des pays développés, dont la France. ■

Les réserves mondiales actuellement connues et accessibles à un coût raisonnable sont suffisantes pour satisfaire les besoins jusqu'au milieu du siècle prochain.

Figure n° 5.



Des professionnels au service d'une mission d'intérêt général

LES MAÎTRES DE L'OUVRAGE HLM



Opération de réhabilitation du parc HLM à Dammarie-les-Lys en Seine et Marne.

Les HLM constituent un monde souvent mal connu, en pleine évolution, qui, tout en conservant sa mission d'intérêt général au service des personnes de condition modeste, développe son professionnalisme, diversifie ses savoir-faire, modernise ses méthodes de management, joue un rôle de plus en plus important vis à vis des collectivités locales et devient ainsi un corps de généralistes de l'habitat.

Ceci est particulièrement vrai pour les Sociétés Anonymes d'HLM qui bénéficient des mêmes souplesses que le secteur privé, sans renier pour autant leur vocation sociale.

Le monde HLM : une grande diversité sous une apparente unité

Les « HLM » logent un français sur quatre. Les HLM, c'est-à-dire un millier d'organismes, de taille très variable, regroupés dans quatre familles, réunies elles-mêmes dans une confédération : l'Union des Fédérations des Organismes d'HLM.

Pour ceux qui ne sont pas familiers avec le « mode HLM », rappelons que ces quatre fédérations rassemblent les Offices Publics d'HLM et les OPAC, les Sociétés Anonymes et Fondations d'HLM, les Sociétés de Crédit Immobilier HLM, les Sociétés Coopératives d'HLM.

Seuls les organismes appartenant aux deux premières familles opèrent à la fois dans la promotion proprement dite (accession à la propriété) et dans la construction (et la gestion) de logements locatifs, ce qui leur confère le double avantage de structures de bilan plus solides et d'un meilleur retour sur la qualité de leurs réalisations.

Alors que les Offices Publics d'HLM et les OPAC relèvent d'un statut d'Établissement Public (à caractère administratif pour les premiers, à caractère industriel et commercial pour les seconds) et sont rattachés à une collectivité territoriale (commune ou département), les Sociétés Anonymes d'HLM, dont la vocation est régionale pour la plupart, nationale pour certaines, possèdent la double particularité de relever du régime des sociétés anonymes (comme leur nom l'indique – ce qui leur confère une grande souplesse –) et d'être soumises à des clauses particulières (dites clauses types) qui garantissent leur vocation sociale (notamment, limitation en assemblée générale, du nombre de voix à 10, pour tout actionnaire, même s'il possède 99 % du capital).

les SA d'HLM : des maîtres de l'ouvrage au sens plein du terme

Depuis une vingtaine d'années, les SA d'HLM (dont nous parlerons plus spécia-



Opération d'aménagement à Ivry-Baudricourt.

lement dans cet exposé) ont connu une profonde évolution, marquée par l'accroissement de leur autonomie et de leur professionnalisme.

Alors que dans les années consécutives à la Libération, les sociétés anonymes (comme les offices d'ailleurs) étaient considérées par l'Administration comme de simples transformateurs de crédits à compétence essentiellement juridique et administrative, les SA d'HLM sont devenues aujourd'hui des « maîtres de l'ouvrage » au sens plein du terme.

A cet égard, leurs structures et leurs compétences se rapprochent beaucoup de celles des maîtres d'ouvrage privés ; toutefois, leur objet social ainsi que leur déontologie les amènent à porter une attention toute particulière aux populations à revenus moyens et modestes ainsi qu'aux populations les plus défavorisées.

Le maître de l'ouvrage : avant tout, le porteur de parole des familles et personnes à loger.

Comme on le sait, la maîtrise d'ouvrage est essentiellement une fonction de syn-



André LAURÉ, IGPC 48, a occupé dans l'Administration divers postes territoriaux (IPC dans l'Orne, DE en Meurthe-et-Moselle, DRE en Ile-de-France) et fonctionnels (Direction des Routes, Direction du Budget, Commissariat Général du Plan). André LAURÉ préside aussi actuellement la Fédération Nationale des PACT-ARIM, qui regroupe des Associations œuvrant dans la modernisation de l'habitat existant, ainsi que l'Observatoire Régional de Foncier en Ile-de-France.

thèse, puisque le maître de l'ouvrage, responsable final de l'aboutissement et de la qualité de l'ouvrage, doit prendre en compte aussi bien les aspects architectu-

raux et urbanistiques de ses réalisations que leurs aspects fonctionnels, financiers, juridiques...

La « qualité », c'est avant tout l'adaptation de l'ouvrage à ses diverses fonctions, dont la principale est la satisfaction des futurs habitants.

C'est parce que cet aspect a été trop souvent négligé dans le passé qu'on a vu s'édifier des ensembles d'habitations qui ne répondent plus du tout au goût des habitants et dont la plupart ont dû ou doivent être profondément restructurés.

La leçon méritait d'être retenue et c'est pourquoi le maître de l'ouvrage doit se considérer d'abord comme le porte-parole, l'ambassadeur de ceux qu'il va loger. Les sociétés anonymes d'HLM (et les Offices) sont d'autant mieux placés pour jouer ce rôle que, gérant d'importants patrimoines immobiliers et recueillant les réactions de leurs locataires, ils seraient inexcusables de ne pas en tenir compte pour leurs réalisations futures.

Une des clés de la qualité : un dialogue enrichissant (quoique parfois difficile) entre le maître de l'ouvrage et le maître d'œuvre.

A cet égard, les maîtres de l'ouvrage HLM, (comme les autres), ont à établir un dialogue fructueux avec les maîtres d'œuvre et notamment les architectes, dont certains, il faut le reconnaître, sont d'avantage sensibles à la beauté des formes extérieures qu'à la commodité des espaces intérieurs. Tendance bien compréhensible d'ailleurs, quoique parfois exacerbée par la médiatisation, mais contre laquelle les maîtres de l'ouvrage, s'il savent tenir leur place, doivent réagir avec doigté mais détermination, tout en respectant la liberté de création de l'architecte, qu'« en principe », ils auront choisi. « En principe », parce que, dans beaucoup de cas, la liberté de choix du maître de l'ouvrage se trouve malheureusement limitée par l'intervention des collectivités locales, des organismes d'aménagement, des propriétaires de terrains... qui veulent placer « leur » architecte.

Avec la décentralisation : le rôle croissant des collectivités locales

Autres interlocuteurs jouant un grand rôle dans le métier de maître d'ouvrage HLM : les services de l'Administration, notamment ceux de l'Équipement, bien sûr, mais aussi et de plus en plus avec la décentralisation, les collectivités locales.

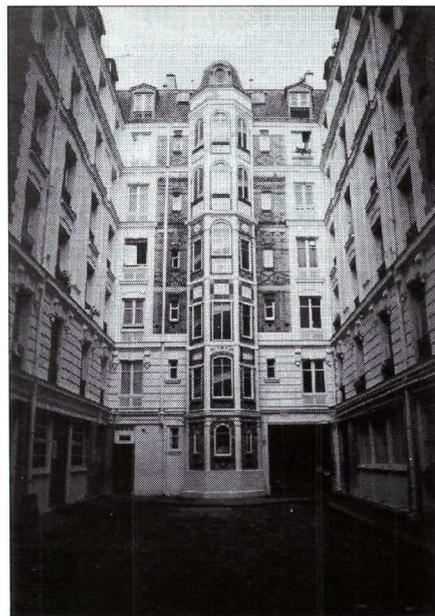
Pour les SA d'HLM, qui, à l'inverse des Offices, n'ont pas de collectivité de ratta-



Opération de construction neuve à La Roquette - Paris.



Opération de réhabilitation du parc ancien privé Cité des 3 bornes à Paris.



chement, les modes d'intervention peuvent varier du tout au tout d'une commune à l'autre. Chaque région comportant en moyenne 2 000 communes, les SA d'HLM, par la force des choses, ont tendance à concentrer leur efforts sur quelques dizaines d'entre elles avec lesquelles elles établissent des liens privilégiés pouvant aller jusqu'à l'étude, pour leur compte, de programmes locaux de l'habitat, du logement de catégories particulières (jeunes, personnes âgées, handicapées, logements intermédiaires pour cadres, etc.), dans certains cas, même, la surveillance de l'évolution du foncier.

En plus de leur rôle de constructeur, les SA d'HLM peuvent aussi jouer un rôle d'aménageur dans les zones opérationnelles d'habitat (ZAC par exemple), rôle qui suppose également une étroite collaboration avec les communes.

Elles peuvent aussi intervenir sur les quartiers anciens des villes en acquérant, grâce aux crédits PLA d'acquisition-réhabilitation, des immeubles vétustes et inadaptés. Elles peuvent être utilement orientées dans ces acquisitions par les communes, lorsque celles-ci ont connaissance de déclarations d'intention d'aliéner.

Et, dans ce domaine aussi, le rôle des SA d'HLM peut s'exercer non seulement au coup par coup, mais aussi en prenant en charge le montage et le suivi d'opérations programmées de l'habitat (OPAH), dans le cadre de contrats tripartites liant la commune, l'ANAH et l'organisme coordinateur.

Les SA d'HLM : de plus en plus des généralistes de l'habitat conciliant vocation sociale et rigueur financière.

Ainsi, les maîtres d'ouvrage HLM, et notamment les SA d'HLM ont tendance à devenir de plus en plus des généralistes de l'habitat, dépassant leur rôle de simples constructeurs et gestionnaires de logements.

Tout ceci suppose une organisation très souple, des hommes très motivés et un mode de management très proche en définitive de celui des organismes privés. En aucune manière, la vocation sociale des maîtres d'ouvrage HLM ne doit être un alibi à une mauvaise gestion et à des résultats déficitaires. Bien au contraire, ce sont des résultats bénéficiaires qui sont la condition d'un exercice efficace, et chaque année renforcé de leur vocation sociale. ■

Les produits immobiliers des investisseurs se situent fréquemment en haut de gamme, dans des quartiers résidentiels. Il est intéressant

LES « ZINZINS » ET LE LOGEMENT LOCATIF

de mieux
connaître
les critères
de choix

des investisseurs et de mesurer ce qui les distingue des promoteurs.



Polymages. Photo B. Calviera.

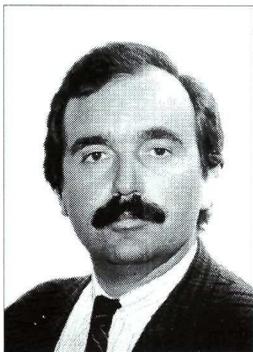
L'essentiel du parc locatif privé appartient à des personnes physiques

90 % des logements loués vides appartiennent à des particuliers. Toutefois, sur les agglomérations importantes, et sur Paris en particulier, 30 % du patrimoine locatif non social est possédé par des personnes morales, sociétés de

toute nature, dont les acteurs principaux (80 %) sont les Investisseurs Institutionnels (les « Zinzins »), Compagnies d'Assurance, Caisses de Retraite, CNP, SII et autres sociétés foncières.

Toutes ces entreprises sont des collecteurs d'épargne et ont pour vocation d'effectuer des placements constituant les contreparties des engagements pris envers leurs clients. En comparaison des placements mobiliers (actions, obligations), le place-

ment immobilier se caractérise par une rentabilité immédiate plus faible (les loyers, déduction faite des frais de gestion), mais indexée (par l'évolution des loyers), à laquelle s'ajoute un revenu différé, constitué par la valorisation du bien, constatée lors de la cession. De plus, le placement immobilier est celui dont la liquidité est la plus faible, du fait de la rigidité de son marché (en comparaison de la Bourse), ainsi que des fortes pénalisations fiscales por-



Philippe BAUCHOT, IPC 77. Directeur Général de la SECL, filiale de promotion immobilière de l'UAP. De 1977 à 1984 : en DDE, successivement GEP puis UOC. Depuis 1984 : Directeur au Logement Français, SA d'HLM et depuis 1988 : Directeur Général de la SECL.

tant sur les cessions. Ainsi le placement immobilier, bonne défense contre l'érosion monétaire mais difficilement mobilisable, est diversement utilisé par ces investisseurs, les Compagnies d'Assurance ayant pour attitude de l'utiliser pour environ 20 % de leurs placements (la réglementation fixant le plafond à 40 % de la valeur comptable des actifs).

Les critères de choix des placements immobiliers

Ces différentes considérations guident bien évidemment le choix des placements immobiliers. La localisation devra correspondre à un marché porteur et pérenne, ayant des capacités de valorisation évidents.

Il en résulte une préférence pour les zones résidentielles et de centre ville des grandes agglomérations, et principalement de Paris/région parisienne (de « réflexe haussmanien » des Investisseurs).

De plus, on privilégiera les zones bien desservies, les commodités urbaines et la proximité des emplois étant encore plus pris en compte par le locataire que par l'accédant. Ce placement immobilier devra assurer un bon rendement, celui-ci s'appréciant d'une part par la valeur locative potentielle rapportée au coût d'investissement, notion assez « mesurable », à laquelle il faut ajouter une appréciation des potentialités de revalorisation, plus le rendement locatif immédiat devra être fort. Un écart de 2 points est couramment pratiqué entre un

placement fait à Paris, et son équivalent en province.

La qualité du produit constitue enfin le dernier critère. Le « produit investisseur » par sa localisation et sa nature est similaire aux produits haut de gamme des promoteurs, mais l'investisseur se distinguera du promoteur par un souci patrimonial que ce dernier n'a pas. La qualité du produit en terme de durabilité, de modération des charges et coût d'entretien, d'adaptabilité aux évolutions du marché sont autant d'exigences pour lui assurer le revenu différé lors de la cession ultérieure du bien.

Le logement : face à la concurrence sévère de l'accession, des produits nouveaux

En France, le logement locatif est depuis longtemps fortement réglementé, tant dans les rapports bailleur-locataires, que dans la politique des loyers.

De nombreux investisseurs se désintéressent de ce produit pour porter leur choix sur l'immobilier d'entreprise (c'est en particulier le cas des investisseurs étrangers) moins réglementé et offrant de meilleurs rendements. Ceux qui restent actifs sur le logement ont dû, ces dernières années, affronter la concurrence du marché de l'accession qui, on le sait, a subi des hausses de prix très importantes, bien supérieures aux hausses locatives observées dans le

même temps. De ce fait, les investisseurs ne peuvent plus supporter les mêmes niveaux de coût ou de charge foncière que les produits accession.

Certains ont réorienté leurs investissements sur des produits locatifs nouveaux, comme le « locatif intermédiaire », l'Etat et les collectivités publiques ayant depuis plusieurs années cherché à susciter l'apparition de produits locatifs correspondant aux besoins des classes moyennes, le marché évoluant naturellement dans une dichotomie entre le logement social et le logement libre à loyer cher. Aidés par des aides financières externes (le « 1 % employeurs ») ou par une charge foncière volontairement allégée par les collectivités locales, les investisseurs s'engagent à maintenir leurs loyers à un niveau intermédiaire pendant plusieurs années (0 à 13 ans - 50 F à Paris), le produit redevenant progressivement « libre » ultérieurement. Cette réserve de puissance à terme leur permet aujourd'hui d'accepter des rendements locatifs immédiats plus faibles.

L'immobilier d'entreprise : une part croissante, en liaison directe avec le développement économique

Concernant principalement des immeubles de bureaux, mais aussi des commerces et activités, ils prennent une part croissante dans les investissements, et offrent généralement de meilleurs rendements.

Il convient toutefois de rappeler que la qualité de ces investissements tient à la capacité des entreprises locataires à supporter les loyers en période de crise, le risque de vacance étant plus fort, les superficies des locataires étant plus importantes que pour le logement. De plus, les risques d'obsolescence apparaissent plus rapidement, l'immobilier de bureaux évoluant fortement pour mieux répondre aux besoins des entreprises (nouvelles technologies, immeubles intelligents...).

Les investisseurs portent de ce fait une attention particulière à la localisation de ces immeubles, préférant les secteurs où le marché a toutes les chances de rester durablement porteur (le « Triangle d'OR »), ainsi qu'à l'adaptabilité de ces immeubles (divisibilité, possibilités de câblages...). Ils procèdent également à des restructurations importantes d'immeubles anciens de leur patrimoine, pour leur apporter les qualités requises aujourd'hui par les entreprises. ■



Photo Bernard Calviera.



"Construire la vie"

LOGEMENT FRANÇAIS

Construire - Réhabiliter - Gérer

**AMENAGEUR - CONSTRUCTEUR
GESTIONNAIRE**

Le partenaire des collectivités locales pour

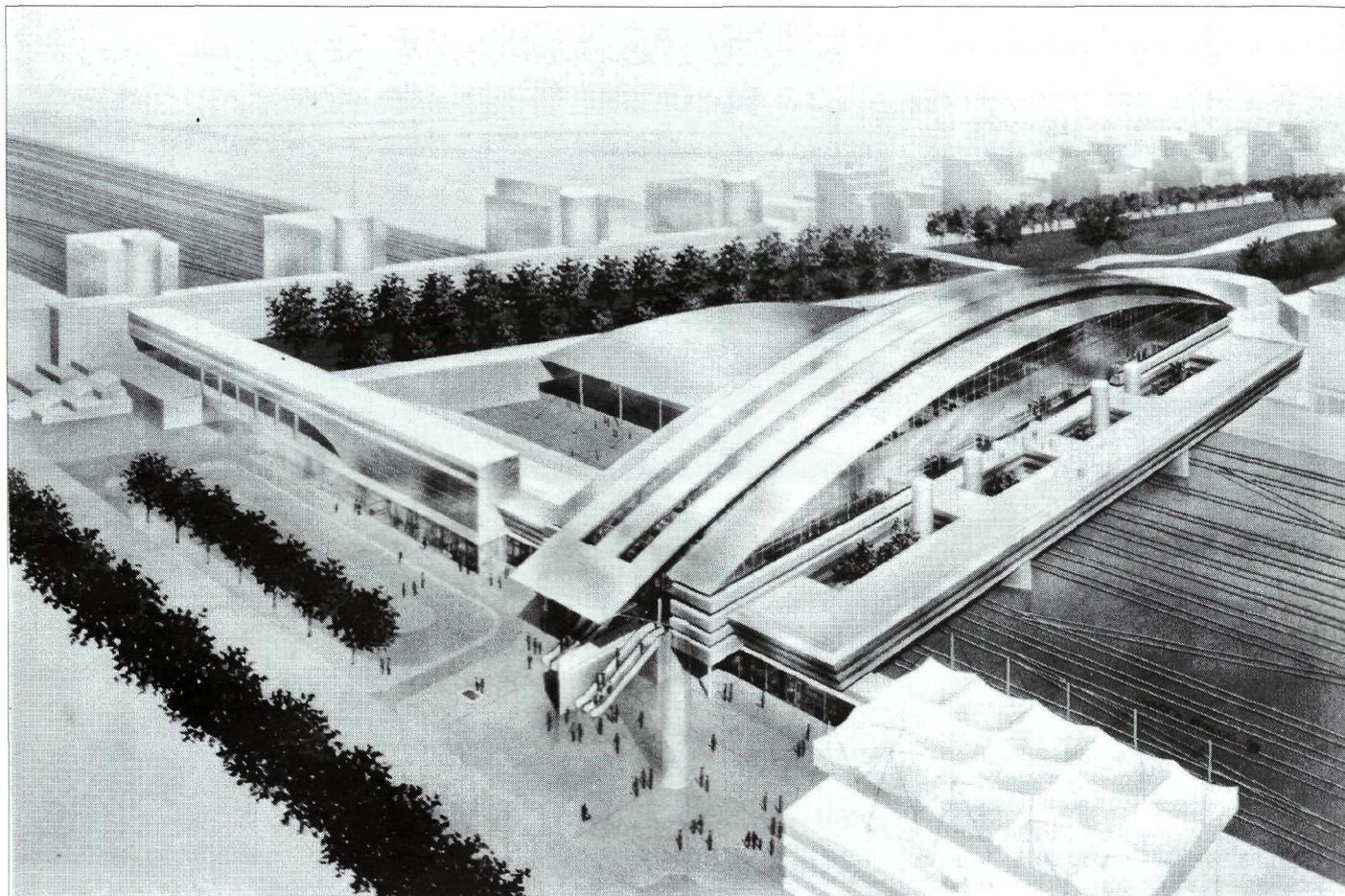
**FAIRE VIVRE
OU REVIVRE L'HABITAT**

Tél. : (1) 49.06.25.25

Siège social : 6, rue Jean-Jaurès - 92807 PUTEAUX

Une stratégie de promoteur-aménageur

FRANCE CONSTRUCTION



L'Arche de Massy.

Les opérations situées de part et d'autre des garer RER B et C de la gare TGV de Massy représentent en tout 1 000 000 m², répartis en bureaux, commerces, logements, hôtels et comportent un World Trade Center.

L'urbaniste Aymeric ZUBLENA, choisi sur concours, a étudié son projet avec FRANCE CONSTRUCTION, qui est membre du GIE d'étude du pôle aux côtés de la SEMMASSY qui sera aménageur.

Le métier de promoteur fait une place relativement faible à l'innovation technologique : certes les produits, les matériaux évoluent mais rares sont les cas où un plus technique permet de faire une différence nette avec un concurrent. Seul cas caractéristique : c'est celui où une méthode de réalisation permet de gagner du temps, car le raccourcissement des délais entraîne l'allègement des frais financiers toujours très lourds dans une opération immobilière.

Dans ces conditions, quelle stratégie doit adopter un promoteur pour s'assurer un avantage concurrentiel déterminant ?

Le risque foncier est suicidaire

La méthode la plus couramment appliquée, mais la plus dangereuse, consiste à prendre plus de risques fonciers que ses concurrents : fondamentalement le métier de promoteur est un métier de risque. Comment, en effet, se fait le gain maximal ? Grâce à l'anticipation foncière, par l'achat d'un terrain à un prix supérieur à sa valeur de l'instant, mais en prévoyant une très forte évolution des prix de vente, 2 à 3 ans plus tard lorsque les produits sont sur le marché. Des facteurs objectifs peuvent aider dans l'analyse de ce risque, mais compte tenu de la lenteur du cycle de l'immobilier et des ressorts psychologiques importants de la décision des clients, l'appréciation est aléatoire. De fait, on est toujours conduit, sous la pression de la concurrence, à acheter un peu trop cher : le danger majeur est de se laisser emporter beaucoup trop loin dans une période de surchauffe, comme par exemple celle que nous venons de connaître, d'anticiper une hausse continue des prix de vente, et de prendre des engagements fonciers mettant en péril la société. Il n'est d'ailleurs que de voir les très nombreuses disparitions de promoteurs, même importants, lors des crises cycliques qui secouent périodiquement notre activité.

Il serait suicidaire de fonder le développement d'une société simplement sur la prise de risques supérieurs à la concurrence.

Les stratégies de prix ne sont pas suffisantes

Pouvons-nous avoir une stratégie de faible coût de construction ?

Elle a beaucoup d'inconvénients et n'est pas très efficace. Tout d'abord, quoi qu'on en dise, elle nuit à la qualité, qu'elle soit architecturale ou technique (même si un coût de construction élevé n'est pas un gage de qualité architecturale...). Des économies à court terme peuvent avoir une influence déplorable sur la gestion ultérieure des immeubles, sur leur durabilité et donc augmenter le coût global de l'immeuble. Enfin, elle n'est pas très efficace, car le coût technique constitue finalement une part relativement faible du prix de revient des immeubles, d'autant plus faible d'ailleurs que le marché est élevé : dans une ville nouvelle, le coût technique représente de l'ordre de la moitié du prix de revient. A Paris ou en proche banlieue ouest, le foncier représente près de 60 % du prix de revient de l'immeuble, et le coût

technique parfois moins de 30 %. Et ceci sans aller jusqu'au centre de Tokyo où le foncier peut représenter 90 % du prix de revient !

Une économie de 5 % sur le coût de construction, qui est difficile à trouver, se traduit donc de façon assez marginale sur le prix de revient de l'opération et l'expérience prouve d'ailleurs que le transfert se fait très rapidement sur le foncier. On pourrait envisager au contraire une stratégie de prix élevés assise sur une spécification dans le haut de gamme, sur une politique de marketing pointue et sur une politique commerciale agressive : c'est une méthode qui peut réussir et certains s'y sont taillés de beaux succès, comme par exemple la COGEDIM en immeubles collectifs, ou KAUFMANN & BROAD en maisons individuelles. Mais cette stratégie très porteuse lorsque la conjoncture est bonne, trouve assez vite ses limites en butant sur la désolvabilisation des clients, surtout dans une conjoncture plus dure. La preuve en est que KAUFMANN & BROAD, par exemple, développe avec BATISERVICE une marque de logement positionnée moins haut que sa marque initiale.

La stratégie d'aménageur-promoteur

Nous sommes donc ramenés à la question foncière qui est la question centrale du métier de promoteur : la particularité de cette activité tient à ce que sa matière première, le terrain constructible, est rare, non reproductible et que sa production et sa distribution est peu organisée.

C'est pourquoi FRANCE CONSTRUCTION a choisi pour stratégie de développer des compétences et une activité importante d'aménageur.

A la différence du promoteur, l'aménageur raisonne à grande échelle, au minimum d'un quartier, sinon d'une ville, traite des problèmes complexes et multiples, remembre de nombreuses parcelles et produit ainsi du terrain qui peut être construit dans le cadre d'un projet cohérent intégrant toutes les fonctions d'une ville.

L'intérêt d'une telle stratégie revêt de nombreux aspects :

- La qualité d'une opération immobilière tient autant sinon plus à la qualité de l'environnement, des équipements publics et privés qui l'entourent, qu'à son architecture. Pour les élus, c'est la garantie de mieux maîtriser l'évolution de leur ville par une démarche globale.
- La responsabilité du promoteur est d'intégrer ses projet à l'urbanisme : quel



François BERTIÈRE
IPC 74,
PDG de FRANCE
CONSTRUCTION,
Vice-Président de
BOUYGUES
IMMOBILIER.
Après 3 ans en
administration
centrale et
dans un cabinet
ministériel,
François BERTIÈRE
a été, de 1978
à 1981, chef
du groupe
d'aménagement
à la DDE de
Haute-Corse,
de 1981 à 1985,
Directeur du
Développement
de la ville
nouvelle de
Cergy-Pontoise.
Il est dans
le Groupe
BOUYGUES depuis
octobre 1985.
FRANCE
CONSTRUCTION,
filiale de promotion
du Groupe
BOUYGUES,
est un des
très grands
promoteurs
français, avec
3,5 MF de chiffre
d'affaires, répartis
55 % en bureaux
et 45 % en
logements.



Photo aérienne de Levallois.

La SEMARELP est aménageur et a confié une mission d'assistance technique à FRANCE CONSTRUCTION qui y emploie 11 personnes.
L'opération représente en tout 600 000 m², répartis en bureaux, logements sociaux et libres, commerces, équipements publics et privés (centre de congrès, hôtels).

meilleur moyen existe-t-il pour insérer un bâtiment dans une ville que de raisonner en termes urbains ?

- Pour le promoteur, c'est l'opportunité d'acquérir du terrain constructible dans de bonnes conditions.
- Sur le plan commercial, une opération importante qui modèle un quartier permet d'avoir une action d'ensemble coordonnée avec la ville et de faire mûrir un marché de façon plus rapide et plus maîtrisée.
- Enfin, en terme d'avantage concurrentiel, les compétences d'aménageur sont beaucoup plus compliquées et plus longues à maîtriser que celles de promoteur : cela rend donc moins fragile la position de l'aménageur.

C'est ainsi que FRANCE CONSTRUCTION intervient à Rueil-Malmaison sur les ZAC de Rueil 2000 et de Rueil 2 Gares

ou Levallois-Perret sur la ZAC du Front de Seine (600 000 m² de plancher). Pour cette ZAC, FRANCE CONSTRUCTION a mis au point un logiciel de gestion de la trésorerie sur les 10 ans que va durer cette opération très sensible aux frais ou aux produits financiers. A Massy, pour la couverture des voies ferrées, des compétences plus techniques sont mises en œuvre par le Groupe BOUYGUES, puisqu'une arche comportant 80 000 m² de bureaux et de commerces et les parkings correspondant, franchira les 200 m de voies.

La primauté du Maire

Toutes les opérations d'aménagement ont un point commun fondamental : c'est à l'autorité politique de la ville de prendre toutes les décisions fondamentales qui engagent l'orientation de la commune. Quels

que soient les modes opératoires choisis, la concession de ZAC par la commune, comme à Louvres ou à Rueil 2 Gares, la participation directe à une SEM, comme à Chelles ou à Rueil 2000, la mission de conseil à un aménageur, comme à Levallois, ou la participation à un GIE d'étude avec la SEM, comme à Massy, c'est finalement toujours au Maire de décider in fine dans le respect des procédures d'urbanisme contrôlées par l'État.

Le respect scrupuleux de cette règle doit se faire sur la base d'un constat clair avec la collectivité locale et conduire à un partenariat véritable pendant toute la durée de l'opération : le mode de travail impose à chacun le respect de l'autre et la compréhension de ses contraintes propres. C'est finalement la transformation la plus profonde qui résulte de l'évolution du métier de promoteur à celui d'aménageur. ■

La qualité seule fait référence

LE LOGEMENT HAUT DE GAMME



Versailles : Architectes Lesne- Bernadac & Paris.

Aux grands desseins, les grands moyens... Kaufman & Broad s'est placé depuis toujours dans le créneau haut de gamme par ses réalisations. De concepts de villages à l'américaine pour les maisons individuelles en passant par les réalisations de bureaux (Washington Plaza, ancien siège de Shell rue de Berri, Atlantique Montparnasse, immeuble de bureaux construits sur la dalle Montparnasse) et les résidences services locatives « Liberty », aux immeubles de logements dans la ville, la volonté de privilégier la qualité ne s'est jamais démentie. En habitation haut de gamme, ce que propose Kaufman & Broad est toujours le fruit d'une recherche perfectionniste soutenue, laquelle se justifie a posteriori par les exigences d'une clientèle qui recherche un plus manifeste. On remarque enfin que cette politique ne signifie en aucun cas des prix excessifs.



L'ESPACE ENTREPRISE

Concevoir pour les entreprises des immeubles adaptés aux exigences les plus actuelles des activités de pointe, intégrer l'esthétique des matériaux d'avant-garde à l'analyse la plus avancée du cadre de travail, aménager des espaces où les volumes et la lumière participent à la qualité : dans toutes ses interventions, Kaufman & Broad Développement explore, innove, propose.

D'Atlantique Montparnasse à Washington Plaza, d'Issy-les-Moulineaux à Courbevoie, les bureaux et immeubles "high tech" que réalise Kaufman & Broad Développement ont trouvé cette grande signature parmi les toutes premières de l'immobilier d'entreprise.

 **KAUFMAN & BROAD**

6, cours Michelet, 92064 Paris La Défense Cedex 52 - Téléphone : 49 00 15 15

Incipit

Un produit très élaboré

Là encore, la règle d'or de l'immobilier est respectée ; c'est l'emplacement, le choix du meilleur terrain, dans les meilleurs quartiers classiques et les quartiers porteurs d'avenir qui constituent, pour l'acquéreur, « une adresse ». Le choix du terrain, c'est aussi la réflexion préalable faite autour de ce site de pouvoir développer une construction qui répondra aux critères que Kaufman & Broad se fixe.

Un de nos premiers critères est l'architecture, à laquelle nous attachons une importance primordiale. Une excellente conception, dès le permis de construire, appuyée sur un véritable avant-projet technique, permet de jeter les bases d'un ouvrage de qualité. Dès le départ, la façade fait l'objet d'une attention particulière, tant pour son intégration au site, pour son originalité que pour le choix des matériaux utilisés. Puis les espaces des appartements seront construits autour des concepts qui ont fait la réussite de nos maisons individuelles : entrée-séjour intégrée, suite indépendante parents, etc.

Des espaces verts, héritiers de la tradition de la maison individuelle et du concept californien compléteront nos immeubles ; le choix des essences, des volumes et des circulations fait l'objet d'études détaillées. Une décoration spécifique des halls d'entrée, dont la pierre (marbre ou granit) et

le verre sont les principales composantes, achève de donner à nos immeubles le prestige que nous voulons leur donner. Dès la conception, les prestations intérieures sont étudiées et le choix des matériaux et des équipements donne un niveau de qualité élevé ; à ce stade, la supervision constante de Département Marketing, toujours au devant des désirs des acquéreurs, assure l'évolution permanente de nos produits face au marché.

Une construction de qualité

Un département construction intégré contracte, avec les partenaires de l'Acte de Construire, pour la maîtrise d'œuvre d'exécution, les bureaux d'études techniques et finalement les entreprises. Ce département fait respecter à tous les partenaires les exigences de qualité et les délais et s'assure que dans chaque domaine nous atteignons les meilleures performances du moment.

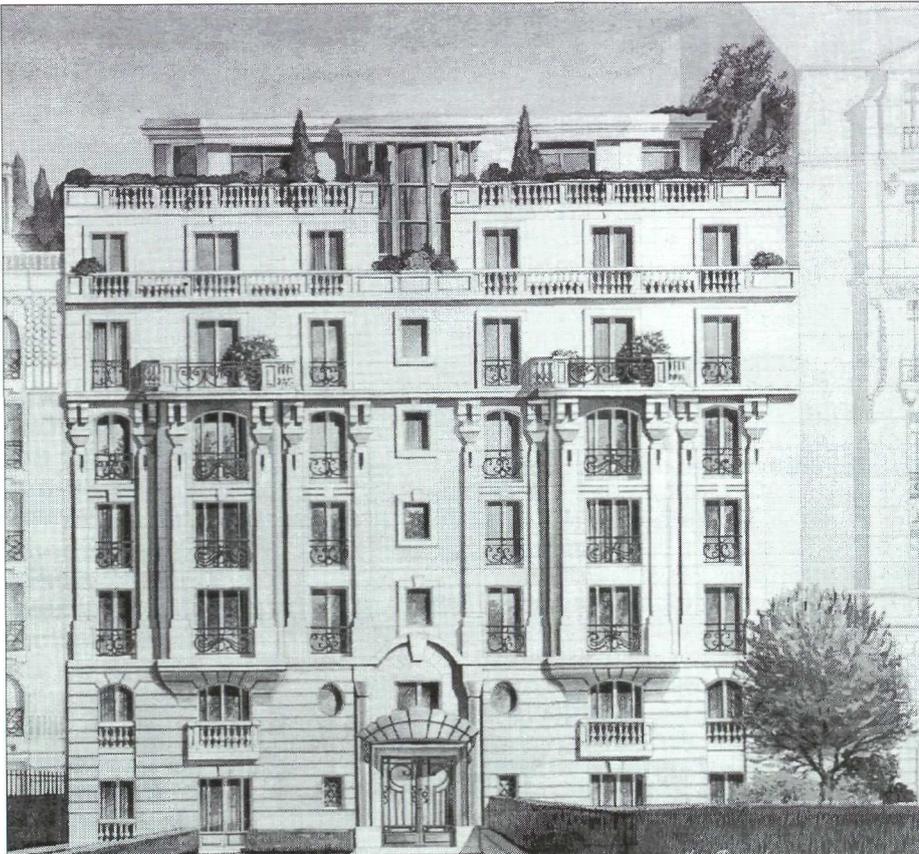
Notamment, une analyse systématique des produits mis en œuvre nous permet d'établir des contrats-cadres avec les fournisseurs, nous permettant de choisir dans les gammes de produits qui satisferont à nos exigences ; par ailleurs, nous poursuivons avec certains fournisseurs la mise au point de certains produits qui nous sont propres et qui coucourent à renforcer notre image de marque.



Jean-Louis RICHON,
PC 64,
Kaufman & Broad
Développement,
Vice-Président
département
Construction.
A débuté sa vie
professionnelle
au Bureau
d'Études de
l'Entreprise
Industrielle,
département
Génie Civil,
pendant
2 ans 1/2.
Puis, 19 ans
dans le groupe
Bouygues,
d'abord en
France, puis à
l'international au
Moyen-Orient et
en Afrique
francophone et
anglophone.
Il rejoint le
groupe Kaufman
& Broad en 87
comme Directeur
des opérations.



Paris XV^e :
 Atlantique
 Montparnasse,
 Architecte Willerval.



Paris XVI^e : Avenue Georges-Mandel, architecte Leveille Nizerolle.

Boulogne : Rue de Sully, architecte Pinelli.



Une clientèle exigeante

Notre clientèle est d'autant plus exigeante que le produit proposé se situe dans le haut de gamme.

La première approche de la clientèle s'effectue dans le bureau de vente spacieux, dont l'emplacement est choisi avec soin, dont les aménagements intérieurs aident à la décision avec la présentation du projet, une maquette à grande échelle, voire, si cela est possible, un appartement témoin et dans tous les cas, les produits retenus pour le projet (peintures, cuisines, salles de bains, etc.).

Après la vente, la clientèle est suivie jusqu'à la livraison, sur le plan administratif et financier, mais aussi sur celui de l'information de l'avancement de l'opération. Une décoratrice interne s'occupe du client individuellement, pour l'aider dans ses choix de prestations, faits sur des assortiments de produits nombreux et détaillés. Les évolutions de plans sont possibles, en fonction de l'état d'avancement.

La qualité au bon prix

Notre département marketing centre les actions de Kaufman & Broad sur le marché et nos produits ne s'écartent pas de celui-ci. La qualité ne s'entend pas forcément d'un prix élevé et le niveau de prix doit correspondre aussi à l'attente de la clientèle.

Il aura fallu auparavant ne pas céder à la tentation spéculative sur les terrains à vendre, car un niveau de prix qui s'écarte du marché a très souvent son origine dans cette erreur.

Dans le même esprit, nous appliquons à l'immobilier d'entreprise la démarche entreprise pour réaliser notre produit logement. L'adresse, l'élaboration détaillée du produit, une construction de qualité, un marketing attentif conduisent à la réussite. Les opérations d'Atlantique Montparnasse et de Washington Plaza, très grandes affaires d'immobilier d'entreprise de 70 000 m² et 50 000 m² ont installé Kaufman et Broad dans la sphère réduite des constructeurs de bureaux de haut de gamme.

Kaufman & Broad a su imposer une image de marque très forte auprès de sa clientèle, qu'il s'agisse d'acquéreurs d'appartements, d'investisseurs ou d'utilisateurs de bureaux. Cette image n'a pu se développer que par une politique volontariste et constante dans la conception et la réalisation de ses produits de qualité. ■

Le formidable essor du marché de l'immobilier d'entreprise de ces dernières années s'est accompagné

IMMOBILIER D'ENTREPRISE : DU PRÊT A PORTER... AU SUR MESURE

d'une demande de bureaux et de locaux d'activité de plus en plus exigeante et diversifiée.



Jean-Paul BERTHEAU, directeur général de Meunier, a commencé sa carrière, après un an dans la distribution aux Etats-Unis, dans le tourisme, le montage et l'exploitation d'hôtels et de villages de vacances.

Dopée, ces dernières années, par l'expansion économique, et par la levée en 1985 des procédures d'agrément, stimulée par l'arrivée massive en France des investisseurs étrangers et par l'engouement des épargnants pour la pierre papier, la vigueur de la demande en immobilier d'entreprise atteste de l'accroissement des besoins exprimés aujourd'hui par les entreprises, tant en bureaux qu'en locaux d'activités, sur le marché de l'occasion comme sur celui de la location.

Des besoins quantitatifs auxquels viennent se greffer des exigences qualitatives, plus affirmées que par le passé.

Qu'elles soient commandées par la restructuration complète d'un patrimoine immobilier, la fusion de sociétés, le regroupement de filiales, la vente du siège social (besoin de cash et/ou réalisation d'une plus value), le transfert de locaux administratifs ou par le simple désir des entreprises de se mettre « au vert ou au large », les nouvelles implantations, se décident sur des critères de confort et de fonctionnalité des locaux qui améliore les conditions de travail des collaborateurs et génère des gains de productivité, de convivialité qui favorise la communication interne et renforce la cohésion des équipes, de qualité architecturale qui valorise l'image de marque de l'entreprise, et de qualité du bâti qui allège les charges d'entretien, de fonctionnement et minore les charges de chauffage. Sans compter la localisation et les coûts qui sont déterminants.

A exigences nouvelles, procédures et produits nouveaux

Enfin la tertiarisation des emplois liée au formidable essor des sociétés de services, la création de filières nées de l'émergence de nouvelles technologies (informatique, robotique, biotechnologie...) sont par ailleurs venues modifier les structures de l'appareil productif et déplacer la demande sur des produits plus polyvalents et modulables permettant l'hébergement d'activités diversifiées.

A charge pour les professionnels de l'immobilier d'entreprise qui sont à l'écoute permanente du marché d'appréhender ces besoins et d'anticiper ces évolutions. Et pour les promoteurs qui ont le souci de satisfaire l'attente des investisseurs et des utilisateurs, de faire assaut de créativité dans la définition de leurs produits, d'imagination dans les

solutions techniques, de souplesse dans les procédures d'adaptabilité dans les surfaces et d'ingéniosité dans les montages financiers, autrement dit de faire preuve de professionnalisme.

Du prêt à porter : l'immeuble en blanc...

Parce qu'elles trouvent des immeubles qui répondent à leur attente, parce qu'elles n'expriment pas d'exigences spécifiques autres que celles qui signent la qualité d'une implantation ou enfin parce qu'elles doivent déménager leurs services dans des délais très courts incompatibles avec la construction d'un nouvel immeuble, un grand nombre d'entreprises louent ou acquièrent au sein d'ensembles immobiliers, réalisés et mis sur le marché par les maîtres d'ouvrage professionnels.

En lançant ainsi une « opération en blanc » destinée à des investisseurs et à des entreprises utilisatrices dont l'identité n'est pas connue à l'avance, le promoteur assume un risque économique qu'il aura su appréhender par des études de marché préalablement réalisées et par une maîtrise des coûts de revient.

Aussi la satisfaction de la clientèle et par conséquent le succès commercial de ces opérations immobilières reposent-elles très largement sur une politique d'emplacements judicieusement choisis, un rapport qualité prix qui devra satisfaire à la fois le propriétaire et le locataire, une très grande souplesse d'adaptabilité des locaux permettant l'hébergement d'activités diversifiées.

... Au sur mesure : la réalisation clés en mains

Par désir d'autonomie, par souci de personnaliser leur immeuble ou par volonté de s'investir dans la recherche d'une solution globale prenant en compte l'ensemble des paramètres qui conditionnent le succès d'une rénovation lourde ou d'une implantation nouvelle, un nombre croissant d'entreprises qui peuvent également maîtriser le terrain sur lequel elles envisagent de construire (ou de reconstruire), leur immeuble, souhaitent devenir leur propre maître d'ouvrage et s'héberger dans du « sur mesure ».

Une démarche qui ne prête pas à l'improvisation



au regard de la complexité de la réalisation d'un bien immobilier, de la variété des compétences qu'elle exige et de la multitude d'intervenants qu'elle sollicite.

Le savoir faire méthodologique et organisationnel nécessaire pour repartir, conclure, gérer le faisceau de contrats, dont la complémentarité et l'harmonieuse juxtaposition aboutissent à la réalisation du produit final à des coûts optimisés, exige l'intervention d'un professionnel pluridisciplinaire.

C'est pour répondre aux demandes spécifiques d'entreprises ne disposant ni de la compétence, ni du temps nécessaires, que certains groupes de promotion ont constitué des équipes spécialisées développant des réalisations clés en mains pour le compte d'investisseurs et d'entreprises utilisatrices, dans le cadre de contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée ou de contrats de promotion.

Les missions du clés en main

Le promoteur assure en coordination avec le client qui lui a délégué la maîtrise d'ouvrage, toutes les missions techniques administratives, juridiques,

financières, comptables et commerciales de l'opération.

En tant que partenaire, le promoteur se charge de la recherche du site le mieux approprié, de la programmation fonctionnelle, des études de faisabilité (urbanistiques, architecturales, techniques, financières et fiscales), et des études de marché requises.

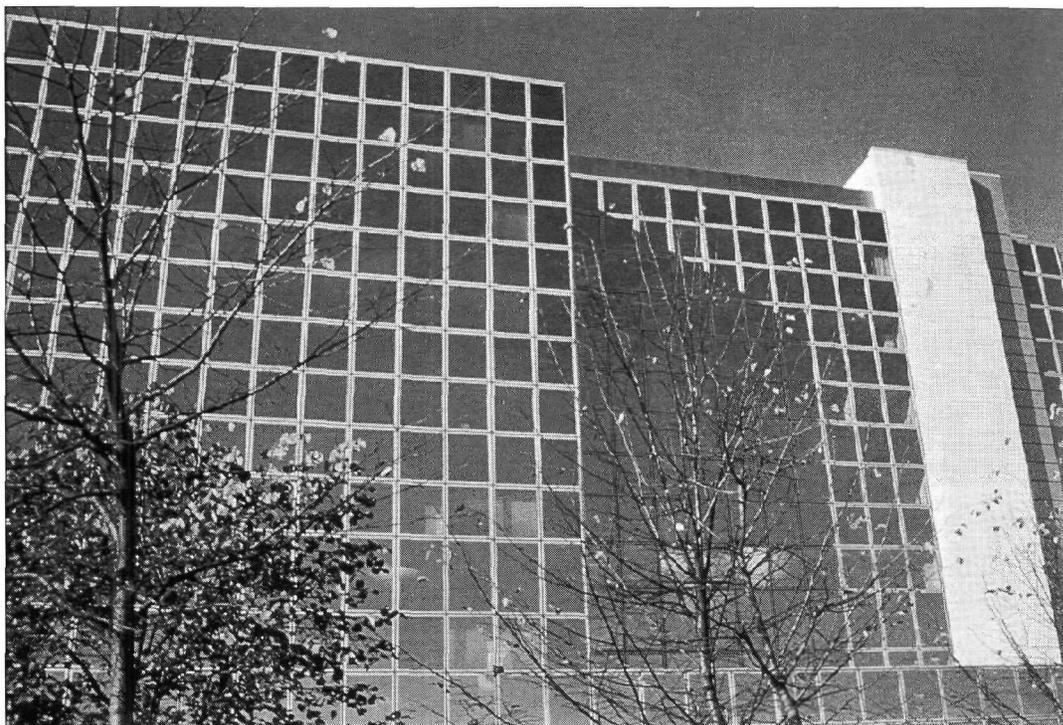
En tant que conseil en ingénierie immobilière et financière, il assure également l'étude de faisabilité patrimoniale, étudie les montages financiers possibles de l'opération (crédit bail, accession directe, location...).

Par ailleurs les sociétés de promotion très structurées, telle Meunier, disposent d'un département technique composé de spécialistes qui assurent le suivi de la construction et s'impliquent dans la maîtrise des coûts, des délais et de qualité des opérations. Ces spécialistes sont également amenés à conduire, aux côtés des directions de programmes, les négociations et les interfaces techniques nécessaires notamment en matière d'optimisation des projets (flexibilité, confort, sécurité, facilité de maintenance et d'entretien).

Réalisation en maîtrise d'ouvrage déléguée du siège administratif d'UTA (12 400 m²) à Villepinte, Paris Nord II.

Photo
COUP DE SOLEIL.

Photo ci-contre :
Réalisation en maîtrise
d'ouvrage déléguée
du siège administratif
du CIC (20 000 m²) à
Cergy-Pontoise.



En bas :
« Les Portes de Paris »,
immeuble de bureaux
de 10 000 m², réalisé
en « blanc » à
Marne-la-Vallée.
Photos D. FAUNIÈRES.

Après livraison, les entreprises clientes confient très souvent la gestion de leur immeuble aux promoteurs qui disposent d'un cabinet d'administration de biens. Quelques uns d'entre eux vont jusqu'à proposer des prestations comme le diagnostic des charges, la définition des garanties de performance et des niveaux de services à travers des engage-

ments contractuels sur les budgets d'immeubles. En proposant ainsi aux entreprises un véritable partenariat fondé sur la recherche commune de solutions rapides, performantes et parfaitement adaptées à leurs projets, le promoteur immobilier affirme-t-il son rôle de chef d'orchestre dans l'acte de construire dont Paul Valéry disait « que de tous les actes il est le plus complet ». ■

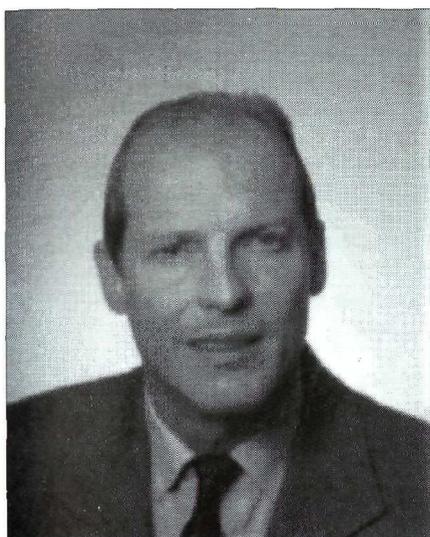
L'adaptabilité au marché, la créativité et l'innovation dont ont fait preuve les promoteurs, les ont conduit à développer de nouveaux produits et à proposer une gamme élargie d'interventions aux entreprises qui ont le choix de s'héberger « en prêt à porter ou en sur mesure ».



L'immobilier est victime de son succès. Après une longue période d'euphorie, de nombreux observateurs s'interrogent pour savoir

IMMOBILIER ET FINANCES : LA BANQUE DE DEMAIN

si l'Europe immobilière va subir également la crise qui sévit aux USA et au Japon.



Loïc LE MOAN

Directeur Général de la SA CLF IMMO.

Groupe Caisse des dépôts et Consignations. IEP Paris. CPA.

1976/1979 : Société Centrale Immobilière de la CDC (SCIC), analyste financier pour la région Ile-de-France.

1979/1981 : SA Construction Travail et Propriété (Groupe SCIC), Directeur Général.

1981/1984 : Société Centrale Immobilière de la CDC (Groupe SCIC), Directeur

Administratif et Financier, région Ile-de-France.

1984/1988 : CDC, Direction du Développement Local, Directeur Financier, responsable de la politique

bancaire des sociétés d'économie mixte.

Depuis 1988 : Crédit Local de France Immobilier (CLF IMMO),

Directeur Général chargé de la création, du développement

et du management de cette filiale financière du Crédit

Local de France.

Les banques ont contribué largement, en facilitant les financements, au développement sans précédent de l'immobilier, au détriment parfois de l'analyse élémentaire du risque bancaire.

Le contexte économique

Par nature, le rôle fondamental des banques est de prêter de l'argent. Sans leur concours, la promotion immobilière n'aurait pas connu un développement aussi rapide depuis ces trois dernières années pour atteindre un volume global de l'ordre de 100 à 200 milliards de francs selon les sources d'information.

A la faveur d'une conjoncture favorable jusqu'à l'été dernier, liée au développe-

ment économique, à la décentralisation des décisions administratives, à l'internationalisation de l'immobilier menée parallèlement à l'unification européenne, au rétablissement des cash-flows des entreprises et à l'émergence d'une prise de conscience que des locaux modernisés et rationnels sont source de productivité, les promoteurs ont développé fortement les projets, en particulier le secteur des bureaux et des locaux d'activités.

De nouveaux concepts sont nés ou se sont multipliés, que ce soient les centres d'affaires, les parcs technologiques ou les centres commerciaux d'un genre nouveau, associés à la culture et aux loisirs.

Parallèlement, le coût budgétaire de plus en plus élevé du logement social et l'ex-

pression de nouveaux besoins en matière d'habitat ont amené les promoteurs immobiliers et les banques à développer fortement les programmes de logements non aidés.

Un marché porteur mais cyclique et irrégulier

Un éclatement sans précédent de la demande, longtemps contenue notamment en matière d'immobilier d'entreprise par des mesures administratives et fiscales diverses, l'observation de variations de prix très importantes entre les principales villes tertiaires de l'Occident et la généralisation de la procédure de l'appel d'offre publique et privée sur le foncier et l'immobilier ont eu pour effet de favoriser une forte hausse des prix dont certains se demandent aujourd'hui si ces derniers n'ont pas atteint dans certains cas un sommet ou, à tout le moins, un seuil qui ne sera dépassé que très progressivement.

La concurrence et les pratiques bancaires

Dans ce contexte, et l'euphorie aidant, de nombreux établissements financiers ou non, y ont vu une source de développement et de profit rapide en oubliant parfois qu'il s'agit toujours d'un métier à risque élevé qui nécessite vigilance et professionnalisme.

La concurrence s'est développée fortement avec l'arrivée sur le marché de nouveaux intervenants français et étrangers. Les gains de parts de marché et la course au chiffre d'affaires qui en résultent, se sont effectués essentiellement sur les taux, à la faveur notamment des appels d'offres financiers organisés par les promoteurs eux-mêmes, au détriment quelquefois des risques, sachant que ces derniers doivent être rémunérés convenablement pour engranger des marges de sécurité suffisantes.

Les actionnaires regardent pourtant la rentabilité finale de leurs engagements financiers et cette dernière est devenue une ardente obligation pour respecter les exigences de plus en plus draconiennes des ratios Cooke.

C'est ainsi que, parallèlement à la baisse tendancielle de leur marge sur les crédits octroyés aux professionnels de l'immobilier, certains établissements ont peu à peu abandonné les

critères élémentaires de sécurité financière et juridique.

En effet, les qualités minimales de fonds propres investis dans les sociétés maîtres d'ouvrage, supports juridiques des opérations immobilières, se sont trop souvent considérablement réduites, lorsqu'elles n'ont pas totalement disparu, le financement en crédit à 100 % d'un projet s'est parfois généralisé sans faire toujours l'objet d'une analyse économique approfondie, persuadées qu'elles étaient de la pérennité de « l'effet de levier positif » qui fonctionne tant que le rythme des hausses de prix reste supérieur à l'évolution du coût des frais financiers.

En outre, la prise d'hypothèque, pour des raisons de coût et de délai administratif, est devenue accessoire et utilisé quasi exclusivement pour les opérations dites de « marchands de biens » en oubliant quelquefois que la garantie d'un bien est directement proportionnelle à son prix de marché.

L'émergence de nouveaux besoins

Face à ce contexte conjoncturel et à certaines pratiques observées, les promoteurs immobiliers et, plus généralement les acteurs locaux du développement, doivent savoir qu'une banque ne peut pas et ne doit pas demeurer un simple prêteur d'argent. Il n'est pas dans les intentions de l'auteur de cet article de remettre en question le rôle fondamental des banques pour accompagner, par leur financement, le développement économique des villes et des régions, générateur de créations d'emplois.

Mais les attentes changent, des besoins nouveaux naissent.

Les promoteurs immobiliers qui intègrent dans leur démarche une véritable vision stratégique de leur développement sont à la recherche de partenaires, au sens complet du terme, capables non seulement de participer à la prise de risque mais surtout de concourir à le réduire activement par l'apport de « valeurs ajoutées financières » nouvelles.

Les techniques de financement de l'immobilier sont restées très traditionnelles et n'ont guère évolué depuis des décennies.

Cependant, les marchés financiers ont bénéficié de mesures de dérégulation sans précédent ces dernières années, de nombreuses entreprises ont la capacité d'assurer elles-mêmes et à moindre

coût, leur propre financement et la désintermédiation bancaire s'est généralisée.

L'ère des banques d'affaires de l'immobilier

Il est donc essentiel que les banques se positionnent sur leurs vraies forces, à savoir leur capacité d'ingénierie financière, l'adaptation à l'immobilier des techniques financières nouvelles qui ont démontré leur efficacité sur d'autres secteurs, leur volonté et leur capacité à contribuer à la définition stratégique d'un projet. Par ailleurs, la multiplication des acteurs, l'internationalisation de certains marchés de l'immobilier, le développement des fusions et des participations croisées à l'échelle européenne des organismes financiers et le développement des fonds d'investissement immobiliers internationaux, créent des liens nouveaux qui permettent aux banques d'apporter ou de favoriser le développement des relations d'affaires, d'accompagner les promoteurs immobiliers dans leur stratégie de diversification géographique ou de produits et de les aider, dans certains cas, à commercialiser leurs opérations.

Ces produits et services d'un genre nouveau ont un coût et, par conséquent, un prix. Mais ils ne viennent pas s'ajouter aux autres, ils contribuent, bien au contraire, à les réduire en optimisant le montage d'un projet en y apportant les synergies indispensables, en favorisant une circulation plus rapide des capitaux investis et en contribuant à éviter parfois des erreurs économiques sur un produit, son prix ou sa localisation, ce qui peut conduire à des situations financières catastrophiques.

Un avenir prometteur

Les banques de l'immobilier ont devant elles un formidable enjeu stratégique si elles savent marier avec intelligence les métiers de la finance et de l'immobilier.

Le professionnalisme va reprendre ses prérogatives et les facteurs clés de succès de demain ne se limiteront pas à des notions de taux ou de garantie mais à la capacité qu'auront les banques à proposer des « valeurs ajoutées » concurrentielles, décisives et durables pour devenir en quelque sorte de véritables « banques d'affaires de l'immobilier ». ■

Même si le Français apparaît encore comme le « champion du monde » en terme de possession de résidence secondaire, aujourd'hui, nous assistons à une évolution du marché de l'immobilier de loisirs.

L'IMMOBILIER DE LOISIRS : LES NOUVELLES VACANCES



Fayence.

Plus que les différentes formules d'acquisition inventées depuis quelques années, les promoteurs d'immobilier de vacances devront tenir compte des aspirations nouvelles de la clientèle en inventant des produits. Une réponse est donnée par les programmes développés en Provence et l'arrière-pays de la Méditerranée.

Quelques définitions s'imposent

Par immobilier de loisirs, on entend un

ensemble immobilier situé dans une station touristique et comportant souvent une piscine, parfois des tennis et des aires de jeux pour les enfants.

Les surfaces sont nettement plus réduites par rapport non seulement à la résidence principale mais aussi par rapport à la notion de résidence secondaire classique, habituellement assimilée à la maison de week-end. Les surfaces sont en moyenne autour de 30/35 m² pour un deux pièces d'où un coût modéré (300 à 400 000 FF).

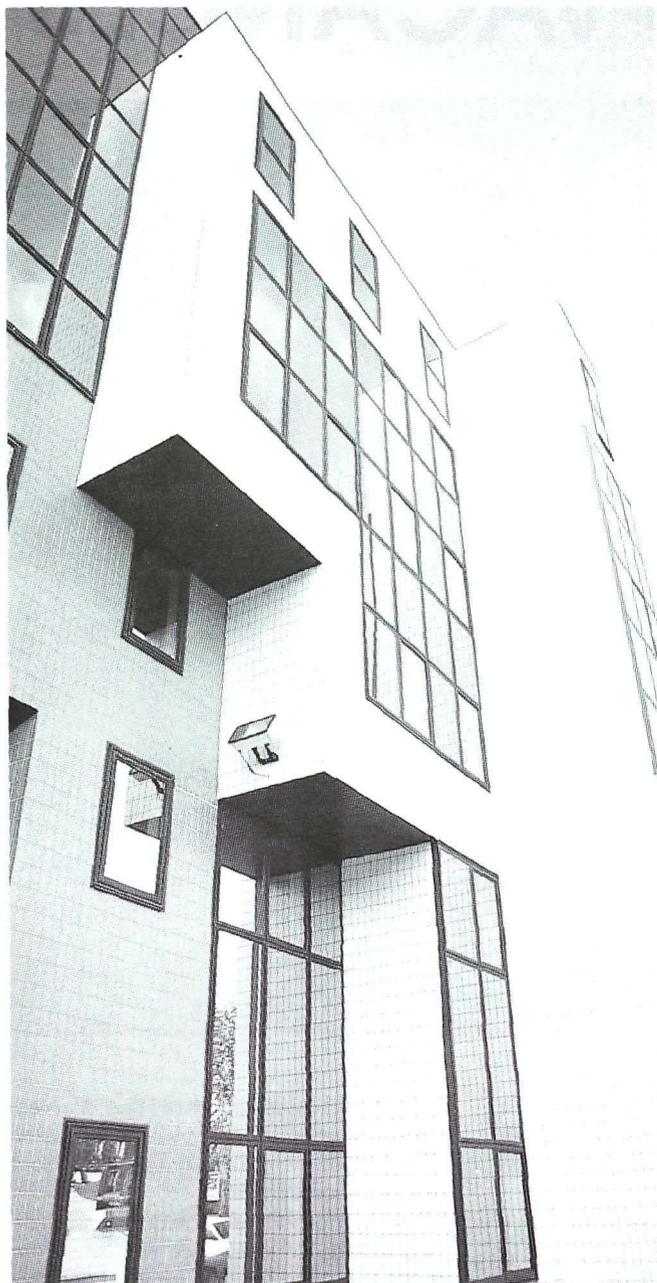
Les promoteurs d'immobilier de loisirs

ont inventé plusieurs formules d'accession à la propriété en plus de la pleine propriété de type traditionnel. Ainsi sont apparues notamment :

– La multipropriété : l'acquéreur achète une période de jouissance portant sur un logement. Cette formule semble connaître encore un succès aux États-Unis mais, compte tenu des frais, a très fortement décliné en France.

– La nouvelle propriété : lors de l'achat de l'appartement, l'acquéreur bénéficie d'une réduction de l'ordre de 25 à 30 % moyennant la signature d'un bail d'une

SPIE PROMOTION, UNE DYNAMIQUE A SUIVRE...



L'OCTROI à Clichy, Immeubles de bureaux

REALISATION

Spie Promotion

Spie Batignolles

70, av. du Président Wilson - 92058 Paris La Défense
Cedex 59 - Tel: (1) 46.93.30.00.

durée de 9 à 11 ans. Ce bail stipule que le propriétaire ne bénéficie de la jouissance de l'appartement que sur une période de 6 semaines (périodes fixes et déterminées à l'avance, 2 en haute saison, 2 en moyenne saison, 2 en basse saison), la formule permet la récupération de la TVA à 100 % et une réduction du prix de vente du fait de l'avance de loyers. Par contre, des difficultés peuvent se poser lors de la revente de l'appartement en cours de bail, avec des droits d'enregistrement de 16,6 %, le remboursement de la TVA au prorata temporis ainsi que celui des loyers.

Le marché

Le Français apparaît encore comme le « champion du monde » de la résidence secondaire. En effet, le taux d'équipement résidence secondaire par rapport total est de 11 % en France (1 Français sur 26) contre 6 % aux USA (1 Américain sur 82). En Allemagne et Angleterre, ce taux est d'environ 1 % (1 personne sur 77).

« L'âge d'or » de l'immobilier de loisirs se situe dans les années 1975 et 1982 avec environ 40 000 logements livrés soit 15 % par rapport au total du marché neuf. Après 1982, le volume s'est situé autour de 20 à 26 000 logements pour fléchir en 1990 avec notamment une baisse importante de ventes à la montagne.

Les clients : motivations et critères de choix

L'acquisition d'une résidence secondaire est liée à une envie, un souhait parfois, à un objectif que l'on s'est fixé plutôt qu'un besoin au sens stricte. Aussi, les motivations réelles (jouissance, utilisation personnelle pour les vacances et les week-ends, liberté, valorisation sociale...) sont parfois complétées dans le discours par une série de justifications : constituer un patrimoine, réunir la famille pendant les vacances, la rentabilité financière...

Que recherchent les clients ? Une étude récente effectuée par GMV Conseil révèle que les éléments de choix déterminants pour l'acquisition d'un logement de loisirs sont :

- Le calme ;
- la proximité des commerces ;
- les espaces verts ;
- la qualité de l'architecture extérieure ;
- la présence d'un balcon ou terrasse ;
- l'espacement entre maisons et immeubles ;



La Motte.

- la proximité d'activités : piscine, tennis, mer, pistes...
- la présence d'un gardien.

Les tendances actuelles

Depuis quelques années, on observe une évolution des comportements des Français vis-à-vis de l'habitat secondaire ainsi que face aux loisirs et les vacances. C'est ainsi que les Français partent plus souvent en vacances mais moins longtemps. Le besoin d'enracinement diminue au profit de la recherche de découvertes : arrêter la vie quotidienne, partir de chez soi, rompre avec ses habitudes, retrouver la nature et la beauté d'un site...

De plus, en période de crise et d'austérité, le budget vacances des familles, avec celui de l'automobile, est le premier touché : le client est plus exigeant et recherche des produits plus performants (« pour moins cher ») et correspondant aux valeurs personnelles et à une qualité de vie.

Autant de paramètres que le promoteur d'immobilier de loisirs doit prendre en compte.

Le produit banalisé n'a plus la cote, les Français recherchent une maison qui leur

ressemble. C'est sans doute ce qui explique le succès des opérations que la société Fériel Vacances a lancées dans l'arrière-pays, en Provence et Languedoc. A Maussane-les-Alpilles, près des Baux-de-Provence, à Tourrettes, à proximité de Fayence et du lac de St-Cassien ou encore à Vic-la-Gardiole, au sud de Palavas, nous offrons à notre clientèle des maisons dont l'architecture respecte et prolonge celles des vieux villages authentiques tous proches. Les vacances des acquéreurs se passent au calme de leur domaine, dans leur jardin, au bord de la piscine ou sur les terrains de tennis, quand ce n'est pas en visite et redécouverte de sites anciens ou encore à la mer (la plage n'est jamais très loin).

Bien évidemment, les prix sont beaucoup moins élevés que sur la côte. De plus, compte tenu de l'attrait de la clientèle étrangère pour ces régions touristiques, c'est une assurance supplémentaire pour une rentabilité locative.

Il y a quelques années, le lancement de tels types de performances paraissait tout à fait audacieux dans la profession ; aujourd'hui, les changements de mentalités expliquent leur succès. ■



André ZENKER
Directeur
Général Adjoint de
Fériel-Vacances.
Entré chez Fériel en
1985 comme
Directeur
commercial après
13 années de
carrière
commerciale et
marketing dans la
bureautique chez
Rank Xerox.

vue par l'expérience de « la Sablière » (groupe de la Société Immobilière des

ACTUALITES ET REALITES ANONYME DE HLM



Levallois-Perret, Place du 8 mai 1945,
42 logements.

Dès le 19^e siècle les compagnies de chemin de fer durent mettre en œuvre une politique active pour le logement de leurs employés. En effet nombre de lieux d'emploi étaient à l'écart des grandes villes : gares de triages, dépôts, ateliers, etc. Là où la ressource immobilière locale ne permettait pas de faire face aux besoins en logements, à une époque où les déplacements individuels étaient fort limités. Les compagnies ont donc été conduites à construire ou faire construire des logements, tout comme les houillères et la sidérurgie dans le Nord et l'Est du pays. La situation évolua dans le courant du 20^e siècle. Dès l'entre-deux-guerres les logements en ville devinrent rares et chers, et les normes d'habilité et d'hygiène apparurent : pour le logement social ce furent les premières « habitations à bon marché » et autres « cités-jardins ».

Chemins de Fer Français).

D'UNE SOCIÉTÉ

La pénurie de logements urbains devint très grave après la dernière guerre, de par les destructions causées par celle-ci, la poursuite et l'intensification de la concentration urbaine, et le vieillissement du parc fort mal entretenu durant les hostilités. Tout ceci motiva le développement considérable des « habitations à loyers modérés » dont le patrimoine est actuellement fort de 3 millions de logements locatifs.

Pour en revenir au chemin de fer – SNCF depuis 1938 – l'évolution fut comparable. Le manque et/ou le coût (cela revient au même) de logements dans les villes (où l'emploi des cheminots a eu tendance à se concentrer : gares, services administratifs et techniques) la conduisit à développer des solutions « autarciques », lesquelles d'ailleurs cadrent bien avec la tradition d'un grand service public exigeant mais protecteur (les deux vont ensemble).

Le Groupe SNCF détient actuellement près de 100 000 logements ; 30 000 de ces logements sont gérés par l'établissement Public lui-même parce qu'ils sont plus spécialement liés à l'exploitation (par exemple logements dans les gares) ou pour des raisons administratives (leur gestion est d'ailleurs en cours d'évolution vers une sorte de « budget annexe »). Les 70 000 autres logements relèvent de la Société Immobilière des Chemins de Fer Français, qui en gère quelques centaines directement. Le reste, en fait la quasi-totalité, appartient à 5 filiales Sociétés anonymes de HLM. Quatre sont provinciales, calquées sur la radioconcentricité des réseaux (SA de HLM du Nord-Est, SA de HLM de l'Atlantique, SA de HLM de Méditerranée, SA de HLM du Sud-Est). La dernière s'occupe de l'Ile-de-France et de quelques départements voisins : c'est la SA de HLM « La Sablière ».

Des terrains de plus en plus rares

Pour les constructions neuves, la question

la plus ardue est celle de la rareté et/ou du coût des terrains. En ce qui concerne le logement social, il y a deux prix de référence de caractère administratif :

- la « charge foncière de référence », dont le dépassement est couvert en ZAC, à concurrence de 60 % par l'Etat (30 %), la Région (10 %), la Commune (20 %), et hors ZAC à hauteur de 70 % (Etat : 40 % ; Région : 10 % ; Commune : 20 %) ;
- le « prix de référence bâtiment » (travaux de construction proprement dits) dont le dépassement ne peut être couvert que par les fonds propres de la Société (et/ou la participation des employeurs à l'effort de construction – PEEC), sous réserve d'autorisation administrative.

Tout cela alourdit administrativement et financièrement le montage des opérations, et en fait les rend de plus en plus rares compte tenu du contingentement des crédits publics, de la limitation des fonds propres et du niveau disponible de la PEEC.

Dans tout le secteur du logement social les constructions en zone urbaine dense deviennent exceptionnelles, sauf volonté déterminée des pouvoirs publics comme dans les ZAC. C'est bien le cas de « La Sablière » dont les programmes parisiens de ces dernières années sont situés dans les ZAC (l'Evangile, Corbineau-Lachambeaudie, Chevaleret, Reuilly, Châlon) ou sur des terrains d'origine ferroviaire sur lesquels il y avait une nécessité particulière de construire (Sahel-Montempoivre, Charolais...). Le plan de charge à venir paraît difficile à appréhender, et ne tiendra qu'à une volonté conjointe de l'Etat, de la Ville et de la SNCF à faire avancer certains programmes. La tendance à la concentration urbaine est telle que, soit les lois du marché s'y exercent librement, mais alors le logement social en est exclu, soit le logement social y est présent, mais avec un coût différentiel de plus en plus lourd pour la collectivité.



Pierre BOULESTEIX,
ICPC 66.
Président
Directeur
Général
« La
Sablière »
(Groupe
SNCF).

La « Loi sur la Ville » actuellement en préparation comporterait l'obligation de réaliser une certaine proportion de logements sociaux dans chaque opération de promotion privée. Si elle est rédigée et mise en œuvre avec discernement elle est peut-être de nature à fournir un élément de réponse pour ceux qui auront la chance de pouvoir accéder à ces logements. Mais de toutes façons nombreux sont ceux qui ne pourront en bénéficier. Par ailleurs les plus pessimistes font remarquer que, le coût des terrains dans un programme d'initiative privée est de nature à augmenter encore le coût des logements du secteur libre (accession ou locatif)... donc à réduire encore le nombre de nos concitoyens pouvant s'adresser à ce secteur libre... donc à allonger encore les listes de demandeurs de logements sociaux...

Des normes généreuses mais onéreuses

Parmi les multiples sources d'enchérissement de la construction et donc des loyers qui n'en sont que le reflet il faut analyser le rôle de la perpétuelle progression des normes. Dans bien des cas le perfectionnement de celles-ci a fait faire de réels progrès : sécurité électrique, isolation acoustique, diminution des charges de chauffage par réduction des déperditions thermiques, etc. Ces normes traduisent sur le plan réglementaire des considérations techniques judicieuses ou des motivations sociales généreuses, mais les études économiques semblent parfois absentes des décisions. Ainsi le décret du 4 août 1980 (et sa circulaire d'application du 4 octobre 1982) qui a rendu obligatoire pour les logements neufs la possibilité d'utiliser avec un fauteuil roulant tous ceux desservis par un ascenseur. Cela conduit en particulier à ce que chaque pièce ou pièce comporte une « aire de giration » de 1,50 m de diamètre. Dans les salles de séjour et les chambres cela n'implique pratiquement pas de sujétion nouvelle. Mais cela devient une contrainte forte pour les W.-C... dont la superficie doit passer approximativement de 2 m à 4 m, sans aucune autre utilité tant que ce n'est pas un handicapé qui utilise le logement. Pour un immeuble de 50 logements cela fait 100 m en général inutiles, soit l'équivalent de deux logements. Autrement dit, à COS, etc. identique l'immeuble aura 50 logements au lieu de 52. Comme quoi l'idée au départ la meilleure contribue à organiser la pénurie et/ou la



Évry - ZAC du Canal (architecte M. Ciriani - 94 logements « PLA ») qui a obtenu la palme d'or au 5^e palmarès national de l'habitat en 1988.

cherté pour peu que l'analyse soit poussée au-delà du premier degré, auquel se cantonne en général la simple recherche d'un « effet d'annonce ».

La maîtrise d'œuvre sociale

Un gros souci des « bailleurs sociaux », de plus en plus souvent tristement illustré par l'actualité, tient au maintien d'une vie paisible et harmonieuse dans toutes les cités. Mais ce but est quelquefois particulièrement dur à atteindre dans certaines grandes résidences, construites avec des moyens limités il y a une trentaine d'années, dans des localisations ingrates, et où coexistent des centaines de familles aux moyens, aux centres d'intérêt, aux habitudes, aux comportements et aux cultures fort différents. Pour redresser certaines situations délicates et en éviter d'autres, « La Sablière » a créé un « Service de la Maîtrise d'œuvre Sociale », et a mis en place trois « Agents de Développement Social » dans ses cités de Drancy, Villemomble et Savigny-sur-Orge. Ceux-ci ont pour rôle de remplir les interstices (parfois béants) entre les locataires, les gardiens, les Mairies, les services sociaux de l'Etat, ceux du Département, les animateurs socio-culturels, la Police éventuellement, l'ANPE, etc. Ces trois postes ne sont pas liés définitivement à ces trois cités mais

pourraient dans quelques années être transférés sur d'autres sites à la fortune des réussites et des nécessités.

Le logement des plus démunis

Une vigoureuse et salutaire impulsion a été donnée en 1990 par les Pouvoirs Publics en faveur du logement des plus démunis. Des mécanismes de plus en plus autoritaires sont instaurés pour que les Préfectures puissent imposer tel ou tel locataire aux Offices et Sociétés Anonymes d'HLM, sans guère de possibilité de récusation, mais aucune garantie absolue et surtout durable de paiement des loyers n'est pour autant instaurée si ce n'est les procédures générales de recours (long, tardif, partiel et aléatoire) au FAIL (fonds d'aide aux impayés de loyers) et au FARG (fonds d'aide au relogement et garantie).

Par ailleurs les procédures déjà très fournies dans un domaine fort réglementé s'enrichissent d'être nouveaux : accord cadre de bouclage simplifié, accords locaux, programmes départementaux d'action en faveur des plus défavorisés, plans d'occupation du patrimoine social (POPS), etc., avec pour chacun une multiplicité de réunions dans les Préfectures, les Sous-Préfectures, et les Mairies. Pour

une société comme « La Sablière » présente dans 13 départements et 122 communes, la surcharge de tâches administratives qui en résulte devient pré-occupante voire angoissante, par rapport à ce qu'il en est pour les Offices ou les Sociétés n'ayant affaire qu'à un seul Département ou à une seule Commune. De deux choses l'une : ou le travail sera plus ou moins bien fait, ou notre société devra étoffer en conséquence ses services centraux et/ou ses huit agences départementales, avec inévitablement une progression des charges de structure lesquelles sont toujours, in fine, supportées par les locataires. L'impression est toujours confirmée que ces questions d'organisation et de frais généraux, certes d'apparence modeste par rapport aux grands élans sociaux, sont au mieux méconnues, au pire tenues pour subalternes par les décideurs de haut rang. C'est pourtant de ces charges de structure excessives que souffriraient notre gestion et en définitive l'ensemble de nos locataires.

La question des impayés

Les impayés constituent un poste très sensible du compte d'exploitation. Ceux-ci ont nettement progressé ces dernières années. Lorsqu'un locataire cesse de payer son loyer (dû en principe avant le cinq du mois) les responsables de l'Agence ont pour tâche primordiale de déterminer si l'impayé relève d'un traitement technique, social ou judiciaire, et ceci dès les toutes premières semaines. Le traitement technique s'impose si l'impayé résulte d'une manifestation d'humeur lorsque le locataire estime que la Société est trop longue à faire faire telle ou telle réparation qui lui incombe (« le clos et le couvert », et bien d'autres équipements). Le traitement social a pour mission de traiter les cas qui relèvent d'une détresse économique ou familiale : perte d'emploi, désunion du foyer, santé, etc. ; pour ce faire « La Sablière » dispose de quatre « Conseillers Sociaux » dont la tâche est de rencontrer ces locataires et de trouver des solutions personnalisées (moratoires, concordats, changement de logement, etc.) en liaison avec les services publics (Mairies, DDASS, Etat, judiciaire n'est mis en œuvre que lorsque que l'impayé ne relève ni du domaine technique ni du domaine social. Dans ce dernier cas il peut se faire que La Sablière engage la procédure d'expulsion vis-à-vis d'un locataire en réelle difficulté personnelle ; ce n'est pas par « cruauté sociale », mais c'est parce que, lorsque

cette procédure a atteint son terme et que le Préfet refuse (comme prévu) l'« octroi du concours de la force publique » pour l'expulsion, à partir de ce moment-là c'est l'Etat qui paye les loyers (avec beaucoup de retard et après avoir exigé l'établissement d'un dossier très complexe). En réagissant rapidement, et lorsqu'il le faut énergiquement, en cas d'impayé « La Sablière » n'a d'autre préoccupation que de protéger l'immense majorité de ses locataires qui payent régulièrement loyers et charges. En effet, des impayés trop lourds ne peuvent que se traduire, à terme, par des augmentations de loyers, ou de l'entretien en moins, pour tout le monde. Il faut donc tout faire pour que le locataire qui peut payer paye effectivement, plutôt que de « faire attendre » son bailleur au profit d'un créancier qui ferait preuve de plus de fermeté (et cela pour un « bien d'équipement » moins indispensable que le « produit de première nécessité » qu'est le logement). A ce sujet il est loisible de déplorer que la « loi Neiertz » du 31 décembre 1989 sur le surendettement ne donne aux dettes de loyers et charges aucun « privilège » par rapport aux traites d'autres natures : est-il bien normal que le bailleur se retrouve dans la masse des créanciers entre le distributeur d'articles de loisirs et le vendeur d'encyclopédies ?

Un autre critère intéressant dans le

compte d'exploitation est le taux de logements vacants. A « La Sablière » il est de 1,2 %. Comme les locataires restent environ dix ans (plus à Paris, moins en banlieue), cela fait en moyenne un mois et demi de « vacance » ; il faut toujours tendre à réduire cette durée mais elle n'est pas en elle-même excessive pour une séquence à nombreuses étapes : notification du congé par le locataire au bailleur, transmission de ce congé par le bailleur au réservataire, désignation par le réservataire d'un candidat locataire, enquête, visite, acceptation ou refus, réitération éventuelle, travaux dans le logement, signature du bail, remise des clés (avec production d'une attestation d'assurance) etc.

En résumé, les objectifs fixés au logement social seraient déjà partiellement atteints si le discours et les actes retrouvaient une certaine sobriété administrative et technique, au lieu d'une inflation devenant préoccupante dans ces deux domaines. Malheureusement cette tendance actuelle alourdit les processus et les coûts, et revient parfois indirectement à accroître la pénurie au lieu de la réduire ; tout ceci, et ce n'est jamais assez répété, au détriment des seuls locataires effectifs ou potentiels, au service desquels les Administrations et Organismes HLM concernés doivent rester – ou redevenir. ■

Rond-Point de La Chapelle (XVIII^e) - 42 logements PLA (1987).



La gestion dynamique d'un patrimoine ou

LE RÔLE D'UN GESTIONNAIRE-SYNDIC



Jean-Claude PHILIPPE, diplômé de l'ESSEC, a occupé successivement au sein du groupe CGI (Compagnie Générale pour l'Immobilier d'Entreprise) les postes suivants : de 1973 à 1976 Négociateur commercial pour les Parcs d'Activité de Fresnes et Evry, de 1976 à 1984 Directeur régional à Lyon, depuis 1984 Directeur de Gelic, filiale spécialisée du Groupe pour la gestion immobilière.

Les propriétaires et investisseurs institutionnels ont besoin de confier la gestion de leur patrimoine à des gestionnaires de compétence pluridisciplinaire.

Gardien de la rigueur juridique et budgétaire, le gestionnaire doit être à l'écoute du patrimoine sur le plan de l'évolution des besoins des occupants, et sur le plan du maintien à niveau des bâtiment (conservation du bâtiment et évolution de ses caractéristiques techniques).

Le rôle du gestionnaire a donc évolué pour répondre à l'ensemble des demandes qui sont parfois, en apparence, contradictoires; le propriétaire souhaitant obtenir une bonne rentabilité de son investissement et le locataire souhaitant obtenir le meilleur service au meilleur coût.

La contradiction n'est qu'apparente, car le locataire insatisfait peut quitter ce propriétaire pour se tourner vers d'autres locaux plus attractifs.

La rentabilité est donc un équilibre entre le prix du loyer – lié à l'équipement du bâtiment – et la qualité du service offert.

Il faut compléter cette analyse par l'optimisation des charges locatives, le locataire raisonnant globalement loyer + charges locatives + charges privées de fonctionnement de ses locaux.

Rôle d'un gestionnaire ou d'un syndic

1 - Organisation des services communs :

- Organiser et assurer le bon fonctionnement des services communs tant en ce qui concerne les tâches de gérance que les travaux d'entretien courant.

Pour cela, il faut :

- Conclure et résilier, selon les procé-

dures mises en place avec le propriétaire, tous abonnements, contrats et marchés avec tous particuliers, compagnies et administrations, notamment pour le chauffage, l'éclairage, l'entretien et ordonnancer tous paiements pour tout ce qui pourrait être dû au titre de ces abonnements et marchés.

- Surveiller et contrôler l'exécution des dites prestations et travaux.
- Faire exécuter les réparations d'entretien courant et de remise en état, proposer à cet effet les devis et marchés des entrepreneurs, les ordres de paiement.
- Relever les compteurs divisionnaires chez les locataires pour la facturation de consommations spécifiques.

2 - Dépenses de fonctionnement :

- Établir le budget annuel des charges récupérables.
- Faire des appels de fonds trimestriels au propriétaire ou aux locataires sur la base de ce budget.
- Régler les factures de dépenses de fonctionnement, comptabiliser ces dépenses et faire une reddition annuelle des comptes.
- Refactorer les dépenses entre les locataires.

3 - Rapport avec les locataires :

- Établir les états des lieux à l'entrée et au départ des locataires et exiger de ceux-ci les réparations qui sont à mettre à leur charge.
- Autoriser, avec l'accord du propriétaire, et contrôler, l'exécution de tous travaux demandés par les locataires.
- Assurer la police et le bon ordre dans l'ensemble immobilier.
- Veiller, au respect, par les locataires, des clauses et conditions de leurs

contrats, du règlement de co-jouissance et du règlement intérieur.

- Assurer un contact permanent avec les locataires, et rédiger toutes correspondances avec eux dans le cadre de la présente mission.
- Encaissement des loyers.

4 - Relations avec les tiers :

- Assurance.

En liaison avec le propriétaire, faire toutes déclarations relatives à tout sinistre, assister à toute expertise, commander et surveiller les travaux correspondants.

- Administrations.
- Assurer toutes relations avec les services officiels en matière de sécurité et avec toutes administrations et notamment fiscales et communales.
- Communiquer au propriétaire tous éléments lui permettant de procéder aux déclarations fiscales lui incombant.
- Contrôler l'établissement des déclarations et avertissements relatifs aux

diverses impositions auxquelles le programme peut être assujéti.

- Divers.
- Représenter éventuellement le propriétaire, avec son accord, auprès des organismes de copropriété, AFUL, aménageur, etc.
- D'une manière générale, effectuer toutes les tâches qui participent à la bonne gestion de l'ensemble immobilier.

5 - Gros entretien - transformation et modification des locaux :

Le gestionnaire assure la surveillance de travaux relatifs au gros entretien de l'immeuble, à la remise en état ou à la transformation des locaux.

Ces travaux font l'objet d'un budget prévisionnel approuvé par le propriétaire, avec une planification pluriannuelle.

6 - Outil utilisé par le gestionnaire :

Pour mener à bien cette mission, le

gestionnaire se doit d'être équipé de moyens performants et commerciaux.

L'informatique lui apporte les aides suivantes :

- suivi des mandats : date d'effet, conditions particulières,
- suivi des contrats : date de renouvellement, clause de variation des prix, bibliothèque de prix,
- suivi des dépenses : quota par type de dépenses par type de bâtiment, suivi des engagements, suivi des dépenses, projection des dépenses constatées,
- suivi des locaux : situation commerciale, rentrée des loyers, gestion des locaux vacants,
- régularisation des charges,
- comptabilité,
- planification du gros entretien.

L'ensemble de ces outils libère le gestionnaire des tâches matérielles qui le rendent disponible pour être à l'écoute des besoins locaux de chaque bâtiment. ■

**PRÉSENTATION
DE
GELIC**

**(Gestion Locative Immeubles Industriels
et Commerciaux)**

GELIC gère un patrimoine de près de 1,5 millions de m² de locaux d'entreprises appartenant à 25 propriétaires (SICOMI, SCPL, Investisseurs institutionnels ou privés) abritant 1 600 locataires et représentant une masse locative de 700 millions de francs par an.

L'équipe comporte environ 40 personnes pour assurer l'ensemble des tâches administratives, perception des loyers, suivi des situations commerciales, suivi des contentieux et des tâches techniques pour le suivi du fonctionnement courant, les remises en état de locaux et le suivi du gros entretien.

Les équipements de GELIC :

- utilisation d'un logiciel spécifique sur HP 3000 pour la gestion locative et charges courantes,
- un logiciel pour le gros entretien, le suivi des contrats,
- un logiciel de gestion de plan.



**Gère 1,5 million de m² de bureaux
et de locaux commerciaux**

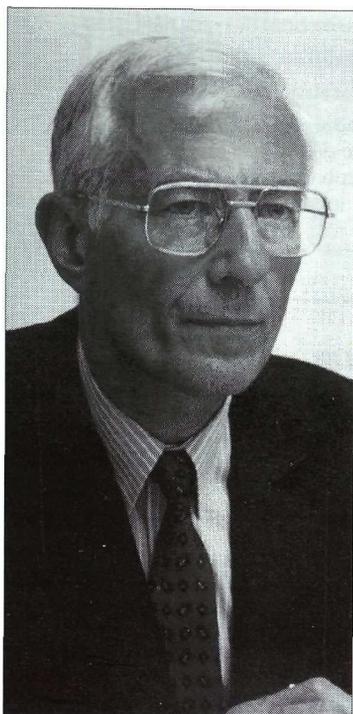
1 600 locataires

Gestion locative, gros entretien

**Documents graphiques
assistés par ordinateur**

**31, bd des Bouvets 92000 NANTERRE
☎ 46.92.66.66**

LA RÉHABILITATION D'IMMEUBLES DE BUREAUX VUE PAR UN PROMOTEUR



**Jean-Claude
MILOE,
Sciences Po,
diplômé service
public,
expert-comptable
diplômé.
Ancien cadre
supérieur de
la banque
Paribas.
Ancien dirigeant de
Campenon-Bernard.
Président de
Fradim
depuis 1987.**



Photo RAPHO.

Réhabilitation, rénovation, restructuration... On pourrait jouer sur les mots à l'infini et se livrer à une exégèse de ces différents termes, dictionnaire en main. Ces mots n'ont pas obligatoirement le même sens selon les interlocuteurs, notamment pour un marchand de biens ou un promoteur. Aussi évacuerons-nous d'emblée l'aspect sémantique du débat en tentant de définir en quoi consiste « la réhabilitation » pour un promoteur tel que FRADIM qui peut, sans forfanterie, se prévaloir d'un savoir-faire et d'un renom en la matière. Nous limiterons notre propos aux immeubles de bureaux, pour lesquels la réhabilitation s'avère beaucoup plus riche de possibilités que pour des immeubles de logements. Réhabiliter un bâtiment, par définition, c'est le transformer en profondeur, pour créer, à partir d'une ancienne coquille, un outil de travail performant totalement adapté aux nouvelles contraintes des utilisateurs.

Pourquoi, alors, rénover, et ne pas faire du neuf, après démolition des existants ? D'abord parce que démolir n'est pas toujours possible pour des raisons de protection du patrimoine architectural ou des sites.

Ensuite parce que les possibilités de reconstruction ne sont pas toujours évidentes, en particulier du fait des réglementations administratives. Notamment, pour les bureaux, par suite de la faiblesse du coefficient d'occupation du sol, encore qu'à Paris la notion de « COS de fait de reconstruction » (Art. 14.1.3 du POS) permette le maintien des droits acquis après démolition.

Toutefois, l'obligation de respect des articles 1 à 13 du POS, particulièrement en matière d'implantation, de volume et de gabarit, limite dans de nombreux cas les possibilités d'application du « COS de fait ».

En effet, les constructions existantes, surtout en matière de bureaux, sont en général à la fois surdensitaires eu égard au POS actuel de Paris (ce qui conduit à privilégier l'application du « COS de fait »), mais également hors gabarit, dans le Paris Haussmannien, ce qui conduirait à déroger aux normes de hauteur et par là même à empêcher son utilisation.

Le problème se complique du fait de l'exigence de plus en plus fréquente des Bâtiments de France d'avoir à maintenir tout ou partie des façades existantes, souvent non conformes aux nouveaux gabarits imposés par le POS.

Dans ces conditions, plutôt qu'à la notion « de COS de fait de reconstruction », on tend à se référer de plus en plus fréquemment à la notion de réhabilitation qui permet tout à la fois de conserver les « droits acquis » au regard du POS, et de maintenir des normes d'implantation, de gabarit et de volumes qui ne pourraient être admises en cas de construction neuve. Toutefois, le nouveau POS de Paris, tel qu'il a été approuvé, limite fortement les possibilités de modifier le bâtiment existant dans ce cadre.

Une solution intermédiaire, quand elle est possible, consiste à garder tout ou partie des façades pour répondre aux exigences des Bâtiments de France et à construire derrière ces façades un immeuble neuf. Est-ce alors de la réhabilitation ou du neuf ?

Nous trancherons le débat sur des critères simples.

Il ne s'agit pas de neuf à proprement parler puisque l'on maintient un patrimoine architectural, même si tout l'aspect fonctionnel du bâtiment est nouveau.

Il s'agit bien, sinon juridiquement (car au regard du POS de Paris, c'est une construction neuve), du moins logiquement, de restructuration, si l'on considère qu'en l'occurrence, à partir d'un patrimoine sauvegardé quant à sa peau extérieure, on construit un produit parfaitement adapté aux contraintes actuelles.

Nous rejoignons là notre définition initiale.

Aussi paraît-il intéressant de rechercher maintenant quels doivent être les critères d'une bonne restructuration.

Architecturalement, tout d'abord, il paraît essentiel, même si l'on donne une nouvelle jeunesse à un immeuble, de respecter son style d'origine ; ce qui signifie ni replâtrage, ni pastiche, mais recherche en profondeur et en finesse de ce qui fait la qualité architecturale intrinsèque d'un immeuble. En ce sens, au risque d'étonner certains professionnels, nous dirons que l'Architecte des Bâtiments de France peut être d'un précieux conseil. Nous n'en prendrons pour exemple qu'une récente opération de FRADIM, place du Chancelier Adenauer (Paris 16^e), où notre architecte, Bernard Costa, a retrouvé dans un langage très contemporain l'esprit d'origine d'un bâtiment de la fin des années 50, aidé en cela par les avis de l'Architecte des Bâtiments de France.

Ensuite, quant au fonctionnement de l'immeuble, une réhabilitation sera réussie si elle permet de remplacer des surfaces obsolètes, mal organisées et peu rentables, par des plateaux parfaitement adaptés aux contraintes actuelles des entreprises et bénéficiant des derniers progrès de la bureautique. Sans rentrer dans le détail, citons certains éléments majeurs que l'on retrouve également, a fortiori, dans un immeuble neuf :

- qualité et souplesse des espaces intérieurs :
 - distribution permettant soit un bon découpage entre utilisateurs différents, soit un regroupement harmonieux et convivial des différents services d'une société,
 - décoration et éclairage soignés ;
- qualité des prestations techniques :
 - climatisation ou rafraîchissement permettant en pleine canicule de te-

nir les vitres fermées et ainsi de demeurer isolé du bruit extérieur, élément valorisant dans la mesure où il s'agit d'opérations très urbaines,

- souplesse dans la distribution des fluides, pouvant aller jusqu'à un précâblage et à une distribution de la climatisation par faux planchers,
- équipements de sécurité des biens et des personnes,
- gestion technique centralisée ;
- services offerts par l'immeuble :
 - restauration d'entreprise,
 - club d'affaires,
 - salles « polyvalentes »,
 - équipements de vidéo-conférence,
 - archives protégées contre les effractions et le feu.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, mais tend à démontrer que la restructuration est un des meilleurs moyens de concilier « immeubles intelligents » et contraintes des centres-villes historiques.

Enfin, un des principaux critères que nous retiendrons pour juger de la réussite d'une opération de restructuration est l'accord de l'Administration Fiscale pour faire entrer ce type d'opération dans le champ de la TVA immobilière, élément fondamental s'il en est dans le cadre de la modernisation du patrimoine, eu égard au frein que représente le niveau des droits d'enregistrement en matière de vente d'immeubles anciens.

Le sujet est vaste que nous venons d'aborder rapidement. Nous ne souhaitons que souligner très simplement quelques aspects d'une voie passionnante dans l'œuvre qui consiste à réconcilier le modernisme nécessaire au dynamisme de nos cités et le passé architectural qui en fait le charme et la richesse.

Il aurait également fallu évoquer la notion de réhabilitation en matière de logement, notamment dans les secteurs sauvegardés.

D'autre part, nos exemples sont peut-être un peu trop parisiens dans leurs références administratives, mais l'on ne parle bien que de ce que l'on connaît bien.

Le débat, si débat il y a, est lancé. Le domaine de la « réhabilitation » peut en effet être abordé d'autres façons. Il serait intéressant de pouvoir connaître les points de vues différents, fruits d'expériences différentes. ■

PILOTER SA CARRIÈRE ?

« **R**egarder l'avenir le bouleverse », écrivait G. Berger.

C'est devenu un lieu commun de dire que nous vivons une véritable révolution industrielle, que les changements, les mutations, les bouleversements sont et seront de plus en plus monnaie courante.

Bouleversements techniques et technologiques : l'informatique, l'électronique, les nouveaux matériaux n'en finissent pas d'envahir tous les secteurs de l'entreprise.

Bouleversements financiers : OPA, rachats, fusions, éclatements, disparitions...

Bouleversements structurels : remise en cause des valeurs traditionnelles, nouveaux modes de gestion des structures, des hommes, des productions.

De quoi l'avenir sera-t-il fait ? Nous ne le savons pas. Par contre, nous savons qu'il va falloir s'adapter, évoluer. Et réagir d'autant plus rapidement et plus soupagement que les changements étaient peu prévus ou imprévisibles.

Nécessité donc de s'adapter rapidement, de tirer profit au maximum de son environnement, d'être toujours « en veille ».

Nécessité pour les cadres plus que jamais d'être parfaitement au clair sur leurs projets, d'être force de proposition dans leur entreprise, d'être les moteurs du changement et non les freins de l'évolution.

« L'Homme, principale richesse des entreprises ? »

Certainement. A condition que les hommes et surtout les plus performants, les plus responsables soient à même de connaître leur potentiel, leurs atouts et leurs besoins.

Or, l'on sait que la carrière d'un cadre ne correspond plus à un déroulement linéaire. Elle s'appuie sur une stratégie et une communication. Stratégie de développement dans son entreprise : je sais ce que je peux, je sais ce que je veux.

Communication : faire savoir son savoir-faire, mettre à jour son système de valeurs, identifier celui de l'entreprise, les mettre en phase. Stratégie et communication ne s'improvisent pas, elles s'apprennent.

La gestion de sa carrière par le cadre suppose qu'il sait ce qu'il veut pour être en phase avec les propositions de son entreprise.

C'est pour satisfaire à cette demande : un projet professionnel précis et cohérent, une communication adaptée à son environnement, la capacité de gérer les changements, que le stage « Perspectives »/APEC a été mis sur pied.

Formation au pilotage de carrière pour des cadres en activité, c'est un séminaire intensif de 5 jours plus une journée de suivi et de validation 4 mois plus tard.

Pilotage de carrière : oui, parce qu'il y a évaluation des acquis et repositionnement de ceux-ci... Le capitaine d'un navire sait

par **J.-P. TONIAL,**
association pour l'emploi
des cadres (APEC).

d'où il vient, où il va et régulièrement fait le point.

L'élaboration du projet professionnel passe bien sûr par une évaluation du cursus professionnel et de la situation présente en entreprise.

Ce travail se fait en petit groupe : 8 cadres en activité, venant de secteurs différents, occupant des postes différents, avec deux consultants de l'APEC.

Le stage fait appel aux techniques de créativité centrées sur les problèmes professionnels et la gestion des hommes. La problématique de chacun se trouve enrichie par l'apport et la réflexion du groupe. Travail sans jugement, lieu d'expression libre, sans censure, ouverture sur l'avenir : c'est un temps fort de la vie professionnelle d'un cadre.

Piloter sa carrière suppose enfin de savoir où l'on veut aller. « Perspectives » permet d'identifier son désir, de l'exprimer et de le valider quand il est réaliste. Beaucoup se découvrent des atouts qu'ils n'avaient pas perçus clairement jusqu'alors.

Au clair avec eux-mêmes, les cadres le sont aussi beaucoup plus avec leur entreprise. « Motivés, motivants, en mouvement. » En un mot, bien dans leur peau, bien dans leur entreprise. ■

ENTREPRISES LEON BALLOT BTP

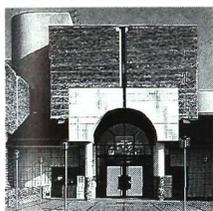
Société Anonyme au capital de 43.330.000 F

BATIMENT TRAVAUX PUBLICS

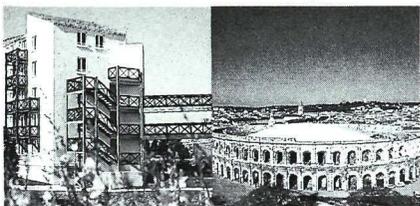
155, boulevard Haussmann, 75008 PARIS - Tél. : 45.63.01.66

DANS L'EMPREINTE, L'ARCHITECTURE CE N'EST PAS QU'UNE FAÇADE.

Avec L'EMPREINTE, revue d'un nouveau monde de la construction, l'architecture ne se limite pas à une chanson de geste architectural ou aux discours inspirés de stars plus ou moins préfabriquées. Quelques dizaines de grands noms, si talentueux soient-ils parfois, ne peuvent prétendre avoir l'apanage de la création architecturale.



C'est pourquoi, dans chacun de ses numéros, L'EMPREINTE présente des bâtisseurs de talent qui démontrent que les contraintes techniques, économiques et sociales de l'architecture au quotidien ne sont pas un obstacle à la réalisation de programmes de qualité.



De l'analyse de réalisations, de dialogues et rencontres avec les bâtisseurs du futur, de la présentation sous forme de synthèse de techniques nouvelles, à l'architecture d'intérieur et à la sculpture, L'EMPREINTE propose non seulement un outil de travail mais aussi des éléments d'appréciation à caractère économique, psychologique et sociologique.

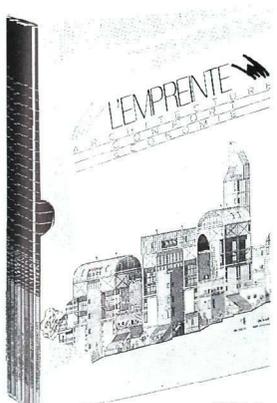
L'EMPREINTE entend bien prouver que le coût global de construction est indissociable de la qualité architecturale quand la finalité des bâtisseurs est la satisfaction des usagers.



Si vos réflexions et vos recherches sont motivées par cette nouvelle approche de l'architecture, alors n'attendez pas pour vous



abonner à L'EMPREINTE, la nouvelle revue de référence du monde de la construction.



L'EMPREINTE

ORDRE DE RESERVATION PRIVILEGIEE

- Oui, je suis intéressé par la Revue L'EMPREINTE et souhaite m'abonner pour un an, soit 4 numéros, au prix de 200 F TTC. Je recevrai gratuitement, en plus de mon abonnement, un coffret de classement pouvant contenir jusqu'à 8 numéros. Pour vous abonner, envoyez votre chèque à l'ordre de : S.D.I.G., Service Abonnements, 17, rue A.-Roll 75017 PARIS

NOM _____

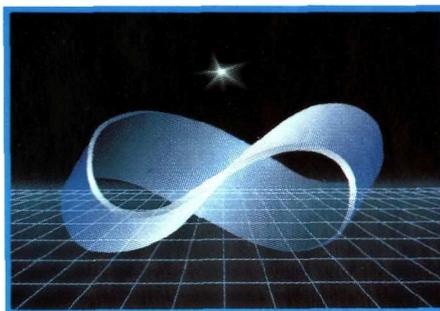
PRENOM _____

SOCIETE _____

PROFESSION _____

ADRESSE _____

Attention, L'EMPREINTE n'est pas vendue en kiosque



N'AURIEZ-VOUS PAS INTERET A VOUS SITUER DANS LE DOMAINE DE LA RECHERCHE ?



Locstar est la première société européenne dédiée à la messagerie et à la localisation des véhicules par satellites. La technologie a été développée par le CNES (Centre National d'Etudes Spatiales) en collaboration avec l'opérateur de télécommunication nord-américain Géostar. Cette technique innovante permet d'assurer simultanément et à coût réduit la localisation précise d'un véhicule et la communication avec ce dernier sur l'ensemble de l'Europe et du bassin méditerranéen. Dans le cadre de la réalisation de son plan de développement dont les investissements s'élèvent à plus de 2,5 milliards de francs, la société européenne Locstar recherchait un cadre où elle puisse trouver d'une part des appuis en matière de hautes technologies et d'autre part l'ensemble des infrastructures nécessaires à la stratégie de commercialisation d'un produit à vocation internationale. Poursuivant ces deux objectifs, logiques de développement commercial et atouts en matière de recherche appliquée, Jean-Jacques Sussel, Président-Directeur Général de la société Locstar, a trouvé la synthèse à



CHATEAU - GOMBERT
TECHNOPOLE DE MARSEILLE PROVENCE

L'AUBE DU XXI^e SIECLE