

Travail de bachelor 2012

## Filière Economie d'entreprise

**Plan de développement de l'entreprise  
Cofideco SA adapté à l'évolution du marché de  
l'immobilier précédemment analysé.**



Etudiant : Ludovic Roulin

Professeur : Antoine Perruchoud

## Résumé managérial

Depuis une dizaine d'années, les prix de l'immobilier ont considérablement augmenté pour se situer à un niveau empêchant de nombreuses personnes de pouvoir trouver un logement répondant à leurs besoins ou attentes. Au vu de l'évolution rapide sur ce marché depuis l'an 2000, certains experts et médias se sont manifestés pour informer et mettre en garde le grand public qu'une bulle immobilière était en train de se former dans la région de l'arc lémanique. A l'opposé, d'autres experts ou personnes impliquées dans le monde immobilier ont déclaré que le marché était sain et qu'il n'y avait pas de bulle immobilière prévisible. Il faut rappeler que ces dernières années, plusieurs crises immobilières ont éclaté dans le monde. Au début des années 1990, la Suisse a subi une crise de ce genre. Plus récemment, les Etats-Unis en 2006 et l'Espagne en 2008 ont également été frappés par des crises similaires.

Ce travail de bachelor a deux objectifs ; le premier consiste à analyser le marché immobilier actuel en Suisse et à essayer de prévoir son évolution dans 5 à 10 ans. Le deuxième objectif est d'élaborer un business model et un business plan pour une agence immobilière nouvellement créée et active sur l'arc lémanique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Afin de mener à bien la première partie de ce travail, soit l'analyse du marché immobilier, j'ai tout d'abord dû me documenter sur le sujet. Une enquête qualitative m'a ensuite permis d'obtenir de précieuses informations afin de déterminer la situation actuelle du marché immobilier et son évolution.

La deuxième partie de ce travail consistait à élaborer un business model et un business plan. Pour réaliser ce travail, une analyse de l'environnement dans lequel les agences immobilières évoluent a tout d'abord été effectuée. Un outil permettant d'analyser les forces impactant cet environnement a été utilisé. Les forces mentionnées dans l'outil sont : les tendances clés, les forces du marché, les forces du secteur et les forces macroéconomiques. Afin de détailler les forces du secteur, une analyse de « Porter » a été effectuée.

Les éléments devant permettre le développement de l'entreprise Cofideco SA sont détaillés dans la partie du travail faisant référence au business plan et au business model.

*Mots-clés du travail : stratégie, étude qualitative, business plan, marché immobilier.*

## **Avant-propos et remerciements**

### **Avant-propos**

J'ai été engagé par Cofideco SA au 1<sup>er</sup> décembre 2011 afin de préparer l'ouverture officielle de l'entreprise le 1er janvier 2012, il était donc naturel pour moi de faire un travail pouvant permettre d'apporter un travail concret à cette société située à Vevey.

Travaillant depuis 2002 dans l'immobilier et lisant de plus en plus d'articles relatifs à une éventuelle bulle immobilière sur l'arc lémanique, il m'apparaissait intéressant de faire une analyse de ce secteur.

Le marché de l'immobilier est dépendant de l'économie de la Suisse en général. Cette dernière est également dépendante de l'économie mondiale. C'est donc un sujet très vaste connecté à d'autres environnements comme la politique monétaire des États par exemple.

Lors de mon étude qualitative, j'ai malheureusement été confronté au manque de coopération des agences immobilières. Très peu d'agences ont accepté me de recevoir et beaucoup d'entre elles ne m'ont jamais répondu.

Le but de ce travail est d'élaborer un business model puis un business plan pour Cofideco SA. Je n'avais auparavant jamais effectué un tel travail, ni dans le cadre de ma formation académique, ni dans le cadre de mon activité professionnelle. C'était donc quelque chose de nouveau pour moi.

### **Remerciements**

Tout d'abord, je souhaite remercier toutes les personnes, dont mes proches, qui m'ont soutenu et permis d'effectuer ce travail. Je remercie particulièrement mon mandant, Cofideco SA, qui m'a autorisé à dégager du temps dans mes tâches professionnelles afin d'avancer dans ce travail. J'aimerais également remercier Monsieur, le professeur Antoine Perruchoud pour ses conseils et sa disponibilité. Je remercie toutes les personnes qui ont accepté de me rencontrer dans le cadre de mon enquête qualitative, soit M. Alexandre Gauthier-Jaques, M. Claude Morard, M. Gregory Marchand, Mme Anne Bech, M. Philippe Gmür, M. Simon Wharry, M. David Michaud-Dmd, et M. Steve Clerc.

# Table des matières

RESUME MANAGERIAL.....	II
AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
<b>1. LA CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE .....</b>	<b>2</b>
1.1. LES MODES D'ADMINISTRATION .....	2
1.2. LA REDACTION DES QUESTIONS.....	3
<b>2. LA COLLECTE DES DONNEES.....</b>	<b>7</b>
2.1. LA POPULATION.....	7
2.2. LA TAILLE DE L'ECHANTILLON.....	8
2.3. LE CHOIX DES ENTREPRISES ET INSTITUTIONS .....	9
2.3.1. Les banques.....	9
2.3.2. Les agences immobilières.....	10
2.3.3. Les associations.....	11
2.3.4. Les autorités cantonales.....	12
2.4. COMMENTAIRES SUR LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE.....	12
<b>3. L'ANALYSE DU MARCHE IMMOBILIER SUR 10 ANS.....</b>	<b>13</b>
3.1. LES TAUX D'INTERETS .....	13
3.2. RETOUR VERS LE PASSE .....	17
3.2.1. La crise immobilière du début des années 1990 en Suisse.....	18
3.2.2. La crise immobilière de 2006 aux USA.....	23
3.2.3. La crise immobilière de 2008 en Espagne .....	31
3.3. LE MARCHE IMMOBILIER ACTUEL SUR L'ARC LEMANIQUE.....	35
3.3.1. La pénurie de logement et l'impact démographique actuel et leur évolution .....	35
3.3.1.1. Le canton de Genève.....	37
3.3.1.2. Le canton de Vaud.....	38
3.3.1.3. Constat pour l'arc lémanique .....	41
3.3.2. Les taux d'intérêts actuel et leur évolution future .....	41
3.3.2.1. Sur le marché de la vente.....	44
3.3.2.2. Sur le marché locatif.....	48
3.4. L'IMPACT DE L'EVOLUTION DU CADRE LEGAL EN SUISSE.....	52
3.5. CONCLUSION DE L'ANALYSE DU MARCHE IMMOBILIER .....	54
<b>4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES AGENCES IMMOBILIERES.....</b>	<b>57</b>
4.1. FORCES MACRO-ECONOMIQUES.....	59
4.1.1. Situation économique .....	59
4.1.2. Marché financier.....	59
4.1.3. Matières premières et autres ressources .....	59
4.1.4. Infrastructure économique.....	59
4.2. TENDANCES CLES .....	60
4.2.1. Tendances technologiques.....	60
4.2.2. Tendances réglementaires .....	61
4.2.3. Tendances culturelles et sociétares .....	62

4.2.4.	Tendances socio-économiques .....	62
4.3.	FORCES DU MARCHÉ .....	63
4.3.1.	Enjeux .....	63
4.3.2.	Segments du marché.....	63
4.3.3.	Besoins et demandes.....	63
4.3.4.	Coûts de changement .....	63
4.3.5.	Attraits revenus.....	63
4.4.	FORCES DU SECTEUR .....	64
4.4.1.	Analyse « Porter » .....	64
4.4.1.1.	Menace des nouveaux entrants .....	66
4.4.1.2.	Pouvoir de négociation des fournisseurs .....	67
4.4.1.3.	Pouvoir de négociation des clients .....	67
4.4.1.4.	Menace des produits de substitution.....	68
4.4.1.5.	Rôle des pouvoirs publics .....	69
4.4.1.6.	Intensité concurrentielle .....	70
5.	L'HEXAGONE SECTORIEL.....	72
5.1.	POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS.....	73
5.2.	ROLE DES POUVOIRS PUBLIC .....	73
5.3.	INTENSITE CONCURRENTIELLE .....	74
5.3.1.	Fidélisation de la clientèle .....	75
5.3.2.	Acquisition de nouveaux clients .....	75
5.3.3.	Capacité d'innovation .....	75
6.	BUSINESS MODEL DE COFIDECO SA .....	76
6.1.	MATRICE DU MODELE ECONOMIQUE EN 9 BLOCS .....	77
6.2.	EXPLICATION BREVES DES 9 BLOCS .....	78
6.2.1.	Segments clients .....	78
6.2.2.	Propositions de valeur .....	78
6.2.3.	Canaux.....	78
6.2.4.	Relation avec le client .....	78
6.2.5.	Flux des revenus.....	79
6.2.6.	Ressources clés .....	79
6.2.7.	Activités clés .....	79
6.2.8.	Partenaires clés .....	80
6.2.9.	Structures de coûts.....	80
7.	BUSINESS PLAN DE COFIDECO SA.....	81
7.1.	MANAGEMENT SUMMARY.....	81
7.2.	LE BUT DE LA NAISSANCE DE COFIDECO SA.....	81
7.3.	PORTRAIT DE L'ENTREPRISE.....	81
7.4.	LES PRESTATIONS DE L'ENTREPRISE .....	83
7.5.	LES AVANTAGES POUR LES CLIENTS.....	83
7.6.	LES CLIENTS.....	84
7.7.	STRATEGIE CONCURRENTIELLE.....	85
7.8.	LES CONCURRENTS .....	86
7.9.	LES TARIFS APPLIQUES PAR COFIDECO SA.....	88
7.10.	STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'IMAGE COFIDECO SA.....	89
7.11	FINANCES .....	90
CONCLUSION .....		97
REFERENCES.....		99

<b>DECLARATION DE L'AUTEUR .....</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXE I : QUESTIONNAIRE SUR LA SITUATION ACTUELLE ET A MOYEN TERME DU MARCHE IMMOBILIER SUR L'ARC LEMANIQUE.....</b>	<b>108</b>
<b>ANNEXE II : CONTRAT DE GERANCE .....</b>	<b>116</b>
<b>ANNEXE III : CONTRAT DE BAIL D'HABITATION .....</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXE IV : EXTRAIT DU REGISTRE DU COMMERCE.....</b>	<b>124</b>
<b>ANNEXE V : RÉGLES ET USAGES LOCATIFS DU CANTON DE VAUD .....</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXE VI : DÉCOMPTE PERSONNEL DES HEURES .....</b>	<b>129</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des différents types des enquêtes qualitatives.....	3
Tableau 2 : Chiffres de la balance commerciale suisse entre 2003 et 2010 .....	16
Tableau 3 : Matrice des différents scénarios possibles concernant l'évolution du marché immobilier dans le canton de Vaud .....	40
Tableau 4 : Taux hypothécaire utilisés à l'UBS en date du 1 <sup>er</sup> août 2012 .....	45
Tableau 5 : Plan des actions marketing pour les années 2012 et 2013 .....	90
Tableau 6 : Prévisions comptes de pertes et profits pour les années 2012 à 2016 .....	91
Tableau 7 : Détail des salaires pour les années 2012 à 2016 .....	92
Tableau 8 : Détail de l'augmentation du nombre d'objets entre 2012 et 2016 .....	93
Tableau 9 : Détail cash-flow pour les années 2012 à 2016 .....	94
Tableau 10 : Situation du bilan d'ouverture et des bilans de clôtures .....	95
Tableau 11 : Décompte personnel des heures .....	129

## Liste des figures

Figure 1 : Comparaison des variations de l'indice du LIBOR avec le taux directeur de la BNS .....	14
Figure 2 : Évolution du taux de change Euro/CHF entre 2002 et 2010 .....	15
Figure 3 : Évolution de la balance commerciale suisse entre 2003 et 2010 .....	17
Figure 4 : Évolution du prix du baril de pétrole en USD entre 1970 et 1996 .....	19
Figure 5 : Évolution du taux directeur avec et sans inflation entre 1929 et 2008 .....	20
Figure 6 : Évolution de l'inflation aux Etats-Unis et en Suisse entre 1970 et 2010 .....	21
Figure 7 : Évolution de l'indice des prix de l'immobilier en Suisse entre 1970 et 2012 .....	22
Figure 8 : Évolution du taux directeur de la banque fédérale américaine entre 1999 et 2007 .....	25
Figure 9 : Évolution de l'indice des prix du logement entre 1890 et août 2005 .....	26
Figure 10 : Évolution du taux de propriétaires foncier aux USA entre 1968 et 2012 .....	27
Figure 11 : Évolution de l'indice Case-Shiller .....	29
Figure 12 : Évolution des saisies immobilières entre 2006 et 2010 (en milliers de saisie) .....	30
Figure 13 : Nombre de constructions de logements débutées .....	32
Figure 14 : Comparaison de l'évolution de l'indice des prix de l'immobilier en Suisse entre 1970 et 2012 .....	37
Figure 15 : Évolution du taux hypothécaire de référence dans le canton de Vaud .....	51
Figure 16 : Cartographie de l'analyse de l'environnement .....	58
Figure 17 : Schéma des relations entre les différents acteurs de la gérance immobilière .....	65
Figure 18 : Hexagone sectoriel de la gérance et du courtage immobilier .....	72
Figure 19 : Canevas du Business Model de la société Cofideco SA .....	77
Figure 20 : Horloge stratégique de l'agence immobilière Cofideco SA .....	86



## Introduction

Cofideco SA, le mandant de ce travail de bachelor, est une agence immobilière ayant débuté son activité commerciale le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Propriétaire de la famille Destraz, elle est active dans la gérance immobilière, ainsi que dans le courtage immobilier. Ces derniers mois, les médias et certains experts ont émis des doutes concernant la santé du marché immobilier qui serait sur le point d'éclater sur l'arc lémanique. Les experts n'étant pas tous du même avis, il est utile pour une entreprise nouvellement créée de connaître la véritable situation du marché sur lequel elle évolue.

Ce travail consistera à des analyses du marché immobilier et du secteur des agences immobilières. Ces analyses devront par la suite permettre l'élaboration d'un business model, puis d'un business plan, en adéquation avec les marché immobilier, afin d'assurer le meilleure développement possible pour Cofideco SA.

Le développement de ce travail se déroulera de la manière suivante : Tout d'abord, la méthodologie, le déroulement puis les résultats d'une enquête qualitative sera exposés. Cette dernière devra apporter des renseignements concernant la situation économique actuelle en Suisse, la situation du marché immobilier sur l'arc lémanique, le cadre légal régulant le marché immobilier et la relation entre les agences immobilières et l'environnement qui les entourent. En parallèle, un travail de recherche sera effectué afin de comprendre comment fonctionne le marché immobilier, et quel sont les facteurs qui l'influencent.

L'enquête qualitative et le travail de recherche devra permettre d'analyser le marché immobilier, ainsi que le secteur des agences immobilières. Afin d'effectuer ce travail d'analyse, deux méthodes seront suivies. La première consistera à comparer la situation actuelle de l'arc lémanique avec celles des pays ayant vécu une crise immobilière ces dernières années. La deuxième méthode sera basée sur des outils d'analyses, comme « Porter » par exemple.

Finalement, et pour conclure la partie du développement, un travail sur la stratégie d'entreprise sera entrpris afin d'élaborer un business model et un business plan pour Cofideco SA. Des outils comme le modèle en 9 blocs pour le Business Model, ou une horloge stratégique seront utilisés.

## **1. La construction du questionnaire**

Le questionnaire est l'élément central de mon analyse du marché immobilier actuel en Suisse. Il me servira également à déterminer l'évolution du marché à moyen terme. Par conséquent, il est primordial que ce dernier me permette d'obtenir des renseignements afin que je puisse rendre une analyse la plus précise possible.

### **1.1. Les modes d'administration**

Dans un premier temps j'ai dû choisir le mode d'administration pour mon questionnaire. Il m'est très vite apparu logique d'opter pour une enquête qualitative. En effet, il m'était difficilement imaginable de faire une enquête quantitative en questionnant des personnes totalement externes au marché immobilier. De plus, le but de mon étude n'est pas d'extrapoler les résultats obtenus à une population, mais de pouvoir trouver des explications et des informations précises sur le marché immobilier de l'arc lémanique (Gary Armstrong, Philip Kotler, 2007). Grâce à cette enquête, le résultat de l'analyse sera plus précis et de meilleure qualité. Ce dernier point est très important car les résultats obtenus serviront de base à l'élaboration du business model puis du business plan pour la société Cofideco SA.

Une enquête qualitative va me permettre de m'entretenir avec les différents acteurs actifs sur le marché immobilier. Travaillant dans ce domaine depuis plus de 10 ans, j'ai rencontré les acteurs suivants :

- Les banques.
- Les gérances immobilières.
- Les associations faitières des agences immobilières et des propriétaires.
- L'association suisse des locataires.
- Le service du développement territorial du canton de Vaud.

Après avoir choisi le type d'enquête à effectuer et les acteurs actifs sur le marché immobilier à interroger, j'ai dû choisir pour quel modèle de collecte des données j'allais opter. Sur la base du tableau 1, j'ai opté comme premier choix pour des entretiens individuels. En effet, ce mode de collecte permet d'obtenir beaucoup d'informations. Avec ce style d'enquête, une discussion peut se développer et des renseignements complémentaires peuvent être récoltés. De plus, le taux de réponse y est bon et il permet également de la flexibilité. Ceci est très important pour moi car il permet de demander à la personne interviewée de compléter ou de préciser une réponse. Une enquête téléphonique ne m'aurait pas permis d'obtenir autant d'informations car les personnes jointes n'ont pas la même attention que lors d'un entretien individuel.

Comme moyen de collecte alternatif, J'ai également opté pour l'enquête par e-mail. Cette dernière a des caractéristiques légèrement inférieures au niveau de la flexibilité et de la quantité des données qui peuvent être collectées. Toutefois, le contrôle de l'influence de l'enquêteur ainsi que le contrôle de l'échantillon sont excellents. Ce style d'enquête me paraissait donc être la meilleure alternative.

**Tableau 1 : Caractéristiques des différents types des enquêtes qualitatives**

	Enquête postale	Enquête téléphonique	Enquête face à face	Enquête en ligne
Flexibilité	Faible	Bonne	Excellente	Bonne
Quantité de données qui peuvent être collectées	Bonne	Correcte	Excellente	Bonne
Contrôle de l'influence de l'enquêteur	Excellent	Correct	Faible	Correct
Contrôle de l'échantillon	Correct	Excellent	Bon	Excellent
Rapidité de la collecte d'information	Faible	Excellente	Bonne	Excellente
Taux de réponse	Correct	Bon	Bon	Bon
Coût	Bon	Correct	Faible	Excellente

Source : (Gary Armstrong et al., 2007)

Les entretiens avec les différents acteurs auront pour but d'avoir une idée la plus précise possible de la situation du marché immobilier sur l'arc lémanique et de son évolution à moyen terme. Ces entretiens auront lieu dans les locaux des entreprises.

Le déroulement de ces entretiens se fera sur la base du questionnaire<sup>1</sup> que j'ai établi afin d'obtenir toutes les informations nécessaires pour effectuer une analyse précise du marché immobilier.

## **1.2. La rédaction des questions**

La qualité de mon questionnaire est primordiale. Il doit me permettre de mieux comprendre le marché immobilier et ses subtilités.

Afin d'établir mon questionnaire au mieux, j'avais besoin de construire le déroulement de mon travail de bachelor. J'ai donc réalisé une première table des matières avec les différents thèmes à traiter afin que mon travail de bachelor réponde aux objectifs fixés.

Cette table des matières a été validée par mon professeur. Suite à cette validation, j'ai pu m'atteler à la tâche du questionnaire. Les questions posées lors des entretiens devaient me permettre de déterminer le marché de l'immobilier actuel sur l'arc lémanique et son évolution à moyen terme.

<sup>1</sup> Annexe I, questionnaire d'entretien

Vous trouverez ci-dessous, les 15 questions constituant mon questionnaire avec les explications permettant de justifier leur présence. Les questions 1 à 6 concernent l'économie globale. Les questions 7 à 10 sont en relation avec le cadre légal et l'intervention de l'état sur le marché immobilier. Finalement, les questions 11 à 15 concernent les agences immobilières.

1. *Au vu du taux d'objets vacants et des taux d'intérêts, comment qualifieriez-vous actuellement le marché immobilier sur l'arc lémanique ?*

Beaucoup d'articles dans les médias parlent de bulle immobilière sur l'arc lémanique, d'autres disent l'inverse. Il était important pour moi d'obtenir l'avis des professionnels actifs sur ce marché et de connaître leurs justifications.

2. *Est-ce qu'il y a des similitudes entre la situation actuelle en Suisse par rapport à celles d'avant-crise en Espagne, aux USA et en Suisse dans les années 1990 ?*

Il y a eu de nombreuses crises immobilières ces dernières années. La Suisse a elle-même été touchée il y a un peu plus de vingt ans. Il est important de savoir s'il y a des similitudes au niveau des éléments déclenchant ces crises ou si elles sont issues de facteurs différents.

3. *Est-ce que les règles et mécanismes en vigueur (apport de fonds propres, taux bloqués) pour l'achat d'un bien immobilier protègent la Suisse d'une nouvelle crise immobilière similaire à celle des années 1990 ?*

Les banques ou les assurances ont des règles et des offres de financement qu'elles appliquent dans l'octroi des prêts hypothécaires. Cette question me permettra de me faire une idée plus précise sur l'impact qu'elles ont afin de prémunir la Suisse d'une nouvelle crise

4. *Comment le marché immobilier va-t-il évoluer ces prochains mois en Suisse et plus particulièrement sur l'arc lémanique ?*

C'est une des questions principales à laquelle je dois répondre dans ce travail de bachelor. Elle est donc primordiale et incontournable.

5. *Au vu de la crise dans la zone euro et de la baisse du taux directeur de la BCE, peut-on s'attendre à des taux d'intérêts bas en Suisse à long terme ?*

Cette question me permet de faire un lien entre la situation de la zone euro et notre pays. Elle me permettra de savoir quel impact a la situation actuelle en Europe sur l'économie suisse et plus particulièrement sur le marché immobilier.

6. *De nombreuses personnes sont devenues propriétaires grâce aux taux hypothécaires bas. Sommes-nous en présence d'une « bombe à retardement » lorsque les taux seront remontés et que les propriétaires devront renégocier à nouveau leur prêt ? Si oui, quelles pourraient être les conséquences pour le marché immobilier de l'arc lémanique ?*

Dans de nombreuses crises immobilières, la cause a souvent été une période durant laquelle les taux d'intérêts sont restés bas, suivi d'une période d'augmentation rapide de ceux-ci. Est-ce que ce scénario est possible à nouveau, et à quelle échelle sur l'arc lémanique ?

7. *Peut-on chiffrer l'impact qu'aura la loi Weber sur le marché de l'immobilier de plaine ?*

Cette loi a fait beaucoup parler d'elle au printemps 2012. Cofideco SA étant actif dans l'immobilier de plaine, il est important de connaître quel impact aura l'application de cette loi.

8. *Le Conseil Fédéral a restreint l'utilisation du deuxième pilier pour l'accession à la propriété. Quel impact aura cette mesure sur la demande et donc sur l'immobilier dans la région lémanique ?*

Jusqu'à récemment, il était possible de financer intégralement l'apport des fonds propres par un versement provenant du deuxième pilier. Cependant, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, la personne voulant contracter un prêt doit amener au minimum 10% de fonds propres ne provenant pas de son deuxième pilier. Il est important de connaître l'impact que cette mesure aura sur le marché immobilier.

9. *Le gouvernement vaudois a mis sur pied ces dernières années un nouveau plan directeur pour l'aménagement du territoire vaudois (IConsulting, 2011). Aura-t-il un impact sur le marché immobilier ?*

Ce nouveau plan directeur doit permettre d'augmenter l'offre sur le marché de l'immobilier. Quel effet aura cette nouvelle politique du logement décidé par le Canton de Vaud.

10. *L'État doit-il continuer à intervenir sur le marché immobilier afin de faire baisser la hausse des prix ? Si oui, quelles mesures supplémentaires pourrait-il encore prendre ?*

Le cadre légal a évolué ces derniers mois et l'État intervient de plus en plus afin de réguler le marché immobilier. Doit-il continuer ? Quel rôle il doit jouer sur ce marché ?

11. *Les agences immobilières sont-elles conscientes de l'environnement complexe dans lequel elles évoluent ?*

Les premières questions de cette enquête montrent que beaucoup de paramètres sont présents sur le marché immobilier et il est important que les agences immobilières soient conscientes de cette situation.

12. *On connaît l'importance du courtage immobilier pour les agences. De ce fait et en cas de baisse du volume d'affaires dans ce secteur, auront-elles les ressources nécessaires pour y faire face ?*

*Cette question me permettra de me rendre compte si les agences immobilières ont les reins assez solides en cas de ralentissement du marché immobilier sur l'arc lémanique.*

- 13. Les agences immobilières devraient-elles modifier leur business model afin de diminuer les risques dus à la dépendance des revenus issus du courtage ?*

Le courtage immobilier permet des substantiels mais est également plus risqué que la gérance ou l'administration de copropriétés. Est-ce une bonne stratégie de développement ou est-ce trop risqué ? Il sera intéressant de connaître l'avis des acteurs actifs sur le marché immobiliers.

- 14. Les agences immobilières font, comme les banques, de la gestion de fortune. Ne devraient-elles pas être plus surveillées et ainsi répondre à des normes plus strictes afin de protéger les intérêts de ses différentes parties prenantes ?*

*On sait que la FINMA a pour but de réguler les instituts bancaires et financiers, mais il n'en est rien pour les agences immobilières. Est-ce que cette situation est normale ou devrait-elle évoluer afin de mieux contrôler les entreprises actives dans ce domaine ?*

- 15. En cas de crise immobilière, est-ce que votre société a déjà effectué des scénarios afin de réagir rapidement et adéquatement au niveau stratégique et opérationnel ? Un nouveau business model a-t-il déjà été imaginé ? (Question à destination des agences immobilières)*

Cette question est importante pour toute entreprise. Être capable de s'adapter à l'environnement est une question de survie pour toutes les organisations.

## **2. La collecte des données**

### **2.1. La population**

Mon enquête doit me permettre de comprendre les mécanismes économiques du marché immobilier. Il est donc primordial que je puisse interroger des instituts bancaires. Ces établissements devront me fournir des détails précis sur leur perception de la situation économique et immobilière actuelle sur l'arc lémanique. De plus, leur avis sur l'évolution de la situation économique en Europe ainsi qu'en Suisse à moyen terme me sera également très utile.

Les agences immobilières sont des acteurs incontournables. Il sera intéressant de connaître leur appréciation de la situation économique actuelle et de son évolution. Est-elle la même que les banques ou diffère-t-elle ? Il est également primordial de connaître leur flexibilité en termes de business model et par conséquent, de savoir si elles sont capables de s'ajuster rapidement en cas de changements rapides sur le marché de l'immobilier. Les agences me feront part également de leur avis au niveau de leurs concurrents et sur l'image de la profession.

Les professionnels de l'immobilier sont représentés par diverses associations patronales. En premier lieu l'Union Suisse des Professionnels de l'Immobilier (USPI). Cette dernière possède plusieurs sections cantonales en Suisse romande (USPI, 2012). D'après les dires de M. Claude Morard, en Suisse alémanique l'association la plus importante est la Schweizerischer Verband des Immobilienwirtschaft (SVIT, 2012) (Claude Morard, Directeur de la Régie Duboux Riviera, interview du 13 juillet 2012).

Ces associations ont comme principal but de protéger les intérêts des agences immobilières et de les informer sur les changements légaux.

L'USPI offre également des cours de formation aux personnes travaillant dans l'immobilier. De plus, l'USPI est une association qui demande de respecter des critères à ses membres concernant des aspects financiers et éthiques.

Dans le canton de Vaud, il y a également la Chambre Vaudoise Immobilière (CVI) qui est une association regroupant les propriétaires fonciers du canton et qui défend une politique d'accès à la propriété. Ces associations suivent de très près le marché immobilier. Il était donc très intéressant de connaître leurs avis sur la situation actuelle.

Une autre association incontournable dans le monde de l'immobilier est l'Association Suisse des Locataires (ASLOCA). Des sections sont présentes dans tous les cantons de Suisse et en Romandie en

particulier (ASLOCA Suisse, 2012). Chaque canton a souvent plusieurs sections (ASLOCA-Romande, 2012). L'ASLOCA a pour but premier de défendre les intérêts des locataires. De plus, elle désire également être un acteur dans le développement immobilier des régions en participant aux décisions et en cherchant un dialogue avec les différentes associations défendant les intérêts des agences immobilières (USPI) ou des propriétaires (CVI).

Finalement, les autorités politiques ont également un grand rôle à jouer sur le marché immobilier. Elles peuvent en tout temps modifier le cadre légal. Chaque loi a ses propres incidences et répercussions sur le marché et pousse les autres acteurs à s'adapter. Elles peuvent également adopter un nouveau plan directeur de l'aménagement du territoire afin de donner les grandes lignes du développement territorial d'un canton ou d'une région. C'est exactement ce que le canton de Vaud et le canton de Genève ont décidé de faire récemment (IConsulting, 2011).

## **2.2.      *La taille de l'échantillon***

Comme précisé précédemment, j'ai opté pour une enquête qualitative. De ce fait et à l'inverse d'une étude quantitative, je n'avais pas besoin d'obtenir un grand nombre de réponses. Il me fallait, par contre, une grande qualité dans l'échantillon. J'avais comme objectif de récolter 8 à 12 questionnaires répartis entre les différents acteurs de la manière suivante :

- Banques :                      2-3 questionnaires complétés.
- Agences immobilières :    3-5 questionnaires complétés.
- Associations                    2-3 questionnaires complétés.
- Autorités cantonales        1 questionnaire complété.

Selon un tableau d'un ouvrage, cité ci-dessous, j'ai opté pour un échantillon raisonné dont la définition est la suivante : « Le chercheur choisit l'échantillon en fonction de sa capacité à lui fournir une information fiable » (Gary Armstrong et al., 2007). Cette définition est totalement en accord avec ce que je recherche comme type de personne à interviewer pour mon analyse sur le marché immobilier de l'arc lémanique.

Une fois cette étape réalisée, il m'a fallu prendre contact avec les acteurs actifs du marché immobilier cités précédemment. Mon but était d'essayer d'obtenir des entretiens ou des questionnaires complétés si les entreprises ne pouvaient me rencontrer personnellement.



## **2.3.      *Le choix des entreprises et institutions***

Le choix des entreprises s'est fait de deux manières. Premièrement, il me fallait respecter la répartition indiquée au point 2.2 de ce travail. Je savais que j'aurais un taux de réponse inférieur à 100%. Par conséquent, je devais contacter un plus grand nombre d'agences immobilières que de banques par exemple afin de remplir mes objectifs quantitatifs.

Je cherchais également à obtenir pour les agences immobilières des avis provenant d'organisations de tailles différentes. J'ai donc effectué un tri préalable avant mes demandes d'entretiens.

### **2.3.1.      Les banques**

J'ai contacté les banques ci-dessous afin de solliciter des entretiens pour mon enquête. Elles ont la particularité d'être régionales et de s'intéresser de près à l'activité économique de leur région. J'ai volontairement omis de contacter l'UBS et le Crédit Suisse. En effet, ces deux acteurs majeurs monde de la finance publient régulièrement des analyses du marché immobilier en Suisse. J'ai donc considéré que je pouvais obtenir les informations nécessaires sans les rencontrer personnellement.

Caisse d'Épargne Riviera	Av. Paul-Ceresole 3 à Vevey
Entretien le 12 juillet 2012 avec Alexandre Gauthier-Jaques, Directeur.	
Banque Raiffeisen de la Riviera	Rue du Château 2 à Corsier-sur-Vevey
Demande d'entretien refusée	
Banque Raiffeisen du Chablais	Place du Centre 1 à Aigle
Jamais reçu de réponse	
Banque Cantonale Vaudoise	Place de St-François 14 à Lausanne
Entretien le 10 août 2012 avec David Michaud-Dmd, Expert Immobilier.	
Banque ayant désiré garder l'anonymat	
Questionnaire retourné par e-mail le 2 août 2012	
Banque Cantonale du Valais	Rue des Cèdres 8 à Sion
Jamais reçu de réponse	
Banque Coop à Vevey	Rue de Lausanne 17 à Vevey
Demande d'entretien refusée	

J'ai contacté les sept banques mentionnées ci-dessus. Deux entreprises m'ont accordé un entretien, une autre a accepté de remplir mon questionnaire sous couvert de l'anonymat, deux

autres n'ont pas réussi à me recevoir en raison de leur emploi du temps. Enfin, deux d'entre elles ne m'ont jamais donné de réponse.

### **2.3.2. Les agences immobilières**

En ce qui concerne les agences immobilières, j'ai approché, comme cité précédemment, des entreprises de toutes les tailles. Par conséquent, j'ai pris contact avec les sociétés suivantes :

Régie Duboux Riviera SA Entretien le 13 juillet 2012 avec M. Claude Morard, Responsable d'agence.	Avenue du Pierrier 1 à Clarens
Régie Flouck SA Demande d'entretien refusée.	Grand-Rue 31 à La Tour-de-Peilz
Publiaz SA Demande d'entretien refusée.	Grand-Rue 114 à Montreux
DHR SA Demande d'entretien refusée.	Avenue Général-Guisan 44 à Pully
Régie De Rham SA Demande d'entretien refusée.	Avenue Mon-Repos 14 à Lausanne
CGI Immobilier SA Entretien le 20 juillet 2012 avec M. Gregory Marchand, Directeur des ventes.	Avenue de la Gare 1 à Lausanne
CGS Immobilier SA Jamais reçu de réponse.	Avenue de la Gare 1 à Lausanne
MK Gestion SA Jamais reçu de réponse.	Rue Centrale 26 à Lausanne
Valimmobilier SA Demande d'entretien refusée	Rue de la Dent-Blanche 8 à Sion
Glauser Immobilier SA Jamais reçu de réponse.	Au Clos d'Aubonne 58 à La Tour-de-Peilz
Geco Foncia SA Jamais reçu de réponse.	Avenue du Chamossaire 19 à Aigle
Cogestim SA Jamais reçu de réponse.	Rue Etraz 5 à Lausanne
Furer SA Jamais reçu de réponse.	Avenue Paul-Ceresole 2 à Vevey
St-Clerc immobilier Entretien le 13 août 2012 avec M. Steve Clerc, Directeur.	Avenue de Lavaux 61 à Pully

Naef SA Jamais reçu de réponse.	Avenue Eugène Pittard 14-16 à Genève
Agence Dénéréaz G et Fils SA Demande de rendez-vous refusée.	Avenue de la Gare 12 à Vevey
Livit SA Devait renvoyer le questionnaire complété mais je ne l'ai jamais reçu retour.	Avenue de Montchoisi 35 à Lausanne
Comptoir Immobilier SA Demande d'entretien refusée.	Rue de Lausanne 16 à Genève
Ger-Home SA Jamais reçu de réponse.	Place du marché 6 à Aigle
Rilsa SA Demande d'entretien refusée.	Rue du Lion d'Or 6 à Lausanne
Gendre & Emonet SA Jamais reçu de réponse.	Rue Industrielle 26 à Montreux

Travaillant depuis dix ans dans l'immobilier, j'avais de sérieux doutes concernant la volonté des agences immobilières à collaborer avec un étudiant effectuant un travail dans leur univers. La réalité a confirmé mon intuition. J'ai contacté vingt-et-une agences immobilières, trois ont accepté de me recevoir, une agence m'avait promis de remplir mon questionnaire et de me le renvoyer mais elle ne l'a finalement pas fait, huit ont refusé par manque de temps ou manque de volonté, neuf ne m'ont jamais répondu.

### **2.3.3. Les associations**

J'ai convié les associations qui sont actives sur le canton de Vaud en priorité. La raison découle du fait que Cofideco SA travaille principalement dans ce canton et n'a pas l'ambition, selon, ses dirigeants de se développer au niveau géographique (Philippe et Pauline Destraz, Administrateurs de Cofideco SA, interview du 8 mai 2012)

Par conséquent, j'ai convié à un entretien les associations ci-dessous afin de connaître leur avis sur la situation du marché immobilier sur l'arc lémanique.

La Chambre Vaudoise Immobilière (CVI) Entretien le 6 août 2012 avec M. Wharry, Secrétaire de l'association.	Rue du Midi 15 à Lausanne
Association Suisse des Locataires (ASLOCA) Entretien le 26 juillet 2012 avec Mme Bech, Secrétaire cantonale.	Rue Jean-Jaques Cart 8 à Lausanne
Union Suisse des professionnels de l'immobilier (USPI)	Route du Lac 2 à Paudex

L'association ne fait pas ce genre d'entretien.

Deux des trois associations m'ont reçu. La troisième n'a pas émis une grande volonté de me rencontrer malgré plusieurs contacts téléphonique avec son secrétaire.

#### **2.3.4. Les autorités cantonales**

Finalement, j'ai sollicité le service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud. Cofideco SA évoluant sur le marché immobilier vaudois, il me paraissait judicieux de rencontrer cet organisme afin de connaître leur position et leurs éventuels plans pour le futur.

Service cantonal de l'aménagement du territoire      Place de la Riponne 10 à Lausanne

Entretien le 12 juillet 2012 avec M. Gmür, Directeur du développement territorial.

C'était un de mes entretiens clé de ce travail, M. Philippe Gmür m'a donné énormément d'informations par rapport à la position des autorités publiques concernant le marché immobilier et la politique envisagée afin de faire face à l'augmentation démographique prévue d'ici à 2030.

#### **2.4. Commentaires sur le déroulement de l'enquête**

Les entretiens se sont très bien déroulés et les personnes interrogées étaient ouvertes à la discussion. Grâce aux entretiens face à face, j'ai pu obtenir de nombreuses informations qui ne répondaient pas forcément à une des questions posées.

### **3. L'analyse du marché immobilier sur 10 ans**

Afin que je puisse analyser correctement le marché immobilier actuel de l'arc lémanique ainsi que son évolution, il était nécessaire de bien comprendre comment fonctionne, économiquement parlant, le marché immobilier. Il est important de connaître quels composants jouent un rôle fondamental dans les variations sur ce marché. Ces vingt dernières années, trois crises immobilières ont causé une période de récession pour les pays touchés. Ces derniers étaient la Suisse au début des années 1990, les Etats-Unis en 2006 et l'Espagne en 2008.

Je vais également m'intéresser aux taux d'intérêts qui sont très importants dans l'immobilier. En effet, les taux directeurs des banques centrales servent de base aux prêts hypothécaires et impactent le marché immobilier.

#### **3.1. *Les taux d'intérêts***

Dans les pages suivantes, je vais beaucoup parler des taux d'intérêts. Il me paraissait donc normal de détailler leur fonctionnement. Il était également important de connaître leur influence sur l'économie en général et le marché immobilier plus particulièrement.

Tout d'abord, un taux d'intérêt peut être décrit comme le « rapport, en pourcentage, de l'intérêt annuel et de la somme empruntée » (Le Petit Larousse, 2009).

Les taux d'intérêts sont régis par le système de l'offre et de la demande et appartiennent à un système financier qui est composé d'un marché unique. Sur ce marché, il y a aussi bien les emprunteurs que les épargnants. Le taux d'intérêt influence donc aussi bien la rémunération de l'avoir de l'épargnant que le coût d'un emprunt contracté par un emprunteur.

Ce sont les banques centrales qui décident de la quantité de monnaie offerte sur le marché. Elles le font dans le but d'aider l'économie de leur pays. Le taux résultant de la politique monétaire des banques centrales est appelé « taux directeur ».

Par conséquent et comme cité plus haut, le marché des taux d'intérêts est influencé par l'offre et la demande. L'offre est la quantité de monnaie nationale offerte par un pays via sa banque centrale. Plus il y a de monnaie sur le marché et plus celle-ci sera dévaluée. Lorsque la monnaie est dévaluée, cela fera baisser le taux directeur. A l'inverse, lorsque la quantité de monnaie offerte est inférieure à la demande, le taux directeur augmente.

Les taux directeurs ont une grande influence sur le marché des emprunts hypothécaires. En effet, le taux de référence des banques centrales permet de déterminer à quel taux les banques

commerciales (UBS, Crédit Suisse, etc.) se financent à court terme auprès des banques centrales. Par la suite, certains indices sont construits sur la base du taux d'emprunt des banques commerciales. En Suisse, l'indice servant à déterminer le coût des emprunts hypothécaires est le LIBOR<sup>2</sup>. Le LIBOR est la moyenne des taux communiqués par plusieurs banques commerciales à travers le monde auxquels elles consentiraient à prêter aux autres instituts bancaires. Dernièrement et pour information, la banque anglaise Barclay's a été accusée d'avoir communiqué des taux d'emprunts plus bas que ceux auxquels elle empruntait réellement, afin de manipuler le LIBOR dans le but de s'enrichir.

Le graphique ci-dessous (figure 1), montre la comparaison entre les variations du LIBOR et celles du taux directeur de la Banque Nationale Suisse (BNS).

**Figure 1 : Comparaison des variations de l'indice du LIBOR avec le taux directeur de la BNS**



Source : Courbe du LIBOR (fedprimerate.com, 2012) ; courbe du taux de la BNS (global-rates.com, 2012)

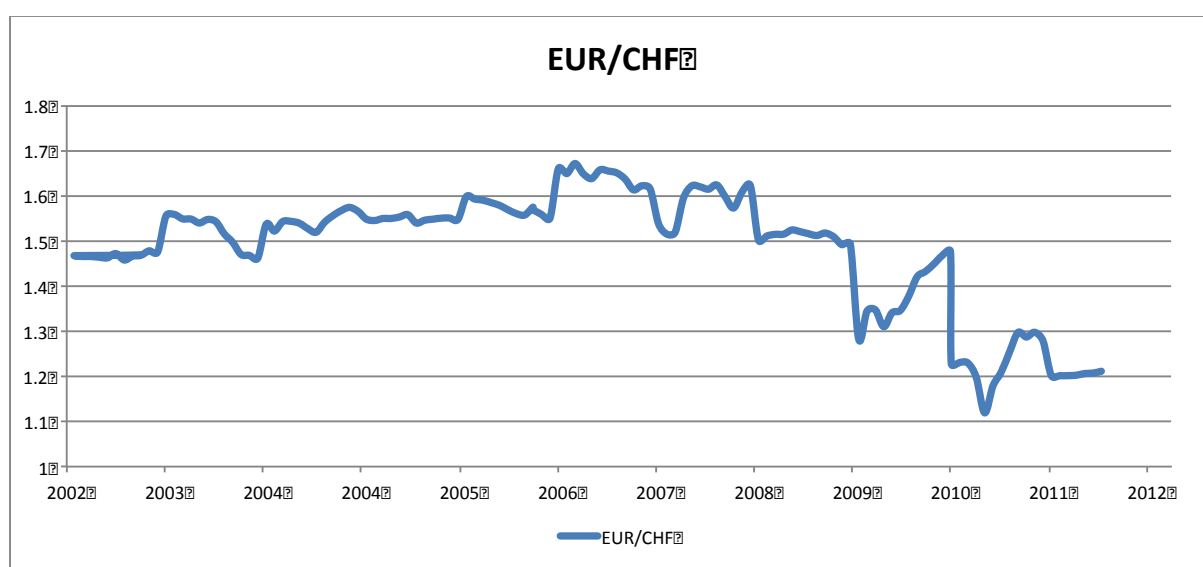
L'analyse, de la figure 1 montre que les courbes se rapprochent en période de crise économique, ou de perturbations sur les marchés. Plus la crise est mondiale et plus les courbes sont proches. En 2001, les marchés viennent de subir l'écclatement de la bulle internet et les Etats-Unis viennent d'être attaqués par les attentats du 11 septembre. En 2008, c'est le début de la crise de la zone Euro, et la crise immobilière en Espagne débute. Depuis cette période, les taux directeurs de toutes les banques centrales sont bas. Par conséquent, ceux du LIBOR également.

<sup>2</sup> London Interbank Offered Rate

Les taux directeurs des banques centrales jouent également un rôle très important pour la fixation des taux de change entre les différentes monnaies. Ce taux de change permet la fixation des prix, dans l'échange de biens et services, entre les différents pays des zones monétaires différentes.

Si une monnaie est réputée sûre par les investisseurs, il y aura une forte demande pour cette dernière. De ce fait, elle va prendre de la valeur par rapport aux autres. C'est exactement ce phénomène qui a été observé à la fin de l'année 2011 concernant le franc suisse. Malgré les tentatives de la BNS d'augmenter la quantité de franc suisse à disposition sur le marché monétaire, le franc suisse n'a cessé de prendre de la valeur par rapport à l'euro.

**Figure 2 : Évolution du taux de change Euro/CHF entre 2002 et 2010**



Source : (www.fxtop.com, 2012)

Comme le montre la figure 2, le franc suisse a pris énormément de valeur par rapport à l'euro entre 2002 et 2012. En effet, en janvier 2002, le taux de change était de 1.466. Il a atteint un maximum de 1.670 au cours de l'année 2006 et un minimum de 1.119 en 2010. A ce jour et sur décision de la BNS, un taux plancher de 1 Euro pour 1.20 franc suisse a été instauré afin de lutter contre le franc fort et ainsi aider les exportations suisses. A noter que la zone euro est le principal partenaire commercial de la Suisse. En 2010 par exemple, les exportations vers la zone euro représentaient environ 60% du total de celles-ci (Price Waterhouse Cooper, 2012).

Avoir une monnaie forte avantage les importations mais est un handicap pour les exportations des biens et services produits par un pays. La Suisse ayant une balance commerciale excédentaire (V. tableau 2), la BNS a décidé de soutenir les entreprises exportatrices de notre pays et par la même occasion l'économie suisse en général. En effet, les entreprises, qui réalisent la majeure partie de

leur chiffre d'affaires grâce aux exportations, risquent de voir leur bénéfice diminuer. Elles devront ainsi licencier du personnel et le chômage risque d'augmenter, chose néfaste pour l'économie suisse.

**Tableau 2 : Chiffres de la balance commerciale suisse entre 2003 et 2010**

	Unités	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Échanges</b>									
Importations de biens et services	% du PIB	37.5	39.4	42.3	44.2	46.0	45.1	40.7	42.1
Exportations de biens et services	% du PIB	44.0	46.3	49.0	52.5	56.2	56.4	51.7	54.2
Balance comm. : export. moins import. de marchandises	Mld USD	4.2	6.8	4.4	6.5	10.9	17.2	17.1	19.3
Importations de marchandises	Mld USD	96.4	110.0	126.6	141.4	161.2	183.6	155.4	176.3
Exportations de marchandises	Mld USD	100.7	116.8	130.9	147.9	172.1	200.8	172.5	195.6
Balance des services : export. moins import. de services	Mld USD	21.5	24.4	26.9	31.3	37.8	45.8	38.9	46.3
Importations de services	Mld USD	14.8	19.5	22.8	23.5	28.0	32.0	35.0	33.3
Exportations de services	Mld USD	36.3	43.9	49.7	54.8	65.8	77.8	73.8	79.5
Balance des opérations courantes	% du PIB	13.3	13.4	14.0	14.9	9.0	1.9	11.5	14.7

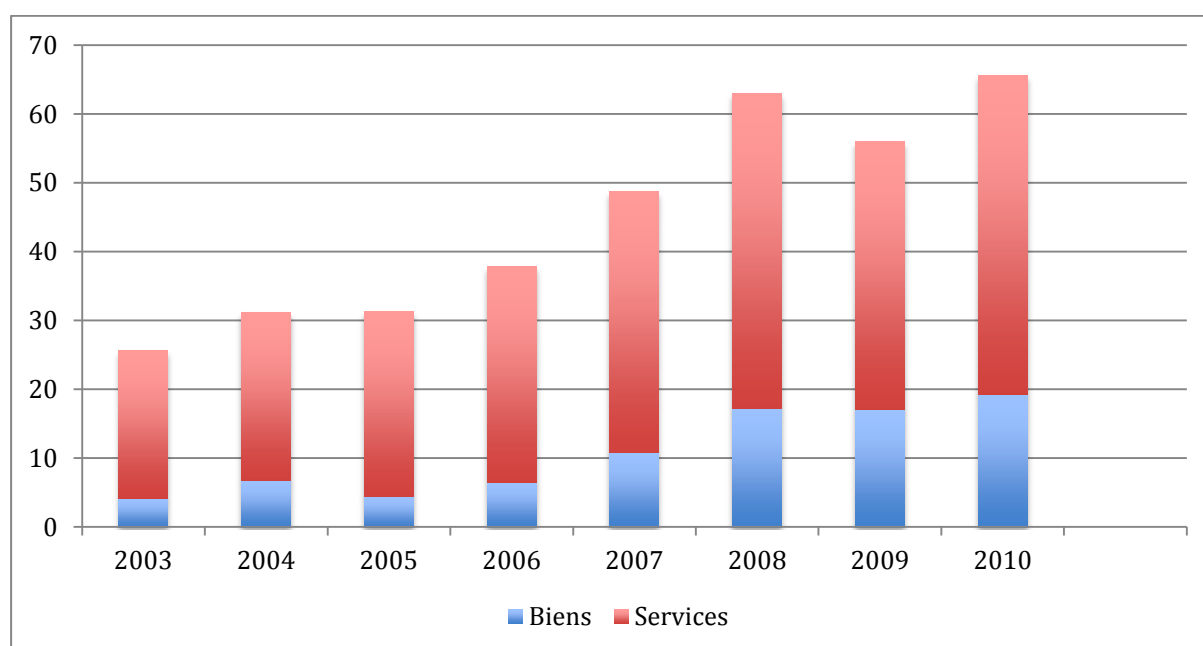
Source : (OCDE, 2012)

L'analyse du tableau 2 indique qu'entre 2003 et 2010, la balance commerciale suisse était positive, en moyenne, de plus de 44 milliards de dollars américains. Les exportations représentent un peu plus de 50% du PIB total de la Suisse. Ce taux explique pourquoi la BNS a pris des mesures afin de contrer le franc fort et d'aider le secteur des exportations en achetant massivement des euros. Cette mesure permet d'augmenter la demande de l'euro, et par conséquent de revaloriser l'euro par rapport au franc suisse. A l'heure actuelle, la BNS achète tous les euros inférieurs au taux de change planché fixé à 1.20.

Ci-après, un graphique (figure 3) montrant l'évolution de la balance commerciale entre 2003 et 2010 selon les chiffres de l'OCDE.



Figure 3 : Évolution de la balance commerciale suisse entre 2003 et 2010



Source : (OCDE, 2012))

La figure 3 permet de montrer que 2008 et 2010 ont été des années records en ce qui concerne la balance commerciale suisse. En effet, pour ces deux années, la balance commerciale a été supérieure à 60 milliards de dollars américains. En comparant le tableau 2 avec la figure 2, il est possible de faire un lien entre le taux de change Euro/CHF et les résultats de la balance économique suisse. Lors des années 2008 et 2010, le taux de change était en moyenne entre 1.4 et 1.5. Il est donc possible de déduire, qu'un taux de change entre 1.4 et 1.5 est propice à de très bons résultats économiques pour la Suisse en termes de balance commerciale.

Pour résumer ce thème sur les taux d'intérêts, ceux-ci jouent un rôle important dans le fonctionnement de l'économie. La compréhension de ses mécanismes me sera très utile dans mon analyse du marché immobilier de l'arc lémanique. En effet, ce dernier n'est pas isolé mais est interconnecté avec l'économie mondiale en général qui est influencée par les politiques monétaires des banques centrales.

### **3.2. Retour vers le passé**

Depuis quelques mois, les médias se font l'écho de certains experts qui prédisent l'éclatement d'une bulle immobilière sur l'arc lémanique. Ils prétendent que la situation est semblable à celle présente aux Etats-Unis avant la crise des subprimes qui a éclaté en 2006 (Le Matin dimanche, 2011).

D'autres personnes voient les choses différemment et pensent qu'il n'y pas de crise immobilière sur l'arc lémanique (Avenir-Suisse, 2011). Bernard Nicod, célèbre promoteur vaudois, a déclaré à la radio : « une bulle immobilière c'est quand rien ne va plus » (Le Matin dimanche, 2011). Il sous-entendait donc qu'il n'y avait pas de bulle immobilière puisque le marché immobilier va bien actuellement.

Deux appréciations différentes pour une même situation. Afin de savoir qui a raison, j'ai décidé de comparer la situation actuelle du marché immobilier sur l'arc lémanique avec les situations d'avant-crisis en Suisse au début des années 1990, aux Etats-Unis en 2006, et en Espagne en 2008.

Toutefois, il faut préciser que, comme de nombreux marchés spéculatifs, l'existence d'une bulle immobilière n'est connue de manière certaine qu'à posteriori, c'est-à-dire lorsque la bulle a éclaté.

Par conséquent, il est seulement possible d'analyser les probabilités qu'une bulle immobilière puisse éclater en comparant la situation actuelle du marché immobilier avec les crises immobilières précédentes.

### **3.2.1. La crise immobilière du début des années 1990 en Suisse**

La Suisse a déjà vécu une crise immobilière ces dernières décennies. En effet, au début des années 1990, la Banque Nationale Suisse a augmenté son taux directeur brusquement. Ceci a eu comme effet d'augmenter les coûts des emprunts hypothécaires, et mis de nombreux propriétaires dans l'incapacité de rembourser leurs dettes bancaires.

Pour comprendre la crise immobilière suisse qui s'est déroulée au début des années 1990, il faut remonter jusqu'en 1973. En effet, les 16 et 17 octobre de cette même année, les pays arabes membres de l'OPEP<sup>3</sup> décident de frapper d'un embargo les pays soutenant Israël lors de la Guerre de Kippour. Cet événement est également connu sous le nom de « premier choc pétrolier ».

Au mois de septembre 1978, un deuxième événement va provoquer un second choc pétrolier. Des émeutes ont lieu dans la capitale iranienne, Téhéran. Ces événements provoquent une baisse de la production mondiale de pétrole.

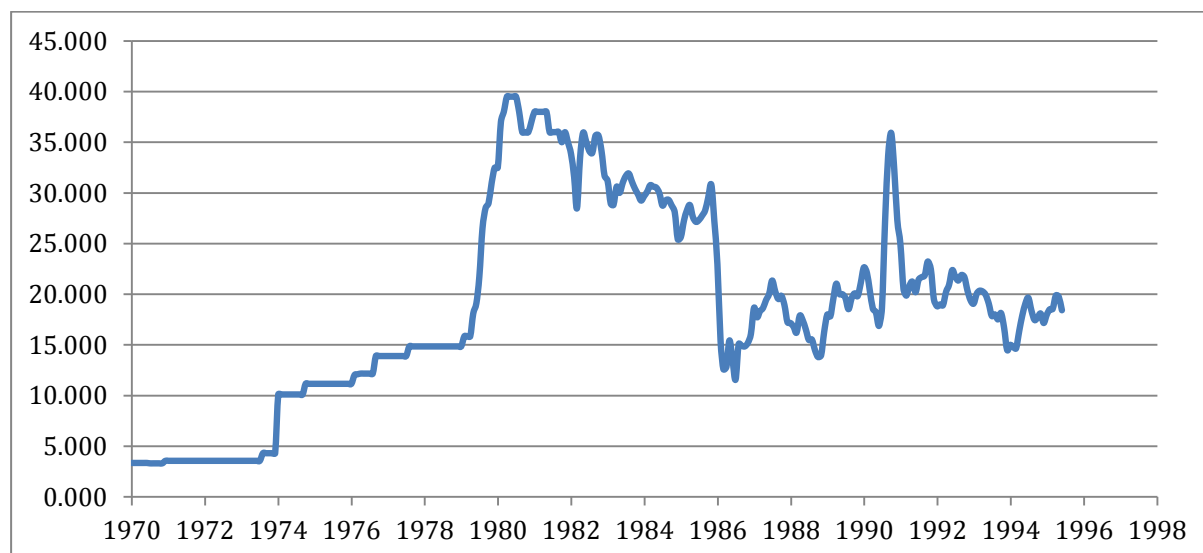
Lors de deux chocs pétroliers décrits ci-dessus, l'offre a diminué et le prix du baril a augmenté de façon rapide. Comme le montre le graphique ci-après (figure 4), lors du premier choc pétrolier en 1973, le prix du baril a passé de 4 dollars à 10 dollars américains, c'est-à-dire que le prix a plus que

---

<sup>3</sup> Organisation des pays Exportateurs de Pétrole

doublé. En ce qui concerne le deuxième choc pétrolier en 1979, le prix du baril de pétrole a passé de 15 dollars américains à près de 40 dollars américains. L'augmentation est cette fois-ci de près de 200%.

Figure 4 : Évolution du prix du baril de pétrole en USD entre 1970 et 1996

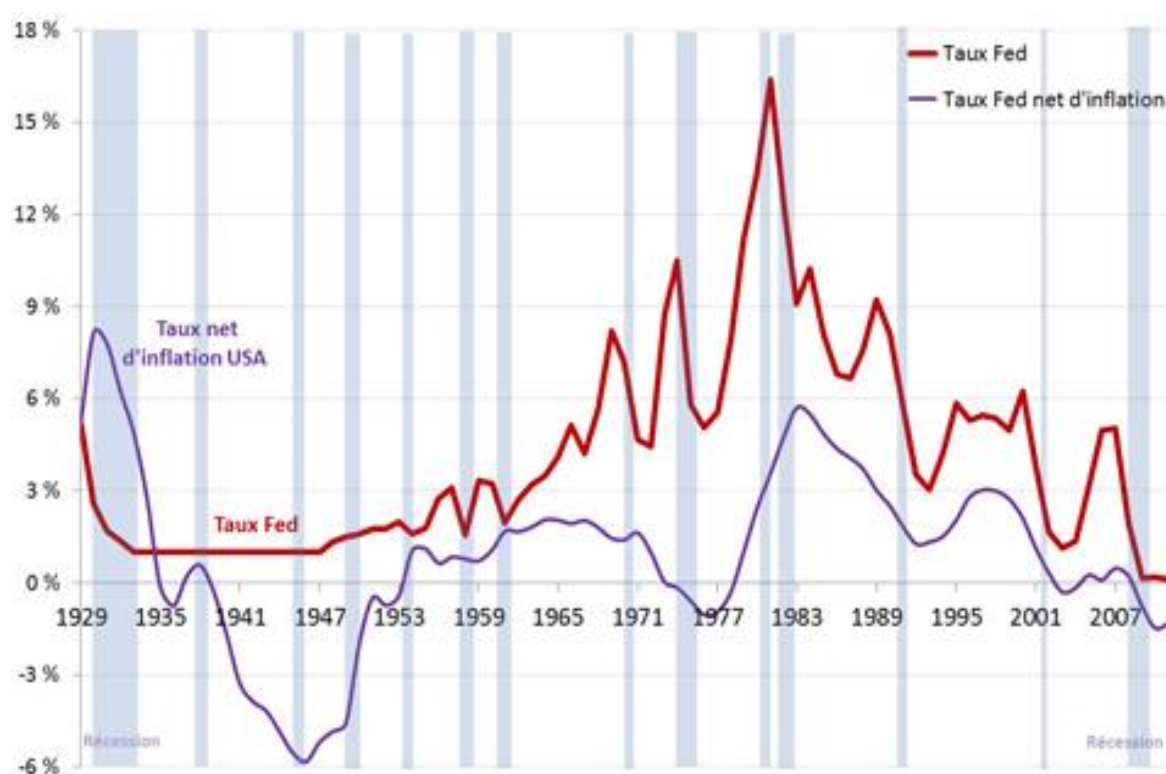


Source : (Federal Reserve Bank of St-Louis, 2012)

Le graphique de la figure 4 montre clairement les deux augmentations soudaines du prix du pétrole survenues en 1973 et 1979.

Ces augmentations du prix du baril de pétrole ont entraîné celles du coût de l'énergie, et de l'inflation aux Etats-Unis durant cette période. L'inflation a atteint presque 14%, en moyenne annuelle, en 1980. Afin d'endiguer ce phénomène, M. Paul Volcker, nouveau Directeur de la Réserve Fédérale (FED), décida de modifier la politique monétaire des Etats-Unis en augmentant drastiquement le taux directeur. Cette stratégie portera ses fruits puisque l'inflation redescendra aux environs de 3% en 1983.

Figure 5 : Évolution du taux directeur avec et sans inflation entre 1929 et 2008



Source : (Berruyer, Taux directeurs, 2012)

La figure 5 montre le taux directeur de la FED (courbe rouge) ainsi que le taux directeur de la FED corrigé de l'inflation (courbe bleue) entre 1929 et 2008. Les zones foncées indiquent une période de récession aux Etats-Unis.

En rehaussant son taux directeur, la FED a également fait prendre de la valeur au dollar américain par rapport aux autres monnaies. La monnaie américaine étant devenue une devise forte, l'afflux des capitaux venant de l'extérieur s'est accentué. En 1985, le gouvernement américain pris alors conscience que cette situation ne pouvait pas continuer et que la force du dollar était exagérée au regard du déficit commercial du pays. La FED décida donc de baisser son taux directeur suite aux accords du « Plaza » ratifiés par cinq des sept plus grandes puissances du monde. Ces accords permettaient à ces États d'intervenir sur le marché des changes et de faire en sorte que le dollar soit dévalué.

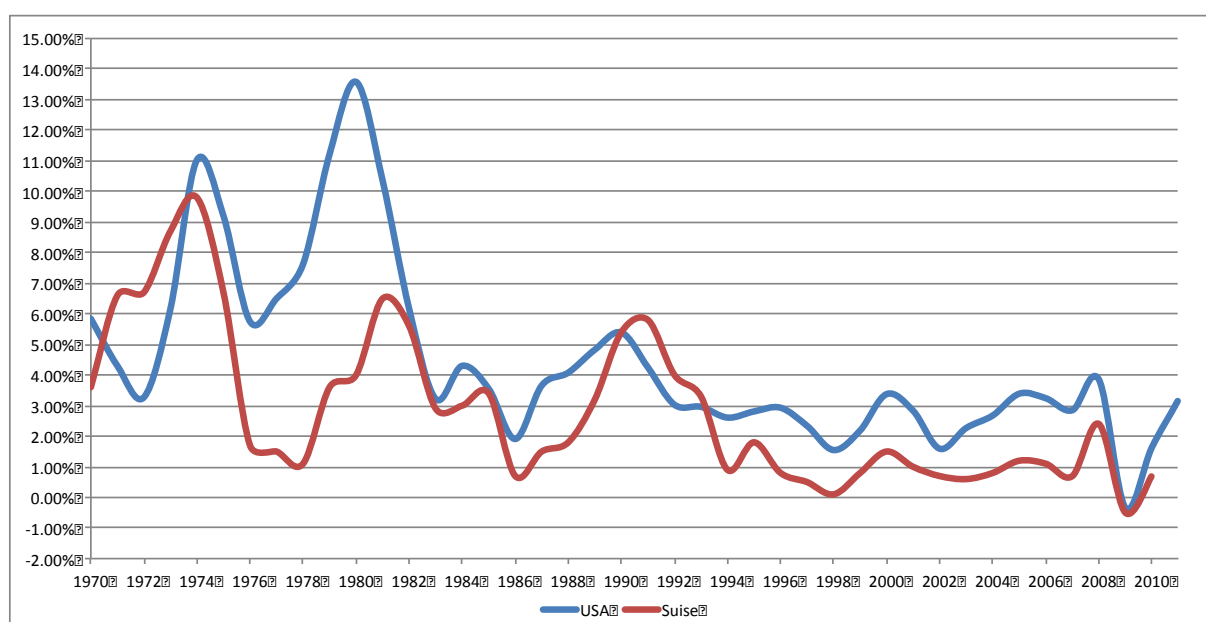
Suite à cette intervention de l'État américain via la FED, une période inflationniste fût à nouveau observée aux Etats-Unis et a entraîné une nouvelle chute du dollar. En février 1987, une nouvelle rencontre est organisée à Paris pour enrayer ce phénomène de dévaluation de la monnaie américaine. Il faut noter que la faiblesse du dollar profitait à l'économie américaine. Elle affichait un taux de croissance supérieure à 4% pour les premiers mois de l'année 1987. Toutefois, ce qui était

pressenti arriva et la FED décida d'augmenter son taux directeur en 1987 à plus de 9 pourcents. Cette fois, cette hausse va avoir des répercussions sur la bourse et va faire plonger les marchés dans un nouveau krach boursier en octobre 1987 (BNS, 2008). Wall Street perd plus de 22% durant la journée du 19 octobre (Trader-Finance, 2012)

Le krach boursier, issu de l'incapacité des pays à stabiliser le dollar dans les années 1980, a été à l'origine de la crise immobilière en Suisse au début des années 1990. En effet et à l'inverse de 1929, les banques centrales mondiales ont injecté beaucoup de liquidités sur le marché des devises pour faire baisser les taux d'intérêts et redonner confiance aux marchés.

En Suisse, le taux d'inflation a également connu des variations importantes dans les années 1980. Elles n'étaient toutefois pas dans les mêmes proportions que celles observées aux Etats-Unis. Le graphique ci-dessous (figure 6) permet de visualiser ces différences.

**Figure 6 : Évolution de l'inflation aux Etats-Unis et en Suisse entre 1970 et 2010**



Source : pour la courbe US : (Inflationdata.com, 2012); pour la courbe Suisse : (OFS, 2012)

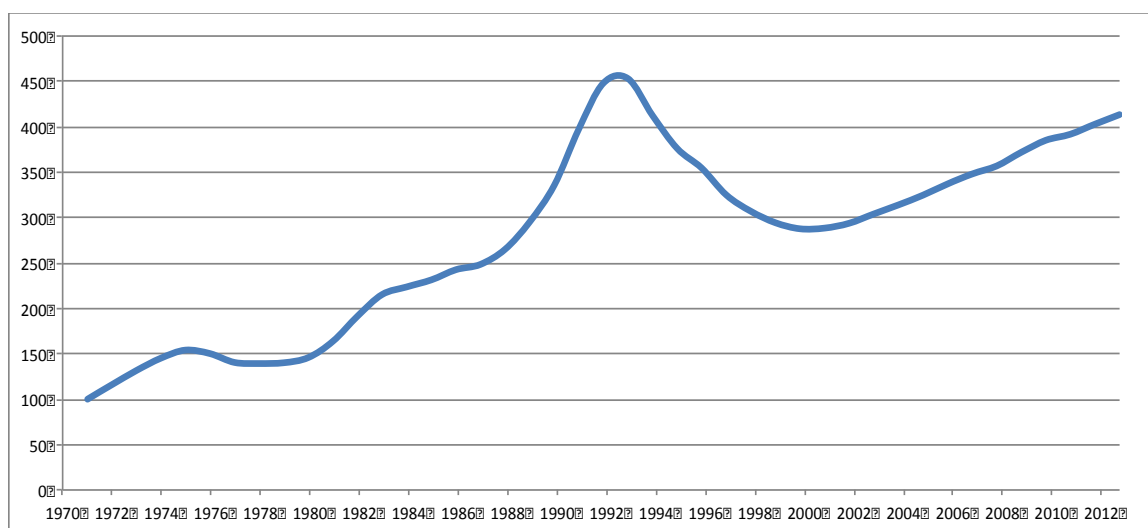
Le graphique de la figure 6 montre que le taux d'inflation en Suisse fluctue moins que celui des Etats-Unis entre 1980 et 1990. Néanmoins, l'inflation accompagnée d'un système bancaire suisse défaillant et trop permissif a causé une crise immobilière importante.

En effet, dès la fin de l'année 1987 et pendant 4 ans, les prix de l'immobilier ont continuellement augmenté. Le taux directeur bas de la BNS a impacté logiquement les taux hypothécaires. Ces derniers étaient par conséquent peu élevés et ont permis à certaines personnes d'accéder à la

propriété, ou de développer des affaires immobilières. A cette époque, la grande majorité des prêts hypothécaires avaient un taux variable. Chose qui a changé aujourd'hui.

Le graphique ci-dessous (figure 7), montre que l'indice a atteint des records en 1991 en frôlant la valeur de 450. Ceci signifie que les prix de l'immobilier ont été multipliés par 4 depuis 1971. Une étude de l'UBS a fait ressortir également avec plusieurs autres indices à quel point le marché immobilier suisse avait explosé entre 1987 et 1991. Par exemple, dans cette étude, le ratio issu de la division du prix d'un bien immobilier médian par le revenu moyen d'un ménage suisse a passé d'un peu moins de 21 ans en 1990 à plus de 28 ans au 1<sup>er</sup> trimestre 2012 (UBS, 2012). Un autre indice fait apparaître une augmentation du ratio résultant de la comparaison entre le loyer annuel d'un bien par rapport au prix d'achat d'un bien ayant les mêmes caractéristiques. Cet indice passe d'un peu plus de 21 ans en 1990 à près de 28 ans en 2010. (UBS, 2011). Ces différents indices confirment l'explosion des prix mais sont inférieurs à ceux observés avant la crise de 1990.

**Figure 7 : Évolution de l'indice des prix de l'immobilier en Suisse entre 1970 et 2012**



Source : (BNS, 2012)

La figure 7 montre la progression de l'indice des prix de l'immobilier. Cette explosion des prix est également due au système de financement utilisé par les banques. A cette époque, il y avait une forte concurrence entre les différents instituts bancaires du pays qui prêtaient trop facilement (sans garantie suffisante) et qui prenaient trop de risques. Ce manque de régulation a permis de faire apparaître une forte spéculation sur le marché. Ce point est un des éléments importants dans le gonflement de la bulle immobilière en Suisse en 1990 (Alexandre Gauthier-Jaques, Directeur de la Caisse Riviera, interview du 11 juillet 2012).

Il faut ajouter que le taux de logements vacants en Suisse à cette époque était très bas. En effet, en 1991, il atteignait 0.6% au niveau national, et 1.1% pour le canton de Vaud (Etat de Vaud, 2012).

L'inflation continuant d'augmenter, la BNS a décidé de relever son taux directeur en 1991. Sous l'effet de cette décision, le taux des emprunts hypothécaires à taux variables passèrent, en une année, de 5% à plus de 7%. Cette hausse brutale a mis des milliers de personnes dans l'incapacité de rembourser leur emprunt hypothécaire (BNS, 2011). La conjonction entre l'augmentation du nombre d'objets sur le marché et la baisse de la demande ont fait diminuer les prix de manière importante, comme l'indique la figure 7. En effet, cette dernière montre une correction de l'ordre de 25%.

Le marché immobilier a retrouvé de la croissance au début des années 2000. Durant dix ans, la construction de logements a été très faible (Claude Morard, Directeur de la Régie Duboux Riviera, interview du 12 juillet 12).

En résumé, l'éclatement de la bulle immobilière en Suisse est dû à plusieurs facteurs. Dans un premier temps, les banques centrales des pays industrialisés ont été incapables de gérer l'inflation causée par l'instabilité du dollar américain. En Suisse, la BNS a reconnu que ses interventions n'avaient pas forcément été adéquates au niveau des mesures et du timing (BNS, 2008).

De plus, la politique de financement des prêts hypothécaires était beaucoup trop laxiste et les banques ont pris trop de risques. Cette situation a permis à la spéculation d'envahir le marché et de faire gonfler la bulle immobilière.

Selon le Directeur de la Caisse Riviera que j'ai interviewé, la crise immobilière des années 1990 est due à une crise du système bancaire suisse. En effet, il n'y avait pas assez de règles qui le régulaient. (Alexandre Gauthier-Jaques, Directeur de la Caisse d'épargne Riviera, interview du 11 juillet 2012).

### **3.2.2. La crise immobilière de 2006 aux USA**

En 2006, la bulle immobilière explosa aux Etats-Unis, entraînant du même coup la crise des subprimes. Cette crise a mis le monde occidental dans une grave crise économique dont il n'est toujours pas sorti à l'heure actuelle.

Afin de mieux comprendre ce qu'il s'est passé aux Etats-Unis en 2006, il faut revenir au début des années 2000. En effet, à cette époque, la bulle internet éclate aux Etats-Unis et plonge l'économie américaine dans une période de récession économique. L'ensemble des bourses mondiales est touché par ce phénomène et entraîne une récession économique (Joshua, 2007).

A la fin de l'année 2000, l'économie américaine ne s'est toujours pas remise de l'éclatement de la bulle internet survenu quelques mois auparavant. Afin de renouer avec la croissance, la Federal Reserve Bank (FED)<sup>4</sup> a pris la décision de baisser son taux directeur en janvier 2001. Ce dernier s'élevait alors à 6.5% (Federal Reserve Bank, 2011).

Durant les huit premiers mois de l'année 2001, la FED a baissé son taux directeur à sept reprises pour le fixer à 3.5% en août 2001. Malgré ces interventions répétées, le PIB<sup>5</sup> américain ne progresse que de 0.3% lors du premier semestre 2001 (OCDE, 2012).

Le 11 septembre 2001, les Etats-Unis sont attaqués par des terroristes. Ces derniers détournent quatre avions. Deux d'entre eux s'écrasèrent sur les tours jumelles du World Trade Centre à New-York. Le troisième, s'écrasa sur le Pentagone<sup>6</sup> à Washington. Le dernier avion se crasha dans un champ dans l'État de Pennsylvanie. Le paragraphe ci-dessus décrit la théorie officielle du gouvernement américain.

Les attentats du 11 septembre 2001 n'ont pas amélioré la situation de l'économie américaine. Le moral de la population était au plus bas. De ce fait, la consommation des ménages américains ne permettait pas de relancer l'économie américaine.

Afin de continuer à essayer de relancer l'économie du pays, la FED a continué de baisser son taux directeur. En effet, la FED a effectué cette opération pas moins de six fois jusqu'en juillet 2003 pour le stabiliser finalement à 1% jusqu'au milieu de l'année 2004. Le taux a été augmenté à nouveau, en 2004, pour la première fois depuis le milieu de l'année 2001. Il faut relever qu'entre le 1<sup>er</sup> janvier 2002 et le 30 juin 2004, le PIB américain croîtra de plus de 7% (OCDE, 2012).

---

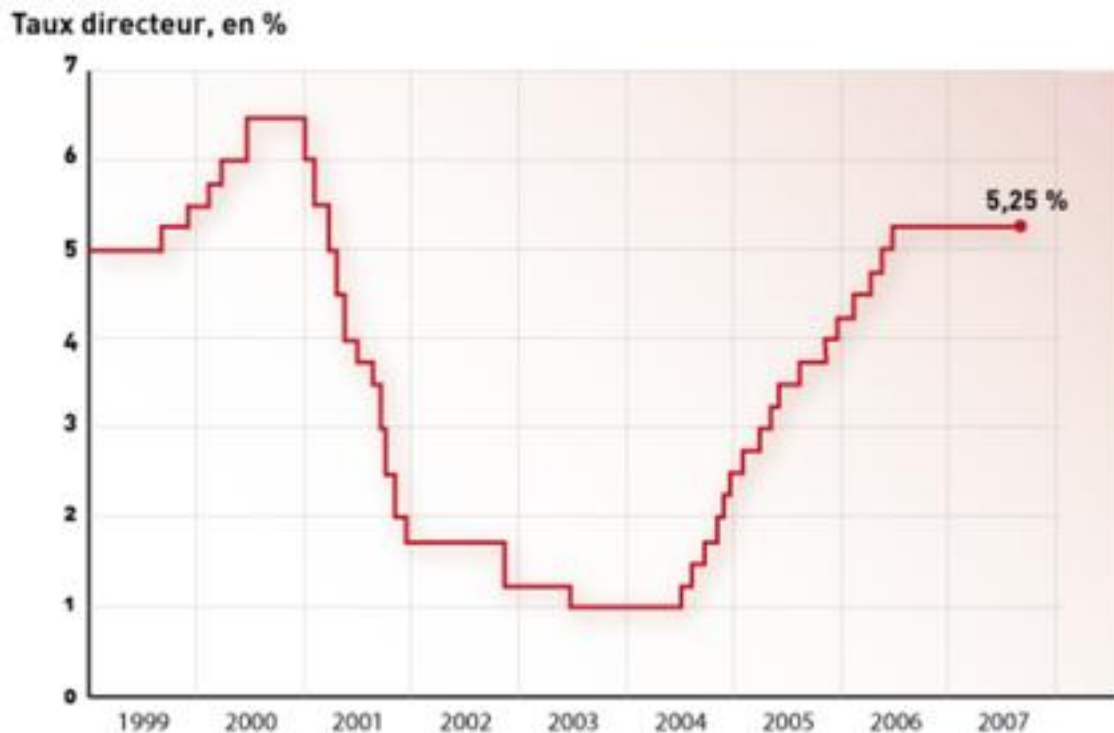
<sup>4</sup> Federal Reserve Bank (FED), banque centrale des Etats-Unis chargée de conduire la politique monétaire du (Le Petit Larousse, 2009)

<sup>5</sup> Produit Intérieur Brut

<sup>6</sup> Bâtiment logeant le département de la défense américaine



Figure 8 : Évolution du taux directeur de la banque fédérale américaine entre 1999 et 2007



Source : (Lemonde.fr, 2008)

Il est important de préciser, pour faire le lien entre le taux directeur de la FED et le marché immobilier, que les taux des emprunts hypothécaires aux Etats-Unis sont influencés par le taux directeur de la FED (Federal Reserve Board, 2005). Par conséquent, plus cette dernière fixe son taux directeur bas, plus les gens désirant acquérir un logement peuvent le financer à des conditions préférentielles.

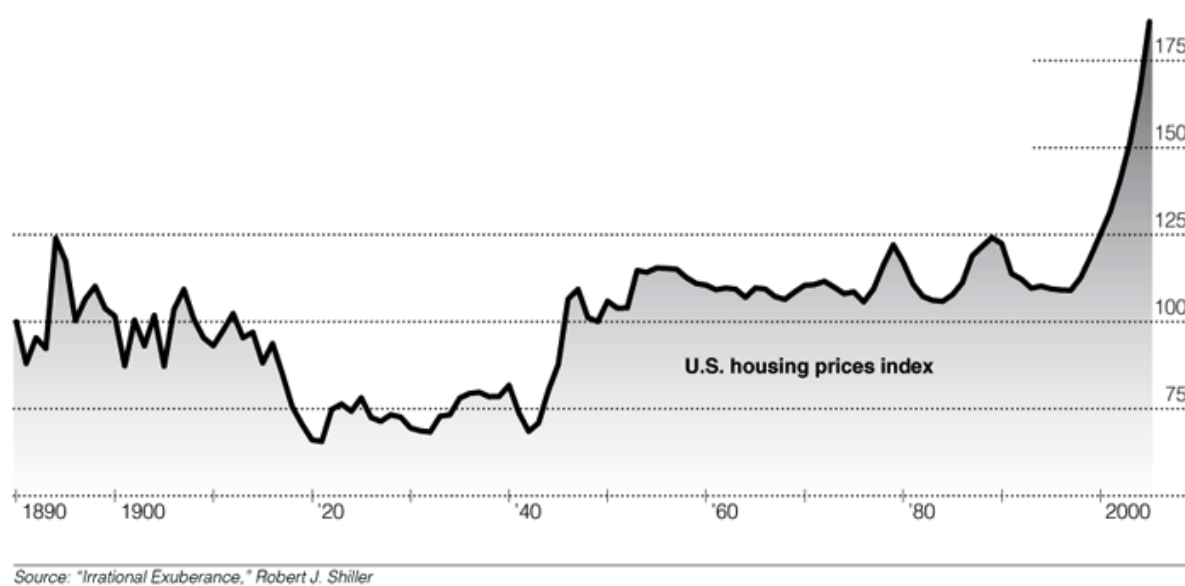
Durant l'année 2005, le taux de logements vacants en location était légèrement inférieur à 10%. Ce même taux était d'environ 1% pour les maisons individuelles logeant leur propriétaire. En sachant que le taux de propriétaires en 2005 atteignait presque 69% aux USA (V. figure 10), il est facile de calculer le taux de vacants du marché immobilier américain. Ce dernier se situait aux environs 3.8 % à cette époque (US Department and commerce, 2012).

Je viens de poser le contexte dans lequel la bulle immobilière a pu se développer. C'est-à-dire, l'éclatement de la bulle internet et la baisse importante du taux directeur de la FED. A l'intérieur de ce contexte, plusieurs facteurs se sont immiscés sur le marché immobilier et conduits à l'éclatement

de la bulle immobilière. Cet éclatement a fait vaciller le système financier mondial. Je vais essayer de décrire, ci-après, les différents éléments qui ont influencés le marché immobilier.

Tout d'abord, après l'éclatement de la bulle internet, les fonds d'investissements devaient trouver un nouveau marché pour investir les milliards de dollars en leur possession. En effet, et comme l'avait dit l'économiste Robert Shiller en 2005 : « Une fois que les actions ont baissé, l'immobilier est devenu le principal exutoire pour la frénésie spéculatrice que le marché boursier a libéré ». (Berteloot, 2009). Ces milliards de dollars investis ont augmenté la demande sur le marché immobilier et ainsi fait augmenter les prix. Toujours en 2005, Robert Shiller publie une deuxième édition de son livre appelé « Irrational Exuberance ». Il inclut dans cette dernière des données qui montraient une augmentation anormale des prix réels (sans inflation) par rapport aux standards historiques. Cette affirmation est imagée par le graphique de la figure 9 publiée dans le livre de Robert Shiller.

**Figure 9 : Évolution de l'indice des prix du logement entre 1890 et août 2005**



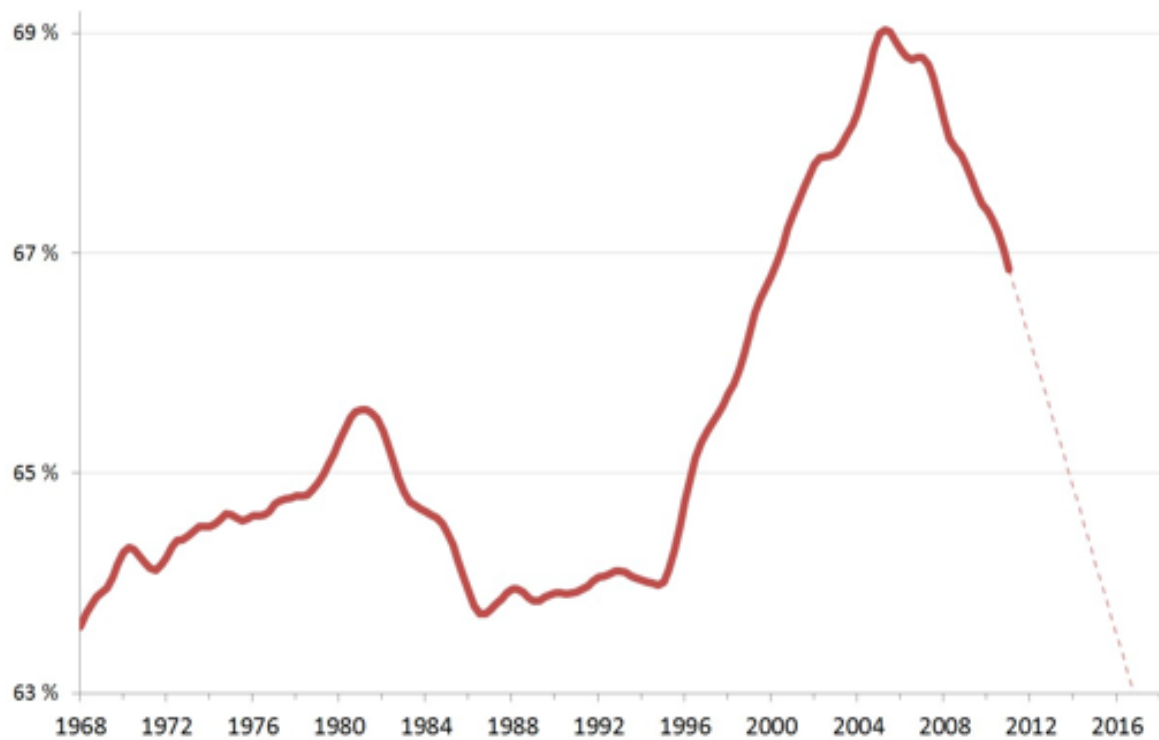
Source : (The New-York Times, 2005)

Autre élément important, la politique du logement aux Etats-Unis. En effet, depuis 1996, le Department of Housing and Urban Development (HUD) a demandé et fixé des objectifs aux instituts de financement comme Fannie Mae et Freddie Mac<sup>7</sup>. Ces dernières devaient aider l'accession à la propriété des ménages ayant un revenu inférieur au revenu médian de leur région (Russel Roberts, 2008). Le graphique de la figure 10 montre la progression du taux de propriétaires aux Etats-Unis. Le

<sup>7</sup> Fannie Mae et Freddie Mac sont des sociétés qui refinancent les banques et les courtiers du marché des hypothèques.

pic record est atteint en 2004 avec un peu plus de 69%. A cette époque le taux directeur de la FED est au plus bas (1%) (Federal Reserve Bank, 2011).

**Figure 10 : Évolution du taux de propriétaires foncier aux USA entre 1968 et 2012**



Source : (Berruyer, Les Saisies aux USA, 2011)

Un autre élément a accéléré la bulle immobilière, c'est le marketing agressif des instituts de prêt. En effet, ces derniers qui finançaient les hypothèques risquées (subprimes) diffusaient des pubs très alléchantes. Souvent avec des taux très bas dans les premiers mois, afin d'attirer les clients. Le taux augmentait bien entendu par la suite (Radio-Canada, 2011).

Un autre élément a joué un rôle dans le gonflement de la bulle, c'est le fait que tous les acteurs pensaient, ou dans tous les cas voulaient croire, que les prix de l'immobilier ne baisseraient jamais. Même si tous les experts n'étaient pas d'accord en 2005 avec cette idée, la majorité des acteurs du marché croyaient ceux qui défendaient l'idée d'un prix du marché grimpant continuellement. Ces experts pouvaient s'appuyer sur une période de plus de soixante ans qui vérifiait leur dire. En effet, depuis la deuxième guerre mondiale, l'Amérique n'avait pas connu de crise immobilière mais seulement de légères corrections (V. figure 9) (Bloomberg Business Week, 2005).

Quand je parle ci-dessus de tous les acteurs, j'inclus évidemment les personnes désirant devenir propriétaires. Elles croyaient, au plus haut point, que l'immobilier ne pouvait pas baisser. C'est ainsi qu'elles ont emprunté de grosses sommes d'argent lorsque les taux hypothécaires étaient très bas, sans penser qu'elles prenaient des risques en faisant ça. Il faut préciser que les intérêts d'un emprunt hypothécaire sont déductibles fiscalement aux Etats-Unis (idem qu'en Suisse). En cas de hausse des intérêts, et d'incapacité de rembourser leur dette, les propriétaires pensaient qu'ils pourraient revendre leur bien plus cher qu'ils ne l'avaient acheté. Ils pensaient donc qu'ils récupéreraient leur mise de départ.

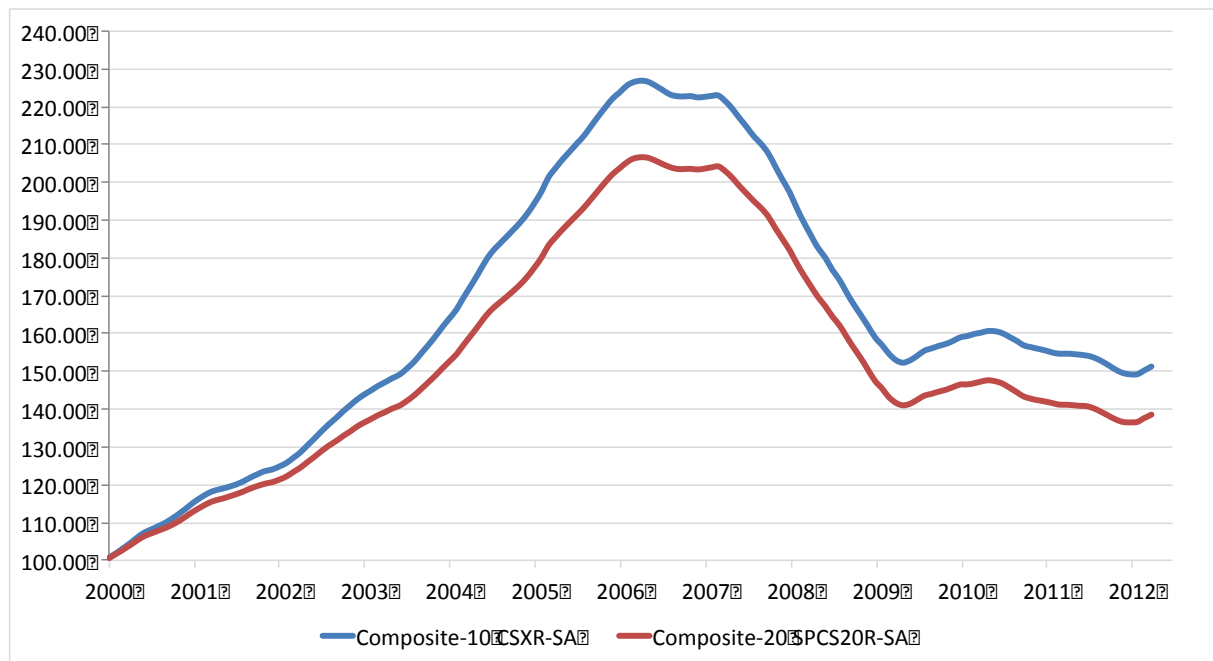
Enfin, il est inévitable de parler des banques et des institutions de financement des prêts immobiliers. Ces dernières, profitant de la déréglementation du système bancaire ont octroyé des prêts hypothécaires risqués à taux variable (Radio-Canada, 2011) (The Guardian, 2009). L'assouplissement des règles a poussé des instituts de financement à fabriquer des produits boursiers avec ces hypothèques risquées. Par la suite, ces instituts mettaient sur le marché boursier des produits et transféraient ainsi le risque aux banques. Ces dernières ont ensuite proposé ces produits à leurs clients et à des fonds de placement dans le monde entier (Radio-Canada, 2011).

Dès le milieu de l'année 2004, la FED a décidé de relever son taux directeur afin de contrer les éventuels risques d'une bulle immobilière au vu de l'augmentation du taux de propriétaires aux USA, ainsi que celui de l'indice Case-Shiller.<sup>8</sup> En effet, celui-ci a augmenté de manière spectaculaire entre 2004 et 2006. Le tableau ci-dessous (Figure 11) montre cette élévation avec une accentuation de la pente des courbes depuis 2004 et jusqu'en 2006, comme cité précédemment.

---

<sup>8</sup> Indice établi par l'agence de notation Standard & poor's qui mesure la valeur nominale du marché de l'immobilier résidentiel dans les dix et vingt régions métropolitaines des Etats-Unis.

Figure 11 : Évolution de l'indice Case-Shiller



Source : (Standard and Poor's, 2012)

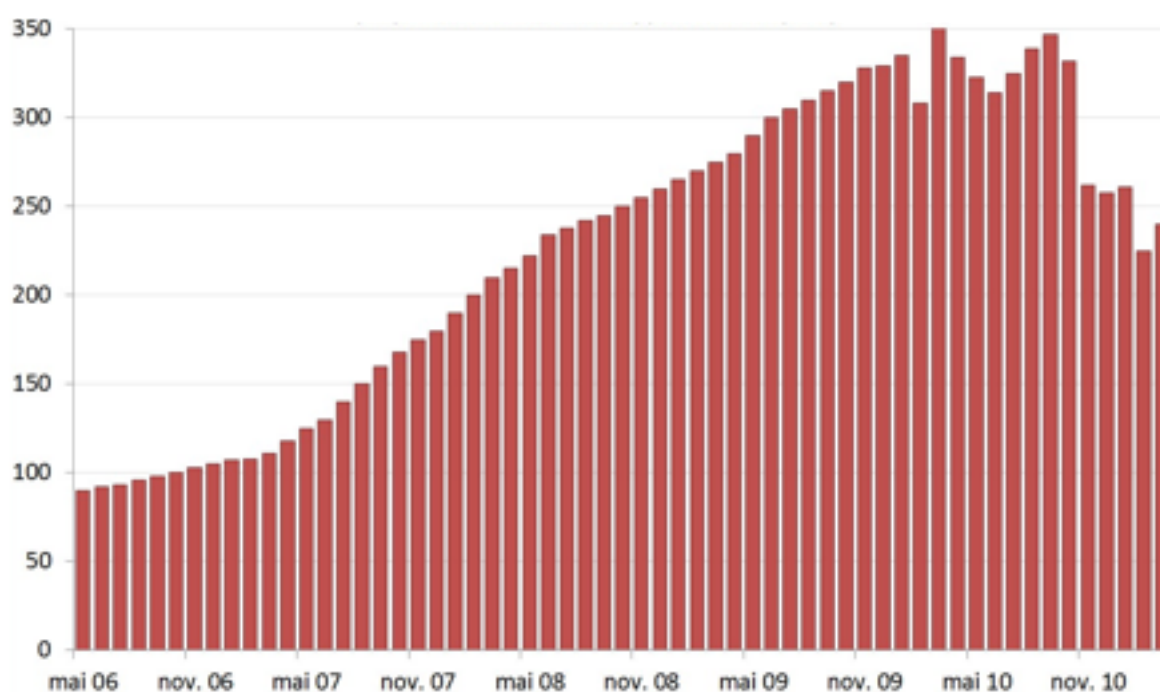
La courbe bleue montre l'évolution de l'indice Case-Shiller des 10 métropoles américaines les plus importantes (Boston , Chicago, Denver, Las Vegas, le Grand Los Angeles, région du sud de la Floride, région de New-York, San Diego, San Francisco et la région de Washington). La courbe rouge montre l'évolution de l'indice Case-Shiller des 20 métropoles américaines les plus importantes (villes comprises dans le « Case-Shiller 10 » additionnées aux villes de Phoenix, Tampa Bay, Atlanta, Détroit, Minneapolis, Cleveland, Portland, Dallas et Seattle).

Comme le montre le graphique de la figure 8, la FED a augmenté à 17 reprises son taux directeur entre juillet 2004 et juillet 2006, avant de le stabiliser. Le taux en l'espace de 24 mois a passé de 1% à 5.25%. Cette augmentation rapide des taux a eu comme répercussion de faire chuter la demande sur le marché immobilier mais surtout de mettre des milliers de ménages dans l'incapacité de rembourser leur prêt hypothécaire, à taux variable, contracté alors que les taux étaient au plus bas. Il y a donc eu dans le même temps, une baisse de la demande et une augmentation de l'offre. Les prix ont, par conséquent et fort logiquement, chuté. L'indice Case-Shiller (Figure 11) démontre cette baisse dès 2007. Le décalage de six mois entre la stabilisation du taux directeur de la FED et la baisse rapide de l'indice Case-Shiller s'explique par le fait que les emprunteurs ont puisé dans leur réserve financière afin de faire face à la hausse de leur annuité hypothécaire. Une fois leurs économies

consommées, ils se sont fait saisir leur maison par les banques. Ce qui a eu comme conséquence une augmentation de l'offre et une baisse considérable des prix.

A cette période, c'est le début de la crise immobilière aux Etats-Unis. Le nombre incalculable de saisies a fait baisser le taux de propriétaires aux Etats-Unis (Figure 10) de plus de 2% pour se retrouver en 2012 au même niveau qu'en 2000. Les saisies ont augmenté continuellement dès 2006 comme le montre le graphique de la figure 12. Pendant 55 mois, et sur la base du graphique de la figure 12, le nombre des saisies est estimé aux environs de 12 millions.

**Figure 12 : Évolution des saisies immobilières entre 2006 et 2010 (en milliers de saisie)**



(Berruyer, Taux directeurs, 2012)

En parallèle avec la crise immobilière, cette dernière va entraîner une autre crise, celle des subprimes. En effet et comme expliqué précédemment, les instituts de financement américains ont vendu leurs produits issus des hypothèques risquées aux banques du monde entier. Lorsque les propriétaires fonciers se sont retrouvés dans l'incapacité de rembourser leur hypothèque, et que le marché s'est effondré, la valeur des subprimes a alors chuté forçant ainsi les banques, et les fonds d'investissement à passer des pertes colossales dans leur bilan comptable (Radio-Canada, 2011).

Le total des dépréciations de valeur que les banques ont dû comptabiliser entre 2007 et 2008 est difficile à estimer. En date du 12 novembre 2007, un analyste de la Deutsche Bank a estimé les pertes entre 300 et 400 milliards de dollars américains (Glover, 2007).

Le déclenchement de la crise immobilière aux Etats-Unis est dû à plusieurs facteurs. Les décisions de la FED en matière de taux, la politique du département du logement américain, le laxisme en matière de prêts hypothécaires, et la déréglementation du système bancaire américain ont joué un rôle dans cette crise (Radio-Canada, 2011). Il n'aurait fallu qu'un des maillons de la chaîne du marché immobilier réagisse différemment pour éviter une telle crise. Une meilleure régulation des marchés par les autorités compétentes, ou une intervention plus rapide de la FED pour élever son taux directeur en 2004 aurait permis d'éviter, ou du moins d'atténuer, cette crise immobilière et la crise économique mondiale qui a suivi.

### **3.2.3 La crise immobilière de 2008 en Espagne**

Pour finir l'analyse des crises immobilières qui ont fait rage dans un passé récent, je vais m'attarder sur la situation de l'Espagne. Cette dernière est en pleine crise économique à l'heure actuelle.

La crise économique qui fait rage en Espagne est issue de l'éclosion de la bulle immobilière espagnole en 2008. La crise économique a des impacts colossaux sur l'économie du pays. Il y a actuellement près de 25% de chômage et même 50% pour les moins de 25 ans.

Le déficit public avait été ramené à 42.1% du PIB annuel en 2007 à la veille de l'éclosion de la bulle immobilière (OCDE, 2012 ). A cette époque-là, l'Espagne était considérée comme l'un des très bons élèves en Europe en termes de réduction du déficit budgétaire public. En effet et par exemple, la dette publique française s'élevait à 72.3% du PIB annuel (OCDE, 2012). Quant à celui de l'Allemagne, souvent cité comme le pays fort de la zone euro, sa dette publique s'élevait 65.3% en 2007 (OCDE, 2012).

Jusqu'en 2007, l'Espagne a été au bénéfice d'une croissance à faire pâlir bon nombre de pays industrialisés. En effet, le taux de croissance a été en moyenne de 3.5% entre 2000 et 2007 (OCDE, 2012 ). Pour la même période, celui de l'Allemagne était de 1.6% (OCDE, 2012) et celui de la France de 2.1% (OCDE, 2012). La croissance économique espagnole, dont le secteur de la construction était le moteur, s'est stoppée nette lorsque la bulle immobilière a explosé en 2008. Cette dernière peut être expliquée par des critères aussi bien culturels, démographiques, économiques, financiers, que légaux.

En effet, les espagnols ont une culture de la propriété bien différente de la Suisse. Le pourcentage de propriétaires, en Espagne, avoisinait les 80% avant le début de la crise en 2008. A titre de comparaison, il y avait en 2010, en Suisse 34.6% de logements occupés par leur propriétaire, avec un record pour le Valais avec un taux supérieur à 60% (OFS, 2010). Cette culture de la propriété date des années 1970 alors que le pays était dirigé par le Général Franco.

Depuis le milieu des années 1990, la demande sur le marché de l'immobilier a augmenté en raison de la modification de la structure des ménages en Espagne. En effet et malgré un pays où la religion est toujours très importante, les logements monoparentaux se sont multipliés. Il y a également eu une augmentation des logements constitués d'une seule personne (Vorms, 2009). Cette nouvelle donne a poussé les promoteurs espagnols à construire en masse.

Le marché de la construction est alors devenu fou. En effet, entre 1997 et 2006, l'Espagne a construit plus que n'importe quel autre pays de l'Union Européenne.

**Figure 13 : Nombre de constructions de logements débutées**

<b>Année</b>	<b>Espagne</b>	<b>Allemagne</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Total All/Fr/It</b>
<b>1997</b>	322'700	452'727	264'300	155'626	872'653
<b>1998</b>	407'380	407'594	285'000	150'421	843'015
<b>1999</b>	510'787	379'077	317'000	162'034	858'111
<b>2000</b>	533'700	304'248	309'500	177'615	791'363
<b>2001</b>	523'700	256'564	303'000	169'573	729'137
<b>2002</b>	543'060	243'222	302'900	171'269	717'391
<b>2003</b>	622'185	263'317	322'600	174'352	760'269
<b>2004</b>	691'027	236'378	363'400	200'000	799'778
<b>2005</b>	716'219	211'706	410'200	296'201	918'107
<b>2006</b>	760'179	216'580	420'900	317'391	954'871
<b>Total</b>	<b>5'630'937</b>	<b>2'971'413</b>	<b>3'298'800</b>	<b>1'974'482</b>	<b>8'244'695</b>

Source : (Casastristes.org)

La figure 13 montre que l'Espagne a entrepris la construction entre 1997 et 2006 de plus de 5'600'000 nouveaux logements. En comparant l'année 1997 avec l'année 2006, le principal pays de la péninsule ibérique a réussi à doubler le nombre de logements en construction annuellement. A titre de comparaison, l'Allemagne a entrepris la construction de moins de 3'000'000 de logements et la France un peu moins de 3'300'000. Le cas de l'Italie permet encore plus de décrire la folie immobilière qui régna en Espagne. En effet, l'Italie qui est également un pays du Sud de l'Europe, a entrepris près de trois fois moins de constructions de logements que l'Espagne entre 1997 et 2006. Cette explosion de l'offre s'explique également par l'afflux de capitaux, que les fonds



d'investissements préféreraient investir dans l'immobilier, plutôt qu'à la bourse après l'explosion de la bulle internet en 2000.

Au vu de ce qui précède, l'offre de nouveaux logements a littéralement explosé en Espagne. Toutefois et même si l'augmentation de la demande a été moindre que celle de l'offre, les prix n'ont cessé de grimper dans toutes les régions du pays (Vorms, 2009). En moyenne, l'augmentation a été de 300% entre 1995 et 2007. Le record est détenu par la région de Malaga dans laquelle le prix au m<sup>2</sup> a passé de 503 euros/m<sup>2</sup> à 2283 euros/m<sup>2</sup>. A l'inverse, la région d'Ourense a vu ses prix augmenter de « seulement » 189% pour atteindre 1'107 euros le mètre carré. L'augmentation des prix a été la plus forte entre 2001 et 2006 (Ministère espagnol du logement).

Il faut chercher ce paradoxe dans la structure du logement en Espagne pour comprendre l'augmentation des prix, malgré un surplus de l'offre. Cette situation s'explique par l'importance du tourisme dans l'économie du pays (10% du PIB) et par le désir de résidences secondaires que la plupart des espagnols ont. Ainsi, dans les régions côtières, il a été construit beaucoup plus de logements temporaires que de logements principaux. Ces logements ont créé une forte pression sur les prix de l'immobilier et plus particulièrement sur celui des résidences principales. Il faut rappeler également que l'Espagne est le troisième pays le plus visité au monde après la France et les Etats-Unis (SECO, 2012). L'activité touristique a donc également joué un rôle important dans la hausse des prix de l'immobilier.

Le facteur de l'offre et de la demande, biaisé par l'activité touristique espagnole n'est pas la seule raison du gonflement de la bulle immobilière. En effet et comme dans de nombreuses crises immobilières, le secteur financier a joué un rôle prépondérant en Espagne.

Précédemment, j'ai indiqué que l'Espagne avait réduit son déficit public continuellement jusqu'en 2007. Au niveau des ménages, la situation a été inversée. En effet, les ménages privés ont profité des taux hypothécaires bas, pour pouvoir réaliser leur rêve d'accession à la propriété. L'euribor, indice sur lequel les taux hypothécaires sont calculés par les banques espagnoles était situé à 2% à fin 2005. Il faut préciser que 97% des hypothèques contractées durant les premières années de la décennie 2000, étaient à taux variable. Dès le mois de décembre 2005, la BCE (Banque Centrale Européenne) décide d'augmenter son taux directeur, chose qui a eu comme conséquence d'augmenter les mensualités des propriétaires et de les mettre dans l'incapacité de rembourser leur emprunt.

En plus des taux hypothécaires bas, les banques ont octroyé des prêts hypothécaires remboursables sur des périodes entre 40 et 50 ans. Ce système permettait de diminuer les mensualités et donc d'augmenter le volume des prêts hypothécaires pour les instituts bancaires. Ce

système a eu des conséquences catastrophiques sur l'endettement des ménages, puis sur la capacité financière des banques au niveau de leur liquidité.

Ainsi, les taux d'intérêts bas dans la zone euro, et les produits hypothécaires créés par les banques avec des amortissements à très long terme ont fait exploser la dette des ménages en Espagne. En 1999, cette dernière atteignait environ 90% du PIB du pays. En 2009, c'est-à-dire 10 ans plus tard, elle atteignait plus de 200% du PIB. Au 30 septembre 2011, le taux avait légèrement baissé pour se situer à 189.4% du PIB (Banque de France, 2012). Un autre indicateur qui montre de manière encore plus claire à quel point les ménages espagnols sont en difficultés est le pourcentage de leur dette en comparaison avec le revenu disponible<sup>9</sup>. En 2000, le ratio était de 68.8%. Il a passé à 129.9% en 2007. (Le Figaro, 2010). En voyant les prix de l'immobilier s'envoler, de nombreux acheteurs ont spéculé sur une augmentation continue des prix. Cette mentalité rappelle un peu celle qui était présente lors de la crise immobilière aux États-Unis en 2006.

Un autre élément pouvant expliquer le développement immobilier aussi rapide provient du fait que les communes sont indépendantes sur la question de l'urbanisation. Par conséquent, les promoteurs désirant construire d'énormes complexes immobiliers dans des zones faiblement densifiées, mais à proximité des grandes villes ou des régions côtières avaient promis monts et merveilles aux élus locaux. Ces promesses ont été accompagnées par de la corruption d'élus locaux afin que les règlements régissant l'aménagement du territoire soient assouplis (Vorms, 2009). Ce développement urbain, aux antipodes de la gestion durable en termes d'aménagement du territoire, a accentué ce développement rapide et sans contrôle réfléchi des autorités compétentes.

L'explosion de la bulle immobilière en Espagne en 2008 est due à plusieurs éléments. Dans un premier temps, les taux d'intérêts bas, ont permis de booster le marché de la construction. Les banques ont facilité à l'extrême les possibilités de crédit offertes sur le marché. De plus, les autorités locales ont été laxistes en matière de constructions sur leur territoire. Enfin et pour finir, il ne faut pas oublier le contexte culturel très ancré dans la population au niveau de l'accession à la propriété. A la différence de la Suisse dans les années 1990 (crise du système bancaire) et des États-Unis en 2006 (Crise financière), la crise espagnole est réellement issue d'un dérèglement du marché immobilier qui a causé une crise économique et non l'inverse. Les espagnols ont beaucoup trop construits. Pour preuve, le taux de logements vacants était de 13.2% pour un nombre total de logements vides de 3.4 millions (El Mundo, 2011)

---

<sup>9</sup> Le revenu disponible est l'argent à disposition des ménages pour épargner et/ou consommer. Revenu disponible = Revenu primaire – impôts – cotisations sociales + prestations sociales

### **3.3.        *Le marché immobilier actuel sur l'arc lémanique***

#### **3.3.1.      La pénurie de logement et l'impact démographique actuel et leur évolution**

Dans ce point, je vais essayer de déterminer l'état du marché immobilier actuel dans la région de l'arc lémanique. Tout d'abord, il faut définir la région géographique contenue dans la notion d'« arc-lémanique ». Il y a plusieurs définitions pour cette région. En ce qui me concerne, je vais partir du principe que la région lémanique va de Genève jusqu'au Chablais vaudois. Cette détermination est aussi due au fait que mon mandant, Cofideco SA, est principalement actif entre Lausanne et Aigle.

Depuis quelques années, l'attractivité de l'arc lémanique a fait venir de nombreuses entreprises dans cette région. Si cette situation est très positive pour l'économie de la région, elle l'est particulièrement moins au niveau du logement. En effet, la venue de ces entreprises a augmenté également le nombre de résidents sur l'arc lémanique. Cette augmentation démographique est principalement due à la venue d'employés qualifiés étrangers venus avec les entreprises qui se sont installées sur l'arc lémanique (David Michaud-Dmd, Expert Immobilier à la BCV, interview du 10 août 2012).

Lors de mes entretiens, toutes les personnes interrogées ont qualifié la situation du marché immobilier de l'arc lémanique comme tendu. Toutefois, ils ont également tous réfuté la présence d'une bulle immobilière malgré la forte hausse des prix observée depuis 2008. M. Marchand, Directeur des ventes chez CGi Immobilier, a tenu à préciser qu'il n'y avait pas de spéculation immobilière. En effet, les promoteurs construisent, à l'heure actuelle, pour satisfaire une demande de logements. Cette hausse des prix tend tout de même à s'atténuer ces derniers mois. Au niveau de la vente, M. Marchand m'a en effet informé qu'il y avait une stagnation des prix et que le volume des ventes tendait à se stabiliser également. Cette situation est due à la confiance des acheteurs dans un premier temps. En effet, la situation économique étant incertaine, les gens hésitent à franchir le pas afin d'acquérir une propriété.

Au niveau de la location de logements, il faut clairement séparer le segment de la location prestige avec le segment de la gérance traditionnelle. En effet, pour les appartements aux loyers normaux (jusqu'aux environs de 350/m<sup>2</sup> par an), la demande est toujours très forte. Par contre, pour les objets de luxe dont le prix est supérieur à 350/m<sup>2</sup> par an, la demande commence à baisser selon Claude Morard. Ces objets, dits de prestige, étaient souvent prisés par les multinationales afin d'y loger leurs cadres expatriés. Au vu de la crise mondiale, ces entreprises ont diminués les budgets. Par

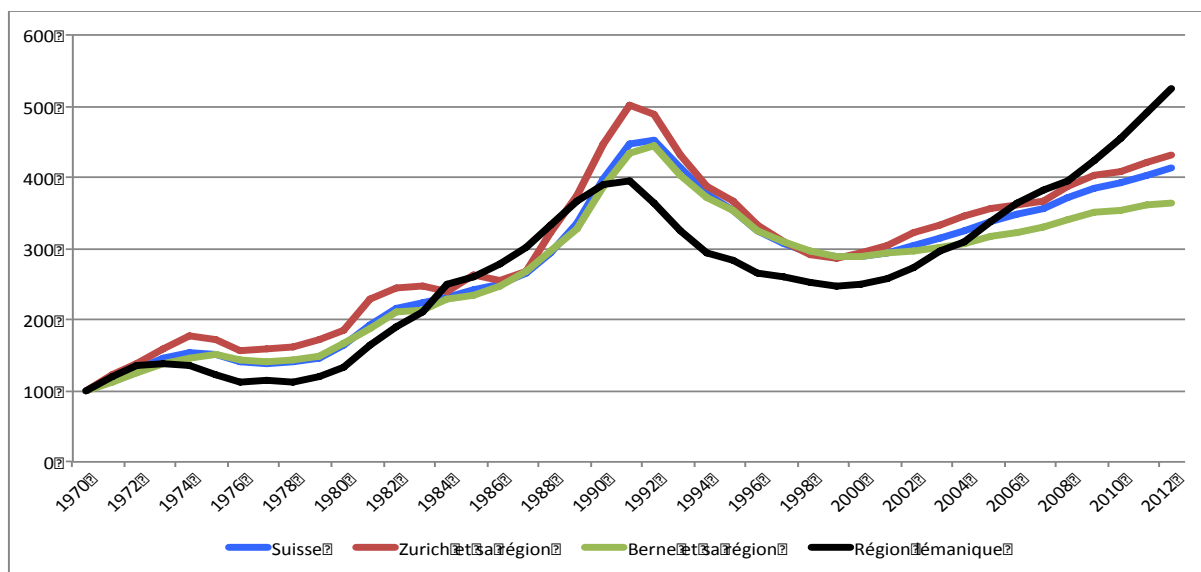
exemple, Nestlé a décidé de faire passer le budget mensuel par appartement d'environ CHF 10'000 à un maximum CHF 7'000 selon Pauline Destraz, administratrice chez Cofideco SA.

Toutefois et d'une manière générale, le marché reste tendu. Certaines données chiffrées valident cette constatation. Par exemple, le taux de logements vacants dans le canton de Vaud est de 0.6% au 1<sup>er</sup> juin 2012, ce qui représentait 2120 objets vacants dont 1247 offerts à la location et les autres à la vente. (Canton de Vaud, 2012). Il est de 0.25% à dans le canton de Genève en date du 1<sup>er</sup> juin 2011, ce qui représentait un total de 556 logements vacants (Canton de Genève, 2011).

Afin que le marché immobilier soit équilibré, les experts s'accordent à dire que le taux de logements vacants doit être d'au minimum 1.5% (IConsulting, 2011). Par conséquent, une simple règle de trois me permet de calculer le nombre d'objets nécessaires afin que le marché soit équilibré. Pour le canton de Vaud, il se chiffre à environ 5'300 objets vacants. En ce qui concerne le canton de Genève, c'est environ 3'350 logements qui manquent afin d'atteindre l'équilibre minimal.

Cette situation extrêmement tendue à Genève a eu des conséquences sur tout l'arc lémanique. En effet, un mouvement de population vers l'est depuis quelques années a été constaté. Les genevois ne trouvant plus de logements à Genève ont dû chercher un logement sur la région de la Côte qui voyait déjà sa population augmentée avec l'arrivée des expatriés. La demande augmentant dans cette région, les prix ont augmenté et poussé certains indigènes de cette région à chercher un logement dans le Nord-vaudois. Ce phénomène a également touché Lausanne. De nombreuses personnes ne trouvant plus de logement dans la capitale Vaudoise, ont décidé de rechercher un logement sur la Riviera. Une fois cette dernière saturée, la pression s'est déplacée vers le Chablais vaudois et valaisan. Les prix ont augmenté par conséquent dans toutes les régions touchées. L'augmentation des prix sur l'arc lémanique est montrée par le graphique de la figure 14.

**Figure 14 : Comparaison de l'évolution de l'indice des prix de l'immobilier en Suisse entre 1970 et 2012.**



Source : (BNS, 2012)

La figure 14 montre clairement que la hausse de l'indice des prix de l'immobilier de l'arc lémanique est largement supérieure à la moyenne Suisse. Jusqu'en 2005, l'indice de la région lémanique était inférieur à la moyenne Suisse. Par contre et depuis 2006, l'indice lémanique a pris l'ascenseur pour passer de 370 à 520 en 2012, ce qui représente une augmentation moyenne annuelle de 5%. En 7 ans, les prix de l'immobilier ont augmenté de 40%. En comparaison et pour la même période, l'indice de la région Zurichoise a passé de 370 à 420 (augmentation de 13.5%) et celui de la région bernoise de 320 à 370 (augmentation de 15.6 %).

Afin de remédier au manque de logements, les cantons de Genève et Vaud ont adopté de nouveaux plans directeurs concernant l'aménagement de leur territoire. Ces derniers auront également comme but de pouvoir faire face à l'évolution démographique de ces prochaines années.

### **3.3.1.1. Le canton de Genève**

En ce qui concerne le canton de Genève, le nouveau plan directeur cantonal a été adopté en 2010. En termes d'habitation, le plan prévoit la construction de 50'000 nouveaux logements afin d'accueillir 100'00 nouveaux habitants d'ici 2030 (Etat de Genève, 2011). Les estimations démographiques sont cohérentes par rapport à celles observées entre 2001 et 2010. Durant cette période, la population du canton de Genève a croît de 47'819 personnes, c'est-à-dire une moyenne annuelle de 4'782 (Etat de Genève, 2012). En 2010, il y avait en moyenne 2.1 personnes par

logement (OFS, 2012). Je peux en déduire, sur la base des chiffres ci-dessus, que la nouvelle population genevoise va consommer 47'619<sup>10</sup>. C'est une estimation optimiste, puisque le nombre de personne par logement tend à diminuer au vu de l'évolution de la structure familiale à notre époque. Il restera donc au maximum un surplus d'environ 2400<sup>11</sup> nouveaux logements.

En sachant, comme cité précédemment, qu'au 1<sup>er</sup> juin 2010, le manque de logements dans le canton de Genève était au nombre de 3'350 pour atteindre l'équilibre de 1.5% de logements vacants. Par conséquent, le nouveau plan directeur genevois ne va pas permettre au marché de retrouver l'équilibre. En 2030, et sur la base des estimations connues à ce jour, il devrait manquer environ 1000 logements pour un parc immobilier genevois total de 272'400 logements (après construction des 50'000 nouveaux logements prévus). Ces chiffres représentent un taux de logements vacants de 0.36%. Par conséquent, le marché immobilier genevois serait, en 2030, loin de l'équilibre fixé à 1.5% de logements vacants. Pour atteindre cet équilibre, il manquerait dans le canton de Genève environ 3160 logements en 2030, soit, à 200 logement près, le même nombre qu'en 2010.

La situation à Genève ne devrait, par conséquent, par évoluer ces prochaines années et le marché va continuer à être tendu. La seule condition, afin que le marché se détende, proviendrait d'une diminution de la demande. Le seul paramètre pouvant faire diminuer ce facteur, et ainsi de détendre le marché, est le solde migratoire. Durant la période 2001 à 2011, il y a eu sur le canton une augmentation de 33'223 immigrés pour une augmentation totale de la population de 50'818 (Etat de Genève, 2012). Il ne faut pas oublier que ces ressortissants étrangers, souvent très qualifiés au niveau professionnel, participent activement à la prospérité économique du canton. Par conséquent, une baisse de la demande sur le marché immobilier signifierait une baisse de la croissance économique, chose qui n'est pas forcément souhaitable pour la région lémanique et le canton de Genève en particulier.

Afin de détendre le marché immobilier, il faudrait augmenter le nombre de logements prévus par le nouveau plan directeur genevois. Toutefois, le canton de Genève a une superficie limitée et est, à mon avis, voué à vivre avec un marché immobilier tendu à long terme.

#### **3.3.1.2. Le canton de Vaud**

En ce qui concerne le canton de Vaud, le nouveau plan directeur cantonal a pour but de mettre en œuvre une politique de développement du territoire permettant d'accueillir entre 160'000 et 190'000 nouveaux habitants dans le canton d'ici 2030 (Etat de Vaud, 2012).

---

<sup>10</sup> Calcul :  $100'000 / 2.1 = 47619$

<sup>11</sup> Calcul :  $50'000 - 47619 = 2381$

Le canton de Vaud a pris conscience des difficultés à trouver un logement pour les ménages aux revenus moyens. Ainsi, il a inclus dans son plan directeur un projet de loi permettant d'offrir aux communes la possibilité d'exiger des promoteurs qu'ils construisent des complexes immobiliers mixtes destinés à la location, c'est-à-dire des projets incluant des appartements à loyers modérés, appelés « logement d'intérêts publics », et des objets aux loyers plus élevés. Le but est de maintenir une moyenne des loyers permettant aux propriétaires de maintenir un rendement intéressant tout en facilitant l'accès aux logements pour un certain nombre de familles. Actuellement, cette loi est en cours de projet. Il faut préciser que celle-ci ne sera pas imposée aux communes vaudoises. Ce sont ces dernières qui pourront décider de l'appliquer ou non. L'avantage de cette future loi réside dans le fait de poser un cadre légal pour les communes désirant imposer la règle des constructions mixtes (Philippe Gmür, directeur du service territorial du Canton de Vaud, interview du 18 juillet 2012).

De plus, le canton a décidé de mettre en place plusieurs projets d'agglomération qui doivent déboucher au total sur la construction de 70'000 à 90'000 nouveaux logements d'ici à 2030. En 2010, le parc immobilier, dédié au logement s'élevait à 308'830. En 2030, et si tous les projets arrivent à leur terme, le parc immobilier devrait se situer entre 380'000 et 400'000 logements, c'est-à-dire une augmentation du parc immobilier comprise entre 22% et 29%. (OFS, 2012). A l'heure actuelle, il y a en moyenne, 2.2 personnes par ménage dans le canton de Vaud. Ce chiffre n'a pas bougé depuis 1990 (Etat de Vaud, 2012). Pour déterminer les différents scénarios expliqués ci-après, je vais partir du principe qu'en 2030, il y aura en moyenne 2.1 personnes par ménage. Cette diminution est due à la modification de la structure des ménages.

Par conséquent et au vu des chiffres ci-dessus, il est possible de faire des prévisions. Ci-dessous, une matrice montrant la répercussion de l'augmentation de la population par rapport à la construction des nouveaux logements (tableau 3) prévue d'ici 2030. La rubrique « Déficit total en 2030 » tient compte du déficit de 5'300 logements observés en 2011 pour atteindre l'équilibre sur le marché vaudois (1.5% de logements vacants).

**Tableau 3 : Matrice des différents scénarios possibles concernant l'évolution du marché immobilier dans le canton de Vaud**

Logements construits d'ici 2030	Augmentation de la population				
	70'000.00	75'000.00	80'000.00	85'000.00	90'000.00
160'000.00	76'190.00	76'190.00	76'190.00	76'190.00	76'190.00
Solde total en 2030	-11'490.00	-6'490.00	-1'490.00	3'510.00	8'510.00
165'000.00	78'571.00	78'571.00	78'571.00	78'571.00	78'571.00
Solde total en 2030	-13'871.00	-8'871.00	-3'871.00	1'129.00	6'129.00
170'000.00	80'952.00	80'952.00	80'952.00	80'952.00	80'952.00
Solde total en 2030	-16'252.00	-11'252.00	-6'252.00	-1'252.00	3'748.00
175'000.00	83'333.00	83'333.00	83'333.00	83'333.00	83'333.00
Solde total en 2030	-18'633.00	-13'633.00	-8'633.00	-3'633.00	1'367.00
180'000.00	85'714.00	85'714.00	85'714.00	85'714.00	85'714.00
Solde total en 2030	-21'014.00	-16'014.00	-11'014.00	-6'014.00	-1'014.00
185'000.00	88'095.00	88'095.00	88'095.00	88'095.00	88'095.00
Solde total en 2030	-23'395.00	-18'395.00	-13'395.00	-8'395.00	-3'395.00
190'000.00	90'476.00	90'476.00	90'476.00	90'476.00	90'476.00
Solde total en 2030	-25'776.00	-20'776.00	-15'776.00	-10'776.00	-5'776.00
Logements construits d'ici 2030	Augmentation de la population				
	70'000.00	75'000.00	80'000.00	85'000.00	90'000.00
160'000.00				Ok	OK
165'000.00				OK	OK
170'000.00					OK
175'000.00					OK
180'000.00					
185'000.00					
190'000.00					

Le tableau 3 montre que sur les 35 scénarios décrits, seulement 6 (en vert) permettraient d'atteindre l'équilibre sur le marché. Six autres (en jaune) permettraient de combler une partie du retard de 5300 logements observés en 2011. Finalement 23 scénarios auraient comme conséquence de détériorer l'état du marché entre 2011 et 2030.

Le tableau 3 permet également de dire que le canton devra au minimum voir son parc immobilier augmenté de 85'000 unités afin d'avoir une chance d'atteindre l'équilibre. Ceci se produira si la population du canton augmente au maximum de 175'000 personnes. De plus, et même si l'objectif maximal du nouveau plan directeur cantonal est atteint en termes de constructions (90'000



nouveaux logements), il ne permettra pas d'atteindre l'équilibre si la population augmente de plus de 180'000 personnes.

En résumé, la probabilité que la situation pour le canton de Vaud reste tendue est forte. C'est également ce que m'ont dit les professionnels de l'immobilier rencontrés.

### **3.3.1.3.     *Constat pour l'arc lémanique***

Au vu des évolutions des constructions ainsi que de celle concernant l'évolution démographique, il est fort probable que le marché immobilier sur l'arc lémanique restera tendu et que le taux de logements vacants ne devrait pas atteindre un taux de 1.5%, synonyme d'un marché à l'équilibre. Cette analyse est basée sur les chiffres et prévisions connus à ce jour.

## **3.3.2.       Les taux d'intérêts actuel et leur évolution future**

Dans les crises précédentes, j'ai relaté et constaté le rôle important joué par les taux d'intérêts sur le marché immobilier. Par conséquent et afin de bien déterminer l'évolution du marché immobilier sur l'arc lémanique, il est très important de connaître les prévisions à court et moyen terme pour ceux-ci.

Il est évident que la situation en Europe et le règlement de la crise dans la zone euro va avoir une influence sur la situation à long terme en Suisse. En effet, jusqu'à ce jour, cette dernière a réussi à bien résister malgré le franc fort qui plombe le secteur des exportations. Il faut également ajouter que le principal partenaire commercial de la Suisse, l'Allemagne, affiche toujours un taux de croissance à l'heure actuelle (OFS, 2012). Malheureusement, sur le long terme et si la crise économique de la zone euro perdure, l'Allemagne pourrait aussi devoir diminuer le volume de ses importations provenant de notre pays. En effet, on pourrait très bien imaginer la fermeture ou la restructuration de certaines entreprises qui amèneraient leur lot de nouveaux chômeurs, et par conséquent une baisse du revenu disponible pour les ménages. Afin de contrer ce risque, les entreprises suisses exportent de plus en plus en Asie et dans les pays d'Europe de l'Est (Swissinfo.ch, 2012). Les prévisions du SECO<sup>12</sup> concernant l'augmentation des exportations suisses pour 2012 et 2013 sont respectivement de 1.4% et 4.0%. Pour ces mêmes années, le PIB devrait croître de 1.4% et de 1.5% (Confédération suisse, 2012). A court terme, la situation devrait donc rester stable. A moyen et long terme, il est difficile de savoir ce qui va se passer et la Suisse reste tributaire de la situation de la zone euro.

---

<sup>12</sup> SECO : Département fédéral de l'économie

Il y a plusieurs scénarios possibles pour le règlement de la crise en Europe. L'entreprise Price Waterhouse Cooper en a déterminés 4, avec les conséquences pour la Suisse pour chacun d'eux (Price Waterhouse Cooper, 2012). Ces scénarios concernent des perspectives à court terme.

Le premier scénario décrit une intervention massive de la Banque Centrale Européenne (BCE) sur les marchés monétaires en augmentant les liquidités. Ce scénario aurait comme conséquence, selon Price Waterhouse Cooper, une stagnation du PIB pour 2012 et 2013 (0.00%), ainsi qu'une augmentation de l'inflation de 3.5% pour 2012 et 5.5% pour 2013. Il faut en plus prendre en compte que la dévaluation de l'euro aurait comme conséquence de renforcer le franc suisse. La BNS devrait défendre encore plus vigoureusement le taux plancher fixé actuellement à 1 € pour 1.20 CHF. De plus, la banque nationale devra également essayer d'éviter le risque d'inflation. Comme je l'ai expliqué précédemment au point 3.1 de ce travail, les banques centrales augmentent leur taux directeur pour lutter contre l'inflation. Par conséquent, la BNS devrait augmenter le sien. Au niveau du marché immobilier, le coût de l'emprunt hypothécaire serait alors plus élevé. Ce scénario ne serait pas optimal pour la Suisse et mettrait notre pays dans une situation difficile pour les années à venir en raison de la baisse des exportations.

Dans le deuxième scénario, PWC<sup>13</sup> propose que la zone euro mette en place un programme de défauts de paiement pour les pays les plus endettés. Ce scénario entraînerait une contraction de la croissance pour 2012 et 2013 en Suisse ainsi qu'une déflation de 1% et 0.5%. La Suisse se retrouverait alors dans une période de récession. Au niveau des taux d'intérêts et afin de lutter contre ce phénomène de déflation, la BNS devra garder ses taux d'intérêts bas. Par conséquent et au niveau du marché immobilier, les coûts des emprunts hypothécaires resteraient peu coûteux. A noter que l'échelonnement de la dette ou son annulation pour les pays les plus endettés pourraient se faire via le groupe informel appelé « Club de Paris » qui est constitué de 19 pays essayant de trouver des accords afin d'aider les pays les plus endettés (Club de Paris, 2012).

Un troisième scénario est une sortie de la Grèce. La zone euro subirait alors une période de récession due en partie à la crise de confiance des investisseurs. En effet, si l'Europe n'a pas réussi à sauvé la Grèce, comment va-t-elle faire avec des pays comme le Portugal et surtout l'Espagne ? Si économiquement parlant, la sortie de la Grèce ne serait pas un problème majeur, les répercussions au niveau de la confiance des investisseurs seraient catastrophiques. Certains analystes, comme Claude Attali, pensent que la sortie de la Grèce sonnerait le glas de l'euro ( FRANCE 24 JT de l'éco, 2012). Le Directeur de la Caisse d'Epargne Riviera, M. Gauthier, est aussi de cet avis.

---

<sup>13</sup> Price Waterhouse Cooper

Finalement le quatrième scénario avancé par PWC serait la création d'un nouveau bloc monétaire constitué autour de l'Allemagne et de la France. Pour les pays compris dans ce nouveau bloc, la nouvelle monnaie serait très forte et ils vivraient une période de haute conjoncture. A l'inverse, les pays écartés de ce nouveau groupement verraient, quant à eux, leur monnaie être dévaluée et leur économie se contracter. En ce qui concerne la Suisse, l'Allemagne et la France (1<sup>er</sup> et 3<sup>ème</sup> partenaires commerciaux de notre pays) faisant partie de la nouvelle zone monétaire, les échanges avec ces pays seraient bénéficiaires pour nos exportations. La nouvelle monnaie étant forte, la BNS n'aura plus besoin de maintenir un taux de change plancher. Elle pourrait ainsi augmenter son taux directeur.

Il y a également un cinquième scénario que PWC ne mentionne pas. C'est le scénario d'un sauvetage de la zone euro dans sa configuration actuelle. En ce moment et selon les dernières nouvelles, la France et l'Italie veulent tout mettre en œuvre pour sauver la monnaie unique dans sa configuration actuelle. Le Président de la BCE<sup>14</sup>, Mario Dragi, a émis la même volonté quelques jours auparavant (RTS, 2012). Le 27 juillet 2012, François Hollande et Angela Merkel ont également montré leur volonté de sauver la zone euro (RTS, 2012). La volonté politique est présente pour sauver la monnaie unique. Malheureusement et comme me le disait M. Gauthier lors de l'entretien que j'ai eu avec lui, il n'y pas de vision économique commune en Europe, mais seulement une vision politique. Pour preuve, la différence de point de vue entre la BCE et la Bundesbank<sup>15</sup>. La première compte reprendre l'achat de dettes européennes sur le marché où s'échangent les titres déjà émis par les États. La deuxième est farouchement opposée à cette démarche. En effet, la Bundesbank est convaincue que seul le respect des plans d'austérité peut sortir l'Europe de la crise. Elle est persuadée qu'emprunter aujourd'hui pour rembourser des dettes de hier va poser des problèmes à long terme pour les pays concernés. Si la crise arrive être résolue selon l'idéologie de la Bundesbank, la récession serait présente dans la majorité des pays européens à moyen terme.

Si les instances européennes arrivent à remettre l'économie au centre de cette crise et trouver une politique économique commune, il serait bienvenu que la BCE puisse prêter directement aux pays en difficultés à des taux préférentiels et ainsi éviter que l'Espagne, le Portugal ou la Grèce doivent se financer à des taux élevés auprès des banques commerciales. En date du 25 juillet 2012, le taux d'emprunt de l'Espagne était de 7.6%. L'Italie, elle, empruntait à 10 ans à un taux de 6.5% (Le Figaro.fr, 2012). Il est utopique de croire que ces pays pourront rembourser des prêts aussi coûteux sans l'aide de la BCE ou des autres pays de la zone euro.

---

<sup>14</sup> Banque Centrale Européenne

<sup>15</sup> Banque fédérale d'Allemagne

Les banques centrales prêtent à long terme à moins de 1% aux banques commerciales, ces dernières prêtent à certains États à plus de 6% (Global-rates.com, 2012). Selon le Président français, il serait nécessaire que la BCE prenne une partie du risque et puisse prêter aux États à des taux entre 2% et 3%. Pour cela, il faut changer les statuts de la BCE, chose dont la Bundesbank est opposée (La Tribune). En Suisse et à court terme, les taux d'intérêts ne devraient pas évoluer énormément. En effet, le scénario 5 fait partie d'un long processus.

En résumé, à court terme la situation européenne ne devrait pas évoluer rapidement. En effet, quel que soit le scénario choisi, il ne se concrétisera qu'après un long processus. A long terme, la situation actuelle ne pourra pas durer indéfiniment. Il faudra que l'Europe choisisse une solution pour sortir de la crise.

Toutes les personnes interrogées sont unanimes, lorsque la crise de la zone euro aura été réglée, vraisemblablement entre 3 et 5 ans, les taux d'intérêts vont remonter en Europe et ceux de la BNS suivront. C'est à ce moment-là qu'il sera possible d'observer un changement sur le marché immobilier. En effet, les taux hypothécaires auront augmenté.

Pour bien comprendre l'impact d'un relèvement des taux hypothécaires sur le marché immobilier, il faut bien comprendre comment fonctionne les banques dans les octrois des prêts hypothécaires.

Je vais dans un premier temps expliquer les conséquences possibles d'un relèvement des taux hypothécaires pour les propriétaires, qui ont profité d'acheter un bien durant la période où les taux étaient bas. Par la suite, je ferai le même exercice pour les locataires et la répercussion sur leur loyer.

#### **3.3.2.1.     *Sur le marché de la vente***

A l'heure actuelle, les taux d'intérêts hypothécaires sont très bas. Il faut savoir que toutes les banques ou assurances offrent des taux différents. Toutefois, ils ne varient que très peu d'un établissement à l'autre. Le tableau 4 permet de se faire une idée sur les taux actuels appliqués en Suisse.

**Tableau 4 : Taux hypothécaire utilisés à l'UBS en date du 1<sup>er</sup> août 2012**

Type de prêts hypothécaires	Taux
Taux Libor 3 mois	1.41%
Taux Libor 6 mois	1.52%
Taux Libor 12 mois	1.62%
Hypothèque fixe 2 ans	1.42%
Hypothèque fixe 3 ans	1.44%
Hypothèque fixe 4 ans	1.47%
Hypothèque fixe 5 ans	1.53%
Hypothèque fixe 6 ans	1.67%
Hypothèque fixe 7.5 ans	1.82%
Hypothèque fixe 8 ans	1.96%
Hypothèque fixe 9 ans	2.09%
Hypothèque fixe 10 ans	2.19%

Source : (UBS, 2012)

Il faut également noter qu'il y a une différence entre le coût de l'emprunt hypothécaire que doivent payer les propriétaires, et le calcul que font les banques dans leur processus d'octroi des prêts.

Pour imaginer cette situation, je vais prendre l'exemple d'un couple marié avec deux enfants qui souhaite contracter aujourd'hui un prêt hypothécaire avec un taux fixe bloqué sur 10 ans (2.19%) pour l'achat d'un appartement de 4 pièces (110 m<sup>2</sup>) sur l'arc lémanique. Le prix moyen pour ce genre d'objet est d'environ CHF 900'000. Ce couple investit les 20% de fonds propres minimum (CHF 180'000). Il doit donc emprunter la somme de CHF 720'000. Par la suite, la banque va donc calculer le revenu minimum dont a besoin le couple, aux conditions mentionnées ci-dessus, pour octroyer ou non le prêt hypothécaire.

Pour les conditions d'octroi, l'UBS utilise les conditions suivantes : (S. Berclaz, fondée de pouvoir à l'UBS à Sierre, communication du 2 août 2012)

Intérêts :	CHF 720'000 * 5.00% =	CHF 36'000
Amortissement :	CHF 720'000 * 1.00% =	CHF 7'200
Frais d'entretien :	CHF 900'000 * 1.00% =	<u>CHF 9'000</u>
<i>Total annuel</i>		<u><i>CHF 52'200</i></u>

Certaines banques ainsi que les agences immobilières (pour l'attribution des logements en location) considèrent que les charges directes dues au logement ne doivent pas dépasser un tiers du

revenu brut. Par conséquent et dans cet exemple, le couple doit posséder un revenu minimum annuel de CHF 156'600. Les banques prennent en général un taux d'intérêts à 5%. Il faut toutefois noter que chaque banque a ses propres conditions d'octroi des prêts hypothécaires.

L'apport de fonds propres amené par l'acheteur permet aux banques ou aux assurances de se protéger en cas de baisse de valeur du bien jusqu'à concurrence des fonds propres amenés. Par conséquent, au niveau des banques et aux conditions d'octroi actuelles, elles sont couvertes théoriquement jusqu'à une baisse de 20% du marché immobilier.

Lors de mes entretiens, certaines personnes que j'ai interrogées ont émis la crainte que lorsque les taux vont remonter, certains propriétaires pourraient se retrouver dans une situation difficile pouvant aller jusqu'à l'impossibilité de rembourser leur prêt. Je vais essayer, à travers un exemple, et les données historiques des prêts hypothécaires, de savoir si cette crainte est fondée.

Par exemple, je reprends l'exemple du couple précédent qui aurait contracté, en 2009, un emprunt hypothécaire à 10 ans avec des conditions d'octroi de la part de la banque moins contraignantes. A noter que le taux à 10 ans en 2009 était de 3.5% (Crédit Suisse, 2012). Ainsi, la banque décide de faire les calculs avec un taux hypothécaire à 5% et un apport de fonds minimum de 10%. Le couple a acheté le même bien que cité dans l'exemple précédent mais au prix d'il y a 5 ans, c'est-à-dire aux environs de CHF 720'000.

Ainsi et sur la base de ce qui précède, le calcul du revenu minimal serait le suivant.

Intérêts : CHF 648'000 \* 5.00% = CHF 32'400

Amortissement : CHF 648'000 \* 1.00% = CHF 6'480

Frais d'entretien : CHF 720'000 \* 1.00% = CHF 7'200

*Total annuel* CHF 46'080

Par conséquent, le couple aurait dû être au bénéfice, en 2009, d'un revenu brut de CHF 138'240. Le couple doit payer réellement à la banque un montant annuel de CHF 29'160. Ce dernier représente 21.09% du revenu brut du couple.

Maintenant, je fais un pas dans le futur jusqu'en 2019. La zone euro a résolu la crise qui a permis à la BNS de relever son taux directeur. Par conséquent, les taux hypothécaires sont remontés au même niveau que lors de la période précédant l'écclatement de la bulle internet en 2000, c'est-à-dire

aux environs de 5%. Par conséquent, le coût de la dette du couple sera le suivant en tenant compte qu'il a amorti sa dette de CHF 64'800 ( $10 * 6'480.00$ ).

Intérêts : CHF 583'200.00 \* 5.00% = CHF 29'160.00

Amortissement : CHF 583'200.00 \* 1.00% = CHF 5'832.00

*Total annuel* CHF 34'992.00

Par conséquent, c'est une augmentation des coûts pour le couple de CHF 5'832 sans compter les frais d'entretien de CHF 7'200.00 que le couple doit continuellement payer. Le couple devrait donc gagner près de CHF 126'000.00, c'est-à-dire moins que le salaire sur lequel le prêt hypothécaire a été accordé. Afin de payer la hausse, il devra simplement diminuer ses dépenses pour les loisirs ou réduire le montant destiné à l'épargne. Cette situation pourrait avoir pour effet de faire baisser légèrement la consommation intérieure du pays mais ne devrait pas mettre en difficultés financières ce ménage. En effet, la part des frais de logement sera toujours inférieure à un tiers du revenu brut. Dans l'exemple ci-dessus et en cas de maintien du revenu brut à CHF 138'240, la part consacrée au logement représenterait 25.3%. Par conséquent, si les taux hypothécaires remontreraient à 5%, les ménages ayant emprunté en 2009 devraient pouvoir faire face à l'augmentation du coût de la dette.

Si les taux hypothécaires devaient augmenter à 6%, le couple devrait faire face à un coût du logement de CHF 48'024<sup>16</sup>, et devrait alors posséder un revenu brut de CHF 144'072. On peut partir du principe que grâce à l'inflation, les revenus du couple ont augmenté d'environ 1% par année et passé de CHF 138'240 à CHF 152'000. Par conséquent et même à un taux de 6%, le couple devrait pouvoir faire face au service de la dette, tout en diminuant certaines dépenses moins vitales. La diminution de la consommation intérieure sera plus marquée dans ce scénario.

Tant que les taux d'intérêts ne seront pas supérieurs à 6.5%, les propriétaires pourront faire face au service de la dette lors de la renégociation de leur prêt hypothécaire. Ils devront toutefois faire d'autres sacrifices.

Avec des taux supérieurs à 6.5%, certaines familles se verraient tout simplement contraintes de vendre leur maison ou leur appartement. La situation pourrait être vécue par de nombreux propriétaires qui devraient ainsi revendre le bien et trouver un nouveau logement. Il ne faut pas non plus minimiser le risque de pertes financières. Il faut rappeler que l'augmentation de l'indice des prix

---

<sup>16</sup>  $(583'200 * 6\%) + 5'382 + 7'200 = \text{CHF } 48'024$

de l'immobilier a passé de 250 en 2000 à plus de 500 en 2012 sur l'arc lémanique (V. figure 14). Les prix ont par conséquent plus que doublé en 12 ans.

Le marché des appartements en PPE sera touché en priorité par ce phénomène. En effet, c'est vers ce style d'habitation que se sont tournées la majorité des personnes désirant devenir propriétaire ces dernières années. Ces personnes devront vraisemblablement se reloger sur le marché de la location qui sera toujours et encore très tendu.

L'État devra alors intervenir afin d'aider ces gens financièrement à retrouver un logement. Ces interventions étatiques ont un coût qui est difficile à chiffrer mais qui sera financé par une augmentation des impôts.

Il est très difficile de dire précisément le nombre de gens touchés et quelle sera l'évolution des prix sur ce secteur particulier de la vente. J'ai pu constater deux avis concernant cette problématique. Le premier provenait des banques et de l'État qui m'ont fait part de leurs inquiétudes à propos de ce problème d'augmentation des taux hypothécaires à long terme. A l'opposé, certaines agences immobilières et la CVI étaient plus nuancées et ne voyaient pas le marché se retourner. La question centrale est de savoir de combien les taux vont augmenter à moyen et long terme. Jusqu'à 6.5%, la situation sera viable pour bon nombre de propriétaires comme démontré précédemment. Si les taux augmentent au-delà de 6.5%, on peut s'attendre à des difficultés financières pour certains propriétaires.

Une chose est par contre certaine, lorsque les taux vont augmenter après la résolution de la crise dans la zone euro, les prix de l'immobilier vont diminuer car le coût d'un emprunt hypothécaire va augmenter. Il y aura ainsi moins de demande sur le marché. Encore une fois, les objets en PPE seront les plus touchés. Le marché des maisons individuelles devrait être épargné par cette baisse de prix (David Michaud-Dmd, Expert Immobilier à la BCV, interview du 10 août 2012). Le marché de la vente pourrait être confronté à quelques turbulences une fois que les taux d'intérêts hypothécaires seront remontés. Une baisse du prix des objets en vente signifie pour les agences, une diminution du chiffre d'affaires pour leur activité de courtage. Certaines d'entre elles pourraient connaître des difficultés si leur modèle d'affaires était tourné en grande partie vers l'activité de courtage. L'environnement économique est donc incertain à moyen et long terme.

#### **3.3.2.2. Sur le marché locatif**

Sur le marché de la location, la situation est également préoccupante. En effet, à l'heure actuelle, les loyers des logements ne cessent d'augmenter. C'est particulièrement le cas pour les objets neufs. Cette situation est inquiétante car le taux de référence hypothécaire est situé à ce jour, et depuis le



1<sup>er</sup> juillet 2012 à 2.25%. Dans le canton de Vaud ce taux est fixé par la Banque Cantonale Vaudoise. C'est un élément important dans les hausses et les baisses de loyers.

Il faut savoir, que les loyers peuvent être augmentés ou diminués sur la base de trois critères (Chambre Vaudoise Immobilière, 2012) :

- Le taux hypothécaire de référence, à raison de 42%
- L'indice Suisse des prix à la consommation, à raison de 40% (IPC)
- L'augmentation des charges d'immeuble pour le propriétaire.

Les adaptations des loyers sont extrêmement réglementées par le CO ainsi que par l'ordonnance fédérale sur le bail à loyer (OBLF). Ces réglementations servent à éviter que le propriétaire puisse fixer un loyer jugé abusif. Cette notion de loyer abusif est expliquée par le Code des Obligations selon les articles 269 et 270 dont voici les extraits :

L'art. 269 CO prévoit que

« les loyers sont abusifs lorsqu'ils permettent au bailleur d'obtenir un rendement excessif de la chose louée ou lorsqu'ils résultent d'un prix d'achat manifestement exagéré. »

L'art. 269a lit.a CO prévoit quant à lui

« que ne sont en règle générale pas abusifs les loyers qui, notamment, se situent dans les limites des loyers usuels dans la localité ou dans le quartier. »

L'art. 269d al. 1 CO concernant les augmentations de loyer prévoit

« que le bailleur peut en tout temps majorer le loyer pour le prochain terme de résiliation. L'avis de majoration du loyer, avec indication des motifs, doit parvenir au locataire dix jours au moins avant le début du délai de résiliation et être effectué au moyen d'une formule agréée par le canton. »

L'alinéa 2 lit. a et b prévoit que

« les majorations de loyer sont nulles lorsqu'elles ne sont pas notifiées au moyen de la formule officielle ou que les motifs ne sont pas indiqués. »

L'art. 270 CO sur la contestation du loyer initial a la teneur suivante :

« Lorsque le locataire estime que le montant du loyer est abusif au sens des 269 et 269a, il peut le contester devant l'autorité de conciliation dans les 30 jours qui suivent la réception de la chose et en demander la diminution :

Certains objets ne sont toutefois pas régis par les articles cités ci-dessus. En effet et selon l'article 253 b, alinéa 2 du CO, les baux des appartements et des maisons familiales de luxe comprenant 6

pièces et plus (cuisine non comprise) ne rentrent pas dans le champ de la loi et des dispositions générales du bail à loyer énumérées depuis l'art. 253 du CO.

Je vais me concentrer sur l'aspect de l'augmentation du taux de référence hypothécaire et l'incident qu'il a sur les loyers.

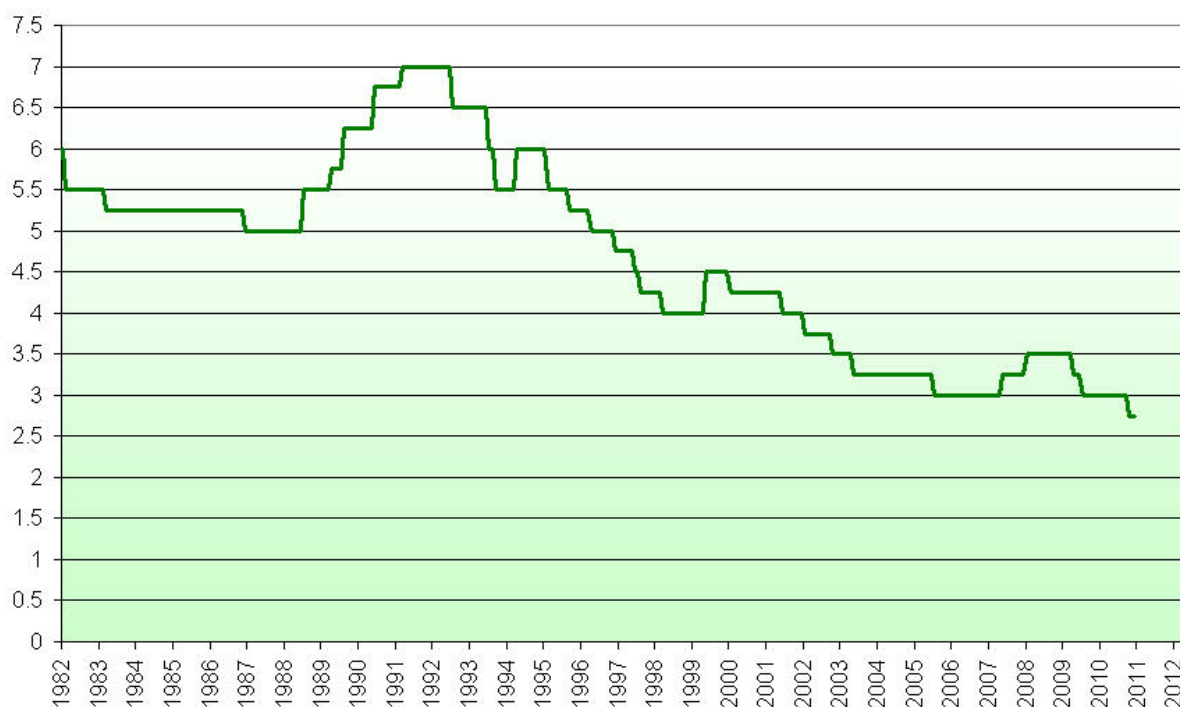
La formule du calcul de hausse est la suivante 
$$= \frac{(\text{nouveau taux} - \text{ancien taux}) * 100}{\text{ancien taux}} = X$$

On multiplie par la suite la valeur trouvée en « X » par 42% et on trouve ainsi l'augmentation de loyer dépendante du taux hypothécaire de référence. Si ce dernier devait augmenter à 4%, par exemple d'ici à 2017, taux représentant celui de l'an 2000 (Observation du logement vaudois, 2012). Cette période coïncide avec une situation économique prospère située avant l'éclatement de la bulle internet aux USA, qui a eu comme incidence de forcer les banques centrales à baisser leur taux directeur. Ainsi et au vu de la formule ci-dessus, la hausse de loyer pour un locataire dont le bail aurait été signé en juillet 2012 (taux de référence à 2.25%) serait de 32.66 %. Ce chiffre ne prend même pas en compte l'augmentation éventuelle et vraisemblable de l'IPC.

Il faut tout de même indiquer que les hausses de loyers ne sont pas automatiques et doivent être demandées par le propriétaire. Il en est de même pour les éventuelles baisses qui doivent être demandées par les locataires. Dans tous les cas, ces modifications ne peuvent être effectuées qu'une fois par période de renouvellement du contrat de bail et en respectant le délai de résiliation indiqué sur celui-ci (V. annexe III).

Le système en vigueur concernant les loyers locatifs n'est pas le plus juste qui puisse exister socialement parlant. En effet, les loyers des objets dont les changements de locataires sont fréquents augmentent plus facilement que ceux dont les occupants sont là depuis de nombreuses années. En effet, à chaque changement de locataire, le loyer peut être adapté au marché. Élément qui n'est pas pris en compte lors de la hausse de loyer éventuelle en cours de bail. Il faut ajouter que le taux de référence n'était jamais descendu en-dessous de 3% avant le milieu de l'année 2010 (Figure 15). Par conséquent, actuellement il y a des gens qui ont des loyers très en deçà des prix du logement. La raison provient du fait que leur bail a été signé il y a de nombreuses années, à une période à laquelle le taux de référence était supérieur à celui appliqué actuellement. C'est un des problèmes que relevait, aussi bien Mme Bech, de l'ASLOCA, que M. Morard lors des entretiens que j'ai eu avec eux. Malheureusement, un nouveau système permettant de diminuer les écarts entre anciens et nouveaux locataires n'est pas à l'ordre du jour. Le système actuel perdurera donc ces prochaines années.

Figure 15 : Évolution du taux hypothécaire de référence dans le canton de Vaud



<sup>1</sup> Taux de référence OFL depuis le 10 septembre 2008, anciennement BCV

Source : (Etat de Vaud, 2012)

La figure 15, montre l'évolution du taux de référence hypothécaire dans le canton de Vaud. Il a passé de 7% au moment de la crise immobilière en Suisse dans les années 1990 à 2.25% depuis le 1<sup>er</sup> juin 2012.

Pour conclure ce chapitre concernant les taux d'intérêts sur le marché locatif et de la vente, il y aura sans aucun doute une augmentation des taux hypothécaires une fois la situation de la zone euro réglée. Cette augmentation aura comme conséquence d'augmenter le coût des emprunts hypothécaires et les loyers des logements, dont le bail a été signé il y a quelques années.

Au niveau des taux d'intérêts, le marché de la location est plus stable que celui de la vente pour les agences immobilières. En effet et en cas de hausse des taux d'intérêts, les augmentations de loyers touchent les locataires alors que la baisse des prix de vente touche le chiffre d'affaires des agences immobilières.

### **3.4. *L'impact de l'évolution du cadre légal en Suisse***

Ces derniers mois, une votation et une décision du Conseil Fédéral ont modifié le cadre légal pour les professionnels de l'immobilier. Il était par conséquent important de connaître les éventuelles répercussions qu'auraient ces décisions sur le marché immobilier de l'arc lémanique.

Tout d'abord, en date du 11 mars 2012, le peuple suisse a accepté l'initiative de Franz Weber demandant de fixer un maximum de 20% de résidences secondaires par commune en Suisse. Pour les communes dépassant déjà ce taux, elles auront l'interdiction d'en augmenter le nombre que ça soit via la construction ou via la transformation de résidences principales en résidences secondaires.

Les impacts économiques de la future loi fédérale sur les résidences secondaires (pas encore votée aux chambres fédérales) devraient être importants pour les régions concernées d'après une étude demandée par les cantons du Valais et de Vaud. En ce qui concerne ce dernier, et plus particulièrement pour la région des Alpes Vaudoises, l'étude évalue à environ 1000 pertes d'emplois directes et indirectes. En ce qui concerne le marché immobilier vaudois de plaine, les conséquences devraient être limitées (IConsulting, 2012). M. Marchand et M. Clerc pensent que cette loi ne changera absolument rien pour l'immobilier de plaine. Monsieur David Michaud-Dmd de la BCV a eu le même discours.

Par conséquent, je ne pense pas que cette loi fédérale sur les résidences secondaires aura un impact majeur pour les acteurs actifs sur le marché de l'immobilier de plaine sur l'arc lémanique. En effet, comme commune importante dans le canton, seule celle de Montreux possède plus de 20% de résidences secondaires. Information confirmée par Mme Bech de l'ASLCOA et M. Morard.

Un deuxième changement légal a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2012. Conscient du surendettement des ménages suisses, le Conseil Fédéral a décidé de restreindre l'utilisation du deuxième pilier dans le processus d'accession à la propriété. En effet, en 2010, la dette des ménages suisses représentait 118% du PIB, soit bien plus qu'aux Etats-Unis (97%) (AGEFI, 2010). Cette situation est due en partie à la pratique des banques suisses qui consiste de ne pas demander le remboursement des prêts hypothécaires dans sa totalité et dans un laps de temps défini (David Michaud-Dmd, Expert Immobilier à la BCV, interview du 10 août 2012).

Jusqu'au 30 juin 2012, une personne voulant contracter un prêt hypothécaire, pouvait le faire sans verser un seul centime à sa banque. Elle pouvait en effet utiliser essentiellement son deuxième pilier, s'il était suffisant. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, ce n'est plus le cas puisque l'acheteur doit verser

au minimum 10% en cash de la valeur du bien à la banque octroyant le prêt (Confédération Suisse, 2012).

Cette règle a aussi pour but de préserver l'épargne du deuxième pilier afin d'éviter que des gens, ayant utilisé celui-ci pour acquérir un logement, se retrouvent en difficultés financières au moment de la retraite. Il faut préciser qu'il existait déjà auparavant des règles concernant le retrait du deuxième pilier. En effet, il n'était possible de retirer que la prestation de sortie dont l'assuré était bénéficiaire à 50 ans. Tout l'argent cotisé après 50 ans ne pouvait pas être utilisé pour acquérir un objet immobilier.

Cette mesure prise par le Conseil Fédéral a pour conséquence de diminuer, potentiellement, la demande sur le marché de la vente des biens immobiliers. En effet, des personnes qui avaient les possibilités d'emprunter selon les anciens standards fixés avant le 1<sup>er</sup> juillet 2012, se retrouvent dans l'impossibilité de le faire maintenant par manque de fonds propres.

Les gens touchés par cette mesure sont en majorité la classe moyenne qui avaient le désir d'acquérir un logement en PPE. Le coût d'une maison individuelle à l'heure actuelle est tellement coûteux qu'il est réservé à une classe plus aisée.

Lors de mes entretiens avec les instituts bancaires, et plus particulièrement avec la Caisse d'épargne Riviera, le pourcentage de dossiers concernés par ces mesures du Conseil Fédéral sont d'environ 15%. En majorité, ces cas concernent des appartements en PPE. C'est un taux non négligeables qui aura un impact sur la demande d'objets vendus en copropriété.

Au vu de ce qui précède, il est fort probable que les mesures prises vont entraîner une baisse de la demande qui sera accompagnée par une légère baisse des prix sur le marché de la vente des appartements en PPE en particulier, cette mesure permettra également de conserver l'épargne du deuxième pilier pour la retraite. Chose pour laquelle il a été créé. Les autorités politiques commençaient à s'inquiéter de voir bon nombre de personnes retirer complètement, ou partiellement leur deuxième pilier. Cette décision du Conseil Fédéral pourrait amener une baisse plus conséquente des prix, si elle est accompagnée d'une baisse de l'immigration sur l'arc lémanique pour telle ou telle raison (David Michaud-Dmd, Expert Immobilier à la BCV, interview du 10 août 2012).

Pour les agences immobilières, le marché de la location est déjà très réglementé et ne devrait pas subir de modifications majeures. A l'inverse, le marché de la vente est frappé actuellement par des lois réduisant la demande d'achat. De plus, selon M. Michaud-Dmd, il n'est pas impossible que le monde politique prenne d'autres dispositions servant à imposer de nouvelles conditions de

financement. Par exemple, il pourrait obliger les banques à demander le remboursement de la dette hypothécaire dans un laps de temps donné (40 à 50 ans) afin de faire diminuer l'endettement des ménages suisses.

Le marché du courtage immobilier est très prospère à l'heure actuelle mais l'avenir pourrait s'annoncer moins florissant.

### **3.5. Conclusion de l'analyse du marché immobilier**

Si je compare la situation actuelle sur l'arc lémanique avec les crises détaillées précédemment, le seul point commun provient des taux d'intérêts hypothécaires très bas. En Espagne et aux USA, les taux de logements vacants étaient plus élevés que sur l'arc lémanique actuellement. De plus, le système bancaire des deux pays décrits précédemment ne demandait pas aux emprunteurs d'apport personnel. Il y a donc peu de similitudes, entre la situation actuelle dans la région lémanique, et les situations aux Etats-Unis et en Espagne.

Si je compare la situation actuelle avec celle des années 1990 dans notre pays, je constate que la situation sur l'arc lémanique est plus préoccupante (V. figure 7). Toutefois, il y a des zones géographiques limitrophes à cette région, comme la Broye, la Veveyse fribourgeoise, la Gruyère ou le Chablais qui permettent d'accueillir le surplus de demande. Elles permettent ainsi au marché de ne pas connaître le même dénouement que dans les 1990 (M. Wharry, Secrétaire de la CVI, interview du 6 août 2012).

En effet, à cette époque le taux de logements vacants au niveau national était situé à 0.6% et toutes les régions étaient sous-pressions, chose qui n'est pas le cas aujourd'hui, ou du moins pas dans les mêmes proportions que sur l'arc lémanique. Dernièrement, les professionnels de l'immobilier constatent également une stagnation, voire une légère diminution du prix de certains objets sur le marché de la vente. L'augmentation importante des prix observée depuis 2008 devrait être donc terminée même si elle demande à être confirmée sur la durée.

De plus, les conditions de financement ne sont plus les mêmes, les banques ont appris de la crise des années 1990 et prennent moins de risques. Les hypothèques sont à plus de 95% à taux fixe bloqué sur plusieurs années afin d'assurer un loyer fixe aux propriétaires. C'est une grosse différence par rapport aux années 1990.

Pour les années à venir, ces prêts bloqués devront être renégociés à un moment où les taux hypothécaires auront vraisemblablement augmenté. Certaines personnes se trouveront dans une situation difficile et devront revendre leur objet si les taux d'intérêt remontent à plus de 6.5%. Ce

phénomène touchera principalement les propriétaires les plus fragiles économiquement, qui avaient investi dans des appartements en PPE de moyen standing. Pour ces derniers, les prix devraient alors diminuer légèrement.

Il faut ajouter à ces éléments, une volonté politique d'augmenter le parc immobilier dans les cantons de Vaud et Genève. Si les objectifs sont atteints, cette politique pourra simplement faire face à l'évolution démographique de ces cantons, et éviter ainsi que le marché soit encore plus sous pression qu'actuellement. Toutefois, il ne faut pas s'attendre à une détente du marché.

Je pense également qu'il sera possible d'observer des transferts au niveau de la pression d'un style de bien à un autre. En effet, les objets de standing moyen en PPE pourraient voir leur prix baisser si les taux hypothécaires atteignent plus de 6.5%. Ceci aurait comme conséquence de mettre sur le marché une quantité de biens dont les propriétaires ne peuvent plus payer leur dette. De plus et dans le même temps, il faudrait aussi tenir compte de la baisse de la demande due à des conditions de prêts hypothécaires moins avantageuses. Pour ce dernier point, une baisse sera observée quel que soit l'augmentation des taux d'intérêts. Ainsi, il y aurait plus de personnes à la recherche d'un objet en location, chose qui accentuerait la pression sur le marché locatif. Il est par contre difficile de dire quand ce phénomène va se passer. Toutefois, il dépendra de quand la zone euro aura réglé sa crise et de l'ampleur de la hausse des taux hypothécaires entraînée par cette résolution.

A court terme, et avec les éléments dont j'ai la connaissance, je ne pense pas que la Suisse devrait être confrontée à une crise immobilière.

Toutefois, l'économie mondiale traverse une phase difficile et les crises immobilières se produisent souvent durant ce genre de période. La Suisse n'étant pas une île et son économie étant influencée par celles de ses principaux partenaires commerciaux, il faut rester prudent à moyen et long terme, plus spécialement pour le marché du courtage immobilier. Les différents acteurs du marché devront bien mesurer les risques pour éviter des mauvaises surprises.

En ce qui concerne l'impact pour les agences immobilières, le marché locatif va rester tendu, le taux de logements vacants sera faible et les loyers ne vont pas baisser. Pour les agences immobilières, l'activité de gérance est donc primordial afin d'assurer des revenus récurrents en cette période d'incertitudes au niveau du contexte économique mondial.

Pour les activités de courtage, le marché est plus volatile et les prix vont baisser une fois que les taux hypothécaires auront augmentés à moyen terme. Des interventions des pouvoirs publics

pourraient également influencer, à la baisse, les prix sur ce marché. Les revenus issus du courtage immobilier vont par conséquent diminuer pour les agences immobilières. La baisse des prix futurs est difficilement mesurable à l'heure actuelle. Par conséquent, il est nécessaire que les agences immobilières restent prudentes pour cette activité, et assurent des revenus récurrents importants provenant d'autres activités afin d'asseoir leur pérennité.



## **4. Analyse de l'environnement des agences immobilières**

Après avoir analysé le marché immobilier en général, ainsi que son évolution basée sur les informations connues à ce jour, je vais étudier l'environnement du secteur des agences immobilières. Cette analyse me permettra de décrire les forces s'exerçant sur ce secteur et pouvant changer les règles du jeu à l'avenir. Ces éventuels changements pourraient avoir comme conséquences de rendre une activité plus attractive qu'une autre.

Une fois cette analyse terminée, je pourrai élaborer un business model et par la suite un business plan pour mon mandant, Cofideco SA. Ces deux élaborations seront basées sur l'analyse du marché immobilier et celle de l'environnement des agences immobilières décrites dans les chapitres 3 et 4 de ce travail.

Avant de commencer cette analyse, je précise que les agences immobilières sont actives dans la gestion des biens immobiliers. Il est possible de séparer leurs activités en deux catégories du point de vue du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires des activités à revenus récurrents et le chiffre d'affaires des activités à revenus uniques.

Les activités principales à produits récurrents sont les suivantes :

- Gestion locative et technique (gérance immobilière)
- Administration de propriétés par étage (PPE)

L'activité principale à produits uniques est la suivante:

- Courtage immobilier

La différence majeure entre ces deux genres d'activités se situe au niveau de l'infrastructure informatique et des compétences métiers nécessaires pour leur exécution.

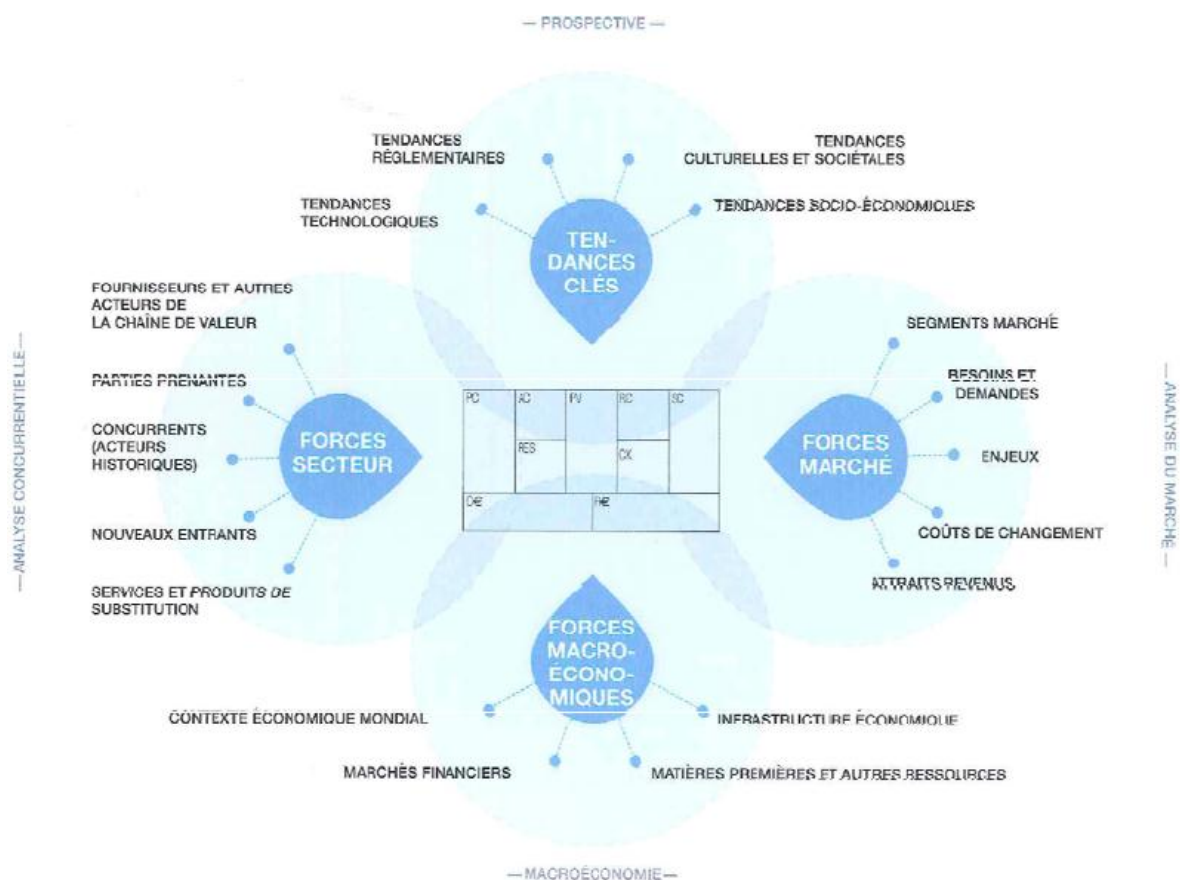
En effet, et en ce qui concerne les activités permettant des produits récurrents, il est nécessaire de pouvoir compter sur un logiciel métier capable d'effectuer les tâches suivantes :

- Gestion et comptabilisation des encaissements des locataires ou des copropriétaires.
- Gestion et comptabilisation des paiements des factures.
- Etablissement des décomptes de gérances ou de copropriétés.
- Gestion et comptabilisation des versements aux propriétaires.
- Etablissement des décomptes de chauffage.
- Gestion des demandes de travaux auprès des fournisseurs immeubles.
- Gestion des hausses et baisses de loyer.

En ce qui concerne le courtage immobilier, l'infrastructure et donc l'investissement financier est moins lourd. Des logiciels existent pour effectuer les différentes tâches de cette activité qui consistent exclusivement à mettre en valeur des biens au niveau visuel, d'en faire leur promotion et de gérer une base de données clients.

Afin d'élaborer mon business model, j'ai besoin de comprendre quel est le contexte, les facteurs et les contraintes de l'environnement dans lequel il est déployé. Pour faire ce travail, je vais utiliser la méthode décrite dans le livre « Business Model Nouvelle Génération » dont la cartographie est représentée sur la figure 16.

**Figure 16 : Cartographie de l'analyse de l'environnement**



Source : (A. Osterwalder et al., 2010)

Je vais analyser les 4 forces, de la figure 16, une par une afin de bien comprendre l'environnement dans lequel les agences immobilières évoluent.

## **4.1. Forces macro-économiques**

### **4.1.1. Situation économique**

La bonne santé économique de l'arc lémanique permet à l'heure actuelle une croissance forte du secteur immobilier. Les prix du marché ont, comme expliqué précédemment, augmenté ces dernières années dans cette région de façon importante.

Toutefois, la crise de la zone euro a pour conséquence de pénaliser les exportations suisses et pourraient, si la situation perdure, entraîner une baisse de la croissance et entraîner une légère baisse des prix. Selon le SECO, la croissance du PIB devrait atteindre 1.4% pour 2012 et 1.5% pour 2013.

De plus, les taux d'intérêts hypothécaires devraient à moyen terme remonter et ainsi freiner le marché immobilier, plus particulièrement celui de la vente des objets en PPE.

### **4.1.2. Marché financier**

L'argent est bon marché actuellement au vu des taux d'intérêts bas. Toutefois, les banques sont frileuses à cause de la situation économique mondiale et ne prêtent pas facilement. Elles essaient de diminuer leurs risques. Les taux d'intérêts vont remonter lorsque la crise de la zone euro sera résolue.

### **4.1.3. Matières premières et autres ressources**

L'augmentation du prix des matières premières, et plus particulièrement du gaz et du pétrole, affectent les locataires pour les coûts de chauffage. Ces derniers peuvent mettre en difficultés certains occupants demandant ainsi plus de travail au niveau du service contentieux pour assurer le paiement de ces factures.

Au niveau des ressources humaines, il n'est pas évident de trouver des gens compétents désirant travailler dans l'immobilier. En effet, ce milieu a souvent une mauvaise image.

Les coûts des ressources humaines constituent, comme pour toutes les entreprises du secteur tertiaire, un pourcentage élevé des charges totales de l'entreprise.

### **4.1.4. Infrastructure économique**

La région de l'arc lémanique peut compter sur un niveau d'enseignement de très bonne qualité. L'Ecole polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), les universités de Lausanne et de Genève ainsi

que les différentes HES se trouvent dans cette région. Ces infrastructures permettent aussi bien aux compagnies multinationales qu'aux PME de trouver un personnel compétent pour leur gestion.

Au niveau des réseaux de transports, aussi bien celui de la route que celui de rail, deviennent saturés aux heures de pointe. Des projets de perfectionnement sont en cours afin d'améliorer la situation à l'avenir. L'aéroport international de Genève permet également de connecter la région de l'arc lémanique au reste du monde.

Les infrastructures de santé sont de très bon niveau et assurent une qualité de soins élevée pour la population. Cette qualité a évidemment un coût non négligeable.

Notre pays a un système fiscal flexible qui permet des accords entre les cantons et les multinationales. Ce système est attrayant et a permis d'attirer des grandes sociétés internationales sur l'arc lémanique

## **4.2.      *Tendances clés***

### **4.2.1.    Tendances technologiques**

En ce qui concerne les agences immobilières, l'impact de l'évolution technologique n'est pas aussi important que pour d'autres industries. Toutefois et au jour de l'informatique, toutes les agences immobilières doivent posséder le minimum vital, c'est-à-dire du matériel informatique et une ligne internet.

Ensuite et mis à part quelques petites agences immobilières ne faisant que du courtage, il est nécessaire de posséder un logiciel métier permettant de faciliter, mais surtout d'assurer une qualité des prestations élevée pour les clients.

Certaines agences immobilières actives dans la gérance immobilière ont décidé d'innover en permettant à leurs clients (propriétaires d'immeuble) d'accéder via internet à la situation du solde propriétaire en temps réel. Le solde du compte propriétaire est la différence entre les loyers encaissés et les charges d'immeuble payées. A moyen terme, toutes les agences devront être capables d'offrir ce service.

La tendance vers la gestion électronique des documents (GED) est également d'actualité dans les agences immobilières.

#### **4.2.2. Tendances réglementaires**

L'activité de gérance immobilière est très réglementée par le droit grâce au code des obligations, à l'ordonnance fédérale sur le bail à loyer et le bail à ferme, ou les règles et usages locatifs cantonaux (V. annexe V). De plus, les locataires peuvent compter sur une association puissante défendant leurs intérêts, l'ASLOCA. Le cadre légal étant déjà très rigide, son évolution ne demanderait que des petits ajustements aux agences immobilières.

Pour le secteur de la vente, les règles sont rigides pour les transferts de propriété pour les biens immobiliers qui demandent un acte notarié pour qu'ils soient validés. En ce qui concerne les l'activité de courtage immobilier, les règles et les lois sont peu nombreuses. Le métier de courtier en immobilier n'est, de plus, pas réglementé.

Le Conseil Fédéral a pris récemment des mesures afin de réglementer l'apport de fonds afin de limiter l'endettement des ménages. Il est possible qu'à l'avenir, des mesures supplémentaires soient prises obligeant les propriétaires à rembourser intégralement leur prêt hypothécaire dans un laps de temps donné. Ces mesures auraient pour conséquences de faire augmenter les annuités hypothécaires. Ceci ferait baisser la demande sur le marché de la vente. L'activité du courtage immobilier verrait donc son volume d'affaires diminuer.

Finalement, la loi ne fixe pas de qualifications ou de formations minimales pour ouvrir une agence immobilière. Il y a heureusement des professions brevetées protégées, comme par exemple le brevet fédéral de gérant d'immeuble ou celui de courtier d'immeuble. Seules les personnes ayant réussi l'examen final peuvent porter ce titre. Toutefois, il n'est pas nécessaire d'être au bénéfice de ces brevets pour gérer ou vendre des immeubles.

Au niveau environnemental, les agences immobilières n'ont pas de réel impact écologique au niveau de leur l'activité.

L'environnement n'a donc que très peu de contraintes pour les agences immobilières. Elles ont toutefois, une responsabilité par rapport au recyclage du papier et du matériel informatique usagé, comme toute personne devrait le faire au nom de la responsabilité individuelle vis-à-vis de la gestion des ressources naturelles.

Au niveau des constructions ou des rénovations de bâtiment, ce n'est pas le métier de base des agences immobilières. Des grands groupes immobiliers (MK gestion, Bernard Nicod SA et d'autres) proposent toutefois un service de revalorisation des biens immobiliers. Les nouveaux bâtiments

deviennent de mieux en mieux isolés et consomment de ce fait toujours moins d'énergie. Chose positive pour l'environnement.

#### **4.2.3. Tendances culturelles et sociétares**

L'image des agences immobilières est souvent négative au sein de la population. Elles sont souvent perçues comme des organisations ne pensant qu'à faire de l'argent sur le dos des locataires et de ses employés.

L'aspect social devient de plus en plus important dans une période où le système capitaliste est remis en question. Il est donc important pour les agences immobilières de communiquer leurs valeurs et leur vision afin de redonner une meilleure image de cette branche professionnelle.

#### **4.2.4. Tendances socio-économiques**

La modification de la structure des ménages tend à augmenter le nombre d'habitations. En effet, le nombre de personnes par logement a passé de 4.5 personnes par logement en 1900 à 2.2 en 2000 pour le canton de Vaud. Ce phénomène peut s'expliquer de deux manières. En premier lieu, le vieillissement de la population. Ainsi, de nombreuses personnes âgées vivent seules ou en couple durant de nombreuses années grâce à l'accroissement de l'espérance de vie. Dans un deuxième temps, la chute de la natalité qui réduit naturellement la taille des ménages familiaux. Enfin, le dernier élément vient du fait qu'actuellement environ 50% des mariages en Suisse se terminent par un divorce. Les familles sont alors dispatchées dans des ménages de plus petites tailles (Etat de Vaud, 2012).

L'environnement social entourant le marché immobilier est de plus en plus tendu. En effet, de nombreuses personnes qui ont grandi dans certaines régions ne trouvent plus de logement en adéquation avec leur revenu. Elles doivent ainsi quitter l'endroit où elles ont leurs racines à cause de l'explosion des prix des logements. Une certaine grogne s'est installée, plus particulièrement dans la région entre Genève et Lausanne. Cette dernière reste pour le moment encore assez silencieuse, mais ceci pourrait changer s'il n'y avait pas d'amélioration à terme. Les entreprises multinationales et leurs employés expatriés sont souvent désignés par les indigènes comme les boucs émissaires de la hausse des prix de l'immobilier (RTS, 2012).

Au maximum, les frais du logement ne devraient pas représenter plus d'un tiers du revenu brut des ménages. Cette règle est aussi bien appliquée tant par les agences immobilières dans les attributions des appartements en location, que par les banques ou les assurances dans le processus d'octroi des prêts hypothécaires.

### **4.3. Forces du marché**

#### **4.3.1. Enjeux**

Le marché immobilier va connaître une croissance ces prochaines années au vu des intentions politiques d'augmenter le parc immobilier sur l'arc lémanique d'environ 25% d'ici 2030. Cet objectif sera atteint, si la situation économique dans la région lémanique se maintient au niveau actuel afin que l'investissement privé puisse financer les nouvelles constructions.

#### **4.3.2. Segments du marché**

Au niveau de la gérance, le segment client le plus important sont les propriétaires possédant plusieurs immeubles comme les institutionnelles ou les familles de propriétaires. Les institutionnelles travaillent en majorité avec les grands-groupes. Ces derniers offrent un service moins personnalisé que les petites et moyennes agences qui offrent un service de proximité et plus adapté aux autres segments du marché

#### **4.3.3. Besoins et demandes**

Le marché des agences immobilières s'est transformé ces dernières années avec des fusions ou des rapprochements entre agences faisant apparaître des nouveaux groupes. Ces changements n'ont pas été bien perçus par tous les propriétaires. En effet, ces derniers ont perdu le contact de proximité qui était important à leurs yeux. Les familles de propriétaires ou les propriétaires individuels cherchent un service de qualité où le relationnel et la confiance sont des éléments importants. D'après les sources de M. Wharry, il y a de la place sur le marché pour des agences immobilières de toutes les tailles.

#### **4.3.4. Coûts de changement**

Pour les clients, le coût de transfert d'une agence à une autre est nul. La qualité du travail est donc primordiale afin de conserver ses clients. Afin d'attirer des nouveaux clients, la renommée de la marque est primordiale. Il est donc nécessaire d'avoir un plan marketing efficient et efficace pour toucher le segment client ciblé par les organisations.

#### **4.3.5. Attraits revenus**

La marge bénéficiaire est élevée pour l'activité de courtage. Toutefois, elle est plus risquée à cause de son environnement plus instable que l'activité de gérance. Cette dernière permet, elle, des revenus récurrents sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour sa planification financière. Elle peut

également avoir plus de sécurité sur sa capacité de faire face à ses frais fixes, et ainsi pérenniser la société.

#### **4.4. Forces du secteur**

Pour analyser les forces du secteur, j'ai décidé d'effectuer une analyse de « Porter » afin de les détailler plus précisément.

##### **4.4.1. Analyse « Porter »**

L'analyse « Porter » permet de mesurer l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Cette analyse dépend de cinq forces selon le modèle élaboré par Michael Porter en 1979. Le but de cette méthode est de synthétiser les facteurs influents sur une industrie. Les cinq forces sont les suivantes :

- La menace des nouveaux entrants.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- La menace des produits de substitutions.
- L'intensité concurrentielle.

Une sixième force a été ajoutée par après, il s'agit du rôle des pouvoirs publics dans l'industrie analysée.

Pour chaque force, je vais donner une note sur une échelle de 1 à 10, aussi bien pour le secteur de la gérance immobilière, que pour celui du courtage immobilier. La note de 1 signifie une intensité très faible, la note de 10 une intensité très forte. Ces différentes notes me permettront d'établir, par la suite, un hexagone sectoriel devant me permettre de voir quelle activité entre la gérance immobilière et le courtage immobilier est la plus concurrentielle et donc la moins attractive.

Tout d'abord, il faut définir ce qu'est une agence immobilière. Cette dernière est un intermédiaire entre les personnes qui désirent vendre ou mettre en location un bien immobilier et les personnes désirant un acheter ou en louer.

En ce qui concerne l'activité de gérance immobilière, elle est rémunérée par un pourcentage basé sur la totalité des loyers versés par les locataires. Cette rémunération est payée par le propriétaire. Le contrat fixant la rémunération est appelée contrat de gérance et est signé entre le propriétaire et

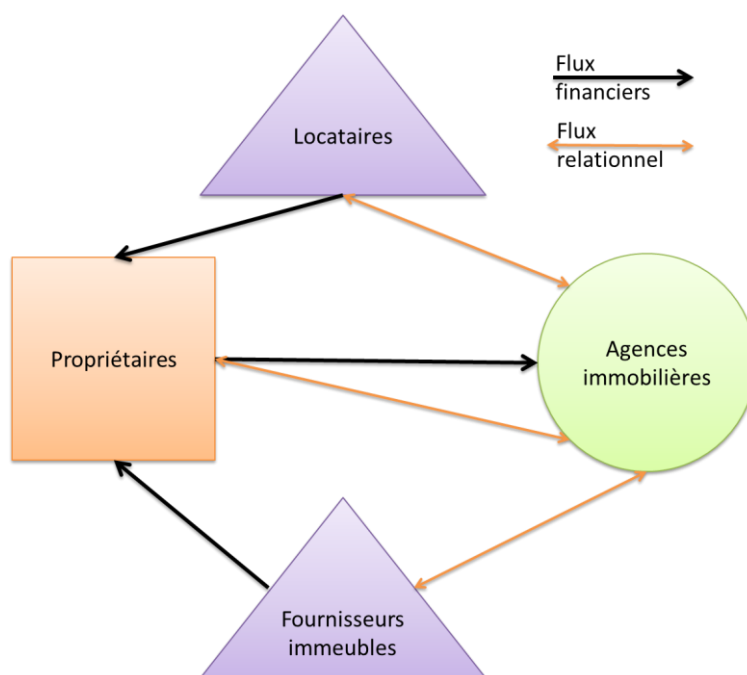


l'agence immobilière (V. annexe II). C'est le propriétaire qui donne mandat à la société de gérer l'immeuble et non pas les locataires.

Les locataires sont possesseurs d'un bien dont ils ne sont pas propriétaires. Ce sont les clients des propriétaires fonciers. En effet, les locataires payent un loyer pour obtenir le droit d'occuper un logement. Le loyer est au bénéfice des propriétaires fonciers et non pas de l'agence immobilière.

Le locataire n'est donc pas le client de l'agence immobilière mais il doit être traité de la même manière que s'il en était un. Il est à la base du système de rémunération des propriétaires et des agences. En effet, les locataires rémunèrent les propriétaires qui rémunèrent par la suite l'agence immobilière. Le locataire et fournisseurs immeubles, qui sont mandatés pour les travaux dans les immeubles, sont au même niveau relationnel pour l'agence immobilière. Ce sont tous les deux des partenaires avec qui l'agence a des contacts, mais toujours pour le compte du propriétaire. J'ai essayé d'imager ce système avec la figure ci-dessous :

**Figure 17 : Schéma des relations entre les différents acteurs de la gérance immobilière**



La figure 17 montre les relations financières entre ces quatre acteurs ainsi que leurs échanges relationnels entre eux.

En ce qui concerne le courtage immobilier, le client de l'agence est celui qui donne mandat à celle-ci de vendre ou acheter un bien immobilier. Le client rémunère ensuite l'agence pour les prestations fournies. La rémunération est un pourcentage fixé sur le prix de vente ou d'achat de l'objet foncier.

#### **4.4.1.1. Menace des nouveaux entrants**

La menace des nouveaux entrants potentiels dépend du niveau des barrières à l'entrée du marché. Cela englobe donc les obstacles qu'une entreprise doit surmonter afin de pouvoir pénétrer le marché en question. En ce qui concerne les agences immobilières, il faut séparer le secteur du courtage immobilier des autres secteurs, de celui de la gérance immobilière. En effet, les barrières ne sont pas les mêmes pour ces deux domaines cités précédemment.

##### Courtage immobilier

Il n'y a quasiment aucune barrière à l'entrée pour l'activité de courtage immobilier. En effet, il n'y a pas de formation professionnelle minimale requise. Toute personne désirant devenir courtier en immobilier peut le devenir du jour au lendemain. Financièrement parlant, il n'est pas nécessaire d'investir énormément. Il existe sur le marché des logiciels de courtage coûtant entre CHF 200 et 500 par mois avec la confection d'un site internet compris selon les options choisies. Il est également souhaitable de posséder un petit bureau ayant pignon sur rue afin de mettre en valeur les objets à vendre. L'investissement n'est pas très élevé et il peut rapporter gros. En effet, les commissions de vente moyenne se situent entre 3% et 5% du prix de vente de la transaction. En moyenne, sur l'arc lémanique le prix de vente au mètre carré se situe entre CHF 6'600 et CHF 9'000 (Immostreet, 2011)(source adaptée à l'augmentation observée sur la figure 14). Un simple calcul permet de chiffrer les gains possibles pour un appartement de 90 m<sup>2</sup>, le prix de la transaction oscillerait entre CHF 594'000.00 à 810'000. Par conséquent la commissions que le courtier pourrait gagner sur cette vente se situeraient entre CHF 27'8020 à CHF 34'300. Cette attractivité pousse de nombreuses personnes, ayant des connaissances limitées en immobilier, à se lancer à leur compte.

Ces indépendants sont une concurrence pour les agences immobilières employant des courtiers expérimentés ou possédant des compétences ou une formation en immobilier.

Le marché immobilier étant un plein boom actuellement, la possibilité est grande que de nouveaux entrants puissent pénétrer le marché.

Au vu de ce qui précède, j'estime que les barrières à l'entrée sont faibles, j'attribue donc la note de 8 sur 10.

##### Gérance immobilière

En ce qui concerne la gérance immobilière, les barrières sont plus importantes que pour le courtage immobilier.

Tout d'abord, il y a une barrière financière. En effet et afin d'assurer le suivi des encaissements des loyers des locataires, le traitement des factures, les versements aux propriétaires et le calcul de nombreux décomptes, il est nécessaire d'investir dans un logiciel métier performant et sûr.

Le gérance immobilière est extrêmement réglementée par le cadre légal. Il est par conséquent nécessaire d'avoir les compétences nécessaires pour agir selon les règles et les lois en vigueur.

Enfin, la troisième barrière réside du fait de la rémunération. L'agence immobilière touche des honoraires basés sur l'encaissement des loyers. La rémunération est de l'ordre de 3% à 5% en moyenne. Les rémunérations sont bien moindres que pour le courtage. Une explication plus approfondie de ce système de rémunération sera faite lors du détail du business plan de Cofideco SA dans la partie 7 de ce travail de Bachelor.

Au vu de ce qui précède, j'estime que les barrières à l'entrée sont moyennement fortes pour la gérance immobilière et je lui attribue un risque de 5 sur 10

#### **4.4.1.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les fournisseurs n'ont pas réellement d'impact sur l'activité des agences immobilières.

Les seuls fournisseurs récurrents des agences immobilières sont ceux de la fourniture du papier, du petit matériel de bureau, des frais de publicité ou l'achat de nouveaux matériels informatiques. Même si la marge de négociation des fournisseurs est forte, les sommes en jeux ne sont pas assez importantes pour que ce point soit vital pour les agences immobilières.

Au vu de ce qui précède, j'estime que le pouvoir de négociation des fournisseurs n'est pas très élevé. Je lui attribue donc sur une échelle de 1 à 10, un risque de 2.

#### **4.4.1.3. Pouvoir de négociation des clients**

##### Courtage immobilier

En ce qui concerne le courtage immobilier, chaque contrat est négocié avec le client. Les négociations se focalisent sur deux points principaux. Le premier porte sur l'exclusivité du mandat ou pas, c'est-à-dire est-ce que le bien mis en vente sera seulement visible dans une agence. Le deuxième point concerne la rémunération en % du prix de vente de l'objet. Il n'y a pas de tarifs régis par la loi. Toutefois et selon les règles du métier les tarifs devraient être les suivants :

- 5% du prix de vente pour la tranche de CHF 0.00 à CHF 500'000.00
- 3% du prix de vente pour la tranche de CHF 500'000.00 à CHF 4'000'000.00

- 2% du prix de vente pour la tranche supérieure à CHF 4'000'000.00

Dans la pratique, ces tarifs ne sont pas toujours suivis et le client possède un gros pouvoir de négociation. Au vu du nombre de concurrents sur le marché, les taux sont souvent inférieurs à ceux cités précédemment.

J'estime donc que le pouvoir de négociation des clients pour l'activité de courtage est élevé et je lui attribue la note 8 sur 10.

#### Gérance immobilière

Chaque mandat de gérance fait l'objet d'une négociation séparée. Les différentes conditions se discutent. Dans le contrat liant les deux parties, tout peut être négocié et les clients comparent les prestations offertes et les tarifs avec ceux des autres agences.

Plus le client est important, plus son pouvoir de négociation est important. Si le propriétaire possède un immeuble qu'il décide de mettre en gérance, son pouvoir sera plus faible par rapport à un fonds de placement possédant un parc immobilier important.

L'agence immobilière a tendance à baisser ses prétentions financières afin d'obtenir une augmentation de son volume d'affaires.

Le montant des honoraires dépend également des tâches demandées à l'agence immobilière par le propriétaire. En effet, il est possible de mandater une agence pour ne s'occuper que de l'aspect financier, de l'aspect locatif ou de l'aspect technique de l'immeuble.

Toutefois et en comparaison avec le courtage, le pouvoir de négociation est légèrement inférieur pour les clients car il y a moins d'agences faisant de la gérance immobilière, que celles faisant du courtage immobilier.

Au vu de ce qui précède, j'estime que le pouvoir de négociation des clients pour l'activité de gérance est assez élevé et je lui attribue la note 7.

#### **4.4.1.4. Menace des produits de substitution**

Les trois métiers de bases des gérances immobilières sont l'administration PPE, la gestion des immeubles ainsi que le courtage immobilier.

A l'heure actuelle, seuls les fiduciaires ont décidé d'offrir un service de gestion financière pour les PPE. En ce qui concerne les autres activités, il n'y a pour l'heure pas de menace.

Dans le futur, je ne vois que deux styles d'entreprises pouvant offrir les mêmes services que les agences immobilières : les banques et les fiduciaires.

En effet, les banques font de la gestion de patrimoine et aimerait peut-être diversifier leurs prestations. Elles ont largement les moyens financiers pour se munir d'une infrastructure informatique efficace. Il en va de même par rapport à l'engagement des ressources humaines nécessaires. Actuellement, il n'y a pas de signe pouvant faire penser à une entrée sur le marché des banques.

Les fiduciaires pourraient aussi se lancer sur le marché immobilier en proposant également un service de gestion financière pour les propriétaires d'immeubles locatifs. Ils possèdent déjà les compétences à l'interne du point de vue comptable. En ce qui concerne l'infrastructure informatique qui permet la gestion des encaissements des loyers, elles devraient alors financer une adaptation de son installation actuelle. Comme pour les banques, je ne pense pas que ces sociétés soient intéressées à pénétrer sur ce marché. Les marges dégagées par ces entreprises découlant de leur métier de base sont largement supérieures aux marges dégagées par l'activité de gérance immobilière.

Au vu de ce qui précède, j'estime que la menace des produits de substitutions n'est pas très forte mais elle ne doit pas être exclue à moyen ou long terme. Par conséquent je lui attribue la note 4 sur 10.

#### **4.4.1.5.     *Rôle des pouvoirs publics***

Le rôle des pouvoirs publics est d'assurer l'équilibre sur le marché immobilier et d'intervenir s'il sent que ce dernier devient potentiellement à risque et pourrait déstabiliser le système économique ou social de notre pays.

L'État intervient également en termes d'aménagement du territoire. Les cantons de Vaud et Genève ont chacun élaboré un nouveau plan directeur cantonal. Tous deux, ont pour but d'augmenter le parc immobilier de 25% d'ici 2030. Cet objectif d'augmentation signifie donc une augmentation des habitations et donc des potentiels futurs bien immobiliers à gérer ou à vendre pour les agences immobilières.

L'État a également la possibilité de modifier l'attractivité d'une région en jouant sur la fiscalité de celle-ci. A l'heure actuelle, la politique fiscale vaudoise permet aux entreprises désirant s'installer de bénéficier d'avantages fiscaux. Ces paramètres ont permis d'attirer de nombreuses sociétés sur la région de la Côte. Un changement de politique pourrait rendre moins attrayante la région et ainsi

voir les estimations démographiques modifiées. A l'heure actuelle, il n'y a toutefois pas de signe qui fasse penser que la situation pourrait évoluer de cette manière.

#### Courtage immobilier

Au 1<sup>er</sup> juillet 2012, le Conseil Fédéral a modifié les conditions d'octroi des prêts hypothécaires en imposant un apport de fond propres, hors deuxième pilier, d'au minimum 10%. Cette mesure a pour but de freiner l'endettement des ménages suisses. Elle permet également de préserver une partie du deuxième pilier des épargnants pour leur retraite.

A l'avenir, les pouvoirs publics pourraient prendre de nouvelles dispositions pour freiner l'endettement des ménages. Cette mesure aurait un impact sur le courtage immobilier.

#### Gérance immobilière

La gérance immobilière ne devrait pas subir de changement légal décidé par les pouvoirs publics. Le cadre est déjà très réglementé.

Les pouvoirs publics jouent donc un rôle important de régulateur du marché. Sans révolutionner le marché immobilier, leurs interventions demandent à l'industrie concernée d'adapter leur stratégie. Par conséquent et au vu de ce qui précède, je donne la note de 6 pour la force des pouvoirs publics pour la gérance immobilière et de 8 sur 10 pour le courtage immobilier.

##### **4.4.1.6.     *Intensité concurrentielle***

Le marché des agences immobilières est très concurrentiel. Une simple recherche sur le site search.ch, permet de constater qu'il y a plus de 600 agences immobilières dans le canton de Vaud, et la majorité d'entre elles sont concentrées sur l'arc lémanique. En ce qui concerne, le canton de Genève il y en a environ 200.

Toutes les agences immobilières présentes sur le marché offrent des prestations de courtage immobilier. La concurrence est donc très forte.

En ce qui concerne l'activité de gérance immobilière et comme expliqué précédemment, la concurrence est légèrement moins forte que pour le courtage immobilier en raison des spécificités du domaine.

Il est également important de signaler qu'il n'est pas toujours aisé d'obtenir des nouveaux mandats. En effet, tant et aussi longtemps que les propriétaires sont satisfaits des prestations de leur

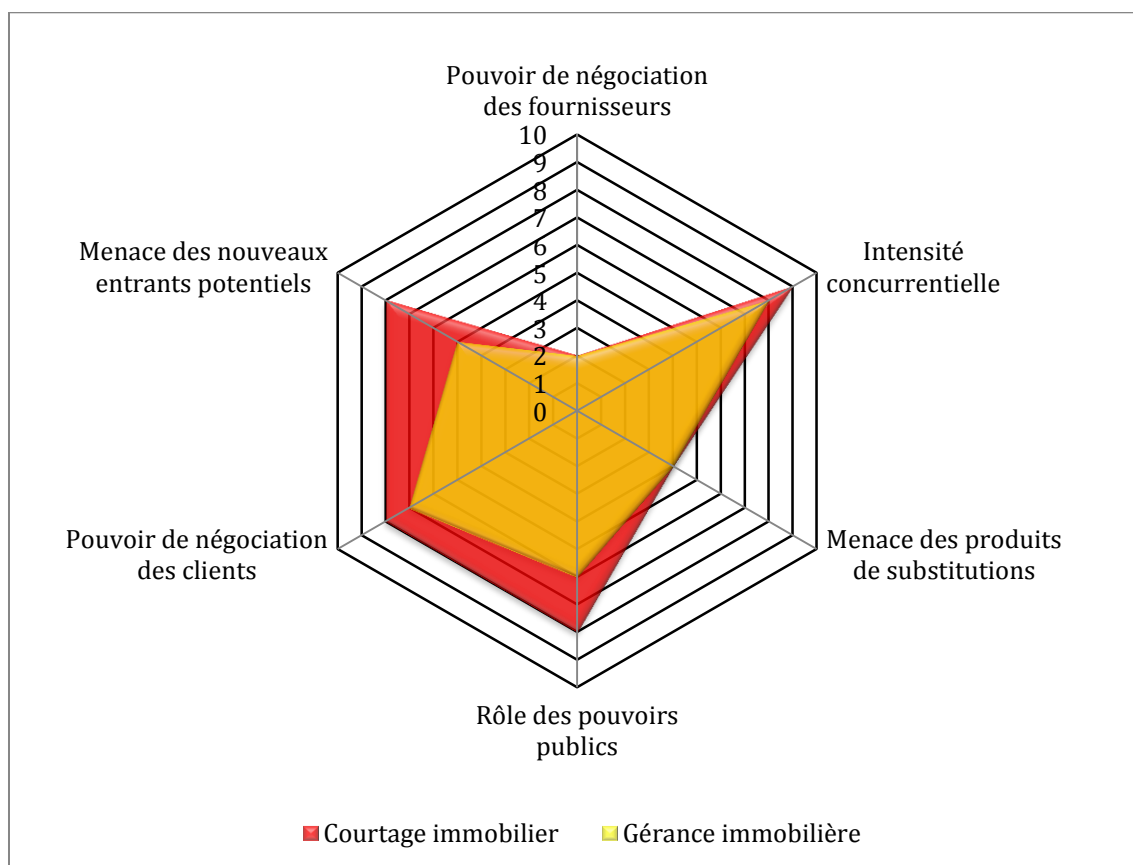
agence, ils n'ont aucune raison de vouloir changer. Dans la très grande majorité des cas, les changements se font en raison du mécontentement du propriétaire selon M. Claude Morard.

Après avoir vu l'importance de ce dernier facteur, nous estimons qu'il représente un risque de 9 sur 10 pour le domaine du courtage et de 8 sur 10 pour le secteur de la gérance immobilière.

## 5. L'hexagone sectoriel

Après avoir énuméré, analysé et hiérarchisé les différentes forces concurrentes auxquelles le secteur des agences immobilières doit faire face, j'ai transposé les notes sur une graphique en radar. Ce dernier me permet de me déterminer sur quel marché entre la gérance et le courtage immobilier il est préférable d'agir et quels sont les facteurs clés de succès pour ce dernier.

Figure 18 : Hexagone sectoriel de la gérance et du courtage immobilier



La figure 18 est inspirée par la figure 2.3 de la page 82 de la 8<sup>e</sup> édition du livre « Stratégique » (Johnson, Scholes, Whittington, Fréry, 2008)

A la vue de la figure 18, le secteur de la gérance immobilière est plus attractif que le courtage immobilier. Ce dernier est soumis à des forces plus intenses ayant un impact sur son environnement. « Le Rôle des pouvoirs publics » et « la menace des nouveaux entrants potentiels » sont les éléments qui font que cette activité est moins attractive que la gérance immobilière.

Il est clair que si la réflexion avait été basée uniquement sur les profits risqués et à court terme, le courtage immobilier aurait été beaucoup plus attractif que la gérance immobilière. Toutefois, le but d'une organisation est de durer dans le temps et de gérer les risques au mieux. Par conséquent,



l'activité de gérance immobilière est dans l'ensemble plus attractive que celle du courtage immobilier et doit être la base des revenus des agences immobilières.

Après avoir défini quelle activité était la plus attractive, il est important de connaître quels sont les facteurs clés de succès. Sur la base du graphique de la figure 18, les trois forces les plus intenses pour la gérance immobilière sont « l'intensité concurrentielle » (8), « le pouvoir de négociations des clients » (7) et « le rôle de pouvoirs publics » (6)

### **5.1. *Pouvoir de négociation des clients***

Il n'est pas aisé pour une industrie de pouvoir réduire le pouvoir de négociations des clients lorsque la concurrence sur le marché est forte, ce qui est le cas au niveau des agences immobilières. Toutes les agences veulent obtenir de nouveaux clients en étant meilleure marché que leurs concurrents, afin d'obtenir le mandat de gérance.

La loi contre les cartels interdit les ententes sur les prix. Par conséquent, il serait illégal que les agences immobilières décident d'appliquer les mêmes tarifs, souvent surévalués, afin de diminuer le pouvoir de négociation des clients. En plus de l'illégalité, ces ententes sont seulement possibles lorsqu'il y a peu de concurrents sur le marché, chose qui n'est pas le cas sur celui de l'immobilier. L'USPI a essayé d'édicter un code déontologique à ses membres et validé une grille tarifaire que devaient appliquer les agences immobilières, sans succès.

Plus il y a d'entreprises sur un marché offrant les mêmes services, plus le pouvoir de négociation des clients augmente (Johnson et al., 2008). Afin de faire diminuer ce pouvoir des clients, une solution serait de faire baisser le nombre d'entreprises présentes sur le marché. Ce scénario serait envisageable avec des rapprochements entre certaines agences. Ce phénomène est du reste observé ces dernières années avec, par exemple, le rachat du capital-actions de l'agence immobilière vaudoise « Régie de la Couronne SA » par le groupe genevois Gérofinance-Dunand SA à la fin de l'année 2011 (Wharry, 2012).

### **5.2. *Rôle des pouvoirs public***

Comme expliqué précédemment, le droit du bail est très réglementé en Suisse. Les agences immobilières offrant le service de gestion d'immeubles doivent se conformer aux lois et règles édictées par le législateur.

A l'heure actuelle et en cette période de pénurie, le monde politique essaie de mettre sur pied une politique de logement permettant au marché d'absorber l'augmentation démographique attendue pour ces prochaines années.

Conscient également de la hausse des prix des logements, il est en train de mettre sur pied une loi permettant aux communes d'exiger des promoteurs de construire des logements, appelés d'« utilités publics », ayant des loyers modérés permettant à la classe moyenne de trouver des logements.

Les pouvoirs publics jouent un rôle de régulateur sur le marché immobilier et essaient d'œuvrer dans l'intérêt général afin de conserver le modèle économique et social de notre pays.

Ils pourraient également modifier la politique fiscale afin d'essayer de détendre le marché, ils pourraient ainsi opter pour une politique moins avantageuse envers les multinationales installées dans le canton de Vaud. Ce changement aurait pour conséquence de faire diminuer la demande sur le marché immobilier car il y aurait moins d'arrivées d'expatriés, voire même de nombreux départs vers d'autres cantons suisses plus attractifs ou vers des pays étrangers. Au niveau économique, cette décision aurait des impacts beaucoup moins positifs.

Les professionnels actifs dans le domaine immobilier souhaitent le moins d'interventions possibles provenant des pouvoirs publics. Afin de défendre leurs intérêts, il existe plusieurs organisations qui font du lobby afin de défendre les intérêts des propriétaires, ou des agences immobilières. Je peux par exemple nommer la Chambre Vaudoise Immobilière (CVI), l'USPI, la SVIT ou la Fédération Romande Immobilière. Ces différentes associations s'engagent politiquement en prenant position sur des sujets de votations concernant leurs membres. Dernièrement, la CVI a par exemple défendu la votation sur l'épargne logement, refusée finalement par le peuple. Elle a également réagit défavorablement, via un éditorial de son Président M. Olivier Feller, aux mesures de restriction de retrait du deuxième pilier, décidées par le Conseil Fédéral au mois de juin 2012 (Feller Olivier, 2012)

### **5.3.        *Intensité concurrentielle***

Le marché immobilier est très concurrentiel, il y a beaucoup d'agences qui offrent un service de gérance immobilière. Afin de pouvoir évoluer dans un tel marché, il est primordial de pouvoir se démarquer de la concurrence. Il est par conséquent nécessaire de fidéliser sa clientèle et d'acquérir de nouveaux clients.

### **5.3.1. Fidélisation de la clientèle**

Il est impératif que les agences immobilières puissent conserver leurs clients. La qualité du travail fourni par l'entreprise est l'élément clé. Le propriétaire foncier aime également la stabilité au sein de la société qui gère son immeuble. Il apprécie pouvoir discuter toujours avec un interlocuteur qui connaît ses exigences et sa personnalité.

La stabilité au sein de la société provient du taux de rotation du personnel. Il est par conséquent important pour les agences immobilières de pouvoir garder leurs employés sur le long terme. En effet, ce sont la qualité des employés qui permettent d'assurer le surplus de valeur perçu par les clients.

L'image de l'agence immobilière perçue à l'externe est primordiale. L'entreprise doit communiquer ses valeurs et sa vision. Elle doit faire ce qu'elle dit et dire ce qu'elle fait.

### **5.3.2. Acquisition de nouveaux clients**

Il y a deux moyens principaux pour l'acquisition de nouveaux mandats. Le premier est issu du réseau professionnel que la société a tissé avec ses partenaires actifs dans l'immobilier. Les architectes, les entreprises du gros-œuvres, les propriétaires ou les promoteurs doivent faire partie de ce réseau. Celui-ci permet aux agences immobilières de pouvoir obtenir des informations préférentielles afin de développer leurs activités.

Dans un deuxième temps, la politique marketing doit être cohérente avec l'image que veut donner l'entreprise à l'externe. Cet aspect est très important pour les petites entreprises locales qui veulent offrir un service de proximité. Ces sociétés, souvent au budget marketing restreint, doivent utiliser des canaux de communications efficaces. Le soutien à des associations et à des projets locaux est un moyen de soutenir la vie associative locale, et ainsi s'assurer une visibilité intéressante. Pour les grands groupes qui ont de gros moyens financiers, ils choisiront des canaux de communications plus coûteux mais à la visibilité plus importante comme la télévision ou l'utilisation régulière de tout ménage dans une importante zone géographique.

### **5.3.3. Capacité d'innovation**

Afin de pouvoir satisfaire tous les besoins des propriétaires, les gérances innovent en offrant des services complémentaires à leur service de gestion immobilière traditionnelle. Certaines d'entre elles offrent un service de gestion prestige pour satisfaire les propriétaires possédant des objets aux loyers élevés. D'autres, en offrant un service de suivi des travaux en cas de rénovation d'immeubles.

## **6. Business model de Cofideco SA**

Sur la base des informations résultant des analyses des chapitres 3 et 4, j'ai essayé d'illustrer le modèle économique de Cofideco SA à l'aide du canevas en 9 blocs décrits dans l'ouvrage « Business Model Nouvelle Génération ». Cet ouvrage définit un business model de la manière suivante : « Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2010).

Comme cité précédemment, le canevas utilisé comporte 9 blocs, soit :

1. Segments de clientèle :
2. Propositions de valeur
3. Canaux
4. Relations avec le client
5. Flux des revenus
6. Ressources clés
7. Activités clés
8. Partenaires clés
9. Structure de coûts

(A. Osterwalder et al., 2010)

## 6.1. Matrice du modèle économique en 9 blocs

Figure 19 : Canevas du Business Model de la société Cofideco SA

Les chiffres dans les bulles concernent les coûts ou investissements prévus pour l'année 2012.

Excl. activité de courtage		Excl. activité de gérance		
Partenaires clés	Activités clés	Propositions de valeur	Relations avec les clients	Segments clients
Architectes	<i>Gestion de qualité de biens immobiliers</i>	Proximité avec les propriétaires / clients	Contact direct (Tél; courrier; e-mail; rendez-vous)	<i>Familles propriétaires de biens fonciers</i>
Promoteurs	<i>Courtage immobilier</i>	Connaissance pointue du marché local	Confiance et proximité	<i>Propriétaires fonciers individuels</i>
Fournisseurs immeubles				
Locataires	Ressources clés	<i>Gestion immobilière de qualité</i>	Canaux	<i>Vendeurs / acheteurs biens immobiliers</i>
Agences de relocation	Personnel spécialisé dans l'immobilier		Site web Cofideco.ch	
	logiciel métier performant		Réseaux et assoc. professionnels	
	CHF 70'000		Salon et foire	
Structure de coûts		Flux de revenus		
CHF 230'000		CHF 435'000		
<i>Gérance : RH, 45% à 50% CA gérance</i>		<i>Revenus récurrents:</i>		
CHF 50'000		<i>Gérance immobilière : 70% - 75% % CA exploitations</i>		
<i>Courtage : RH + pub; 50% CA courtage</i>		CHF 100'000		
CHF 131'000		<i>Revenus issus de paiements uniques:</i>		
<i>Frais généraux : 20% - 25% du CA total</i>		<i>Courtage immobilier : 20-25% CA exploitations</i>		

Source : Tableau inspiré de l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (A. Osterwalder et al., 2010)

## **6.2.      *Explication brèves des 9 blocs***

### **6.2.1.    Segments clients**

- Cofideco SA a pour but de toucher les familles de propriétaires ainsi que les propriétaires fonciers individuels pour son activité de gérance. Les propriétaires institutionnels ne sont pas ses clients cibles.
- Pour le courtage, les vendeurs et acheteurs de biens fonciers.
- Zone géographique de la riviéra vaudoise.

### **6.2.2.    Propositions de valeur**

- Les connaissances pointues en termes du droit du bail ainsi qu'une bonne connaissance du marché immobilier permettent à l'agence Cofideco SA d'apporter aux clients des prestations de qualité.
- Le logiciel métier ainsi que des ressources humaines qualifiées permettent de fournir une gestion de qualité pour les biens immobiliers dont l'agence à la gérance immobilière.
- Le contact est primordial pour l'entreprise. Elle cherche ainsi à être proche géographiquement parlant avec ses clients mais également au niveau du contact et de la disponibilité.

### **6.2.3.    Canaux**

- Cofideco SA compte utiliser son site internet afin de communiquer son offre de prestations.
- Elle compte faire jouer son réseau professionnel en rencontrant les entreprises du bâtiment, les architectes ou les promoteurs afin de leur proposer son offre de prestations.
- La participation à des foires professionnelles comme le salon de l'immobilier de Montreux ou de Lausanne. Ces évènements permettent de rencontrer des éventuels clients et de leur présenter l'entreprise et des offres.

### **6.2.4.    Relation avec le client**

- Cofideco SA désire pouvoir communiquer sans intermédiaire et en direct avec ses clients. Le contact face à face ou téléphonique sont privilégiés. Les e-mails ou les courriers sont également une alternative.

- Il est important pour l'entreprise que le client puisse nouer une relation de confiance avec les employés de celle-ci.

#### **6.2.5. Flux des revenus**

- Le premier flux de revenus provient de l'activité de gérance de l'entreprise. Il devrait en 2012 s'élever à CHF 435'000. Cette somme est composée des honoraires de gérance, des frais et débours, des honoraires d'établissement des décomptes de chauffage, ainsi que des produits de gérances divers. Dans le modèle d'affaires, l'activité de gérances immobilières devrait représenter 70% à 75% des revenus. En 2012, cette activité représente 80% car l'activité de courtage n'a été ouverte que le 1<sup>er</sup> mai 2012.
- Le deuxième flux de revenus est le fruit des commissions de courtage. Ce montant de CHF 100'000 est l'équivalent de trois ventes. Le nombre de vente ainsi que le montant correspondent aux objectifs qui ont été fixés au courtier par la Direction de l'entreprise. A terme, cette activité devrait représenter entre 20% et 25% du chiffre d'affaires totales de Cofideco SA.

#### **6.2.6. Ressources clés**

- Comme dans toutes entreprises offrant des services, la nécessité d'un personnel qualifié est primordiale. Tous les employés de l'entreprise ont fait leur apprentissage au sein d'une agence immobilière et ont suivi des cours spécialisés en immobilier.
- Le logiciel Quorum permet aussi bien la gestion des biens immobiliers en gérance mais aussi de pouvoir gérer les paiements des salaires des concierges et des salariés. Il est également capable de tenir à jour la comptabilité de l'entreprise. La gestion électronique des documents (GED) est en cours de test. Elle sera disponible à court terme afin de rendre le travail encore plus performant.

#### **6.2.7. Activités clés**

- La gérance immobilière est l'activité principale sur laquelle Cofideco SA aimerait être reconnue. Elle aimerait acquérir une renommée régionale dans ce domaine.
- La deuxième activité de Cofideco SA est le courtage immobilier. Ce service permet d'être présent sur le marché de la vente et de l'achat de biens immobiliers et d'offrir une prestation supplémentaire aux clients. En aucun cas, Cofideco SA souhaite faire de cette activité rentable, mais risquée, son fonds de commerce principal.

#### **6.2.8. Partenaires clés**

- Afin de pouvoir remplir ses objectifs en termes de développement et de qualité de travail, Cofideco SA a besoin de nouer des contacts avec des partenaires clés.
- Les architectes et les promoteurs sont souvent les premières personnes au courant des futurs projets immobiliers. Un bon contact avec ces personnes permet de posséder une longueur d'avance dans l'obtention de nouveaux mandats de gérance.
- Les fournisseurs immeubles et plus particulièrement, les entreprises du bâtiment sont des partenaires importants. De la qualité de leur travail, dépend la satisfaction des propriétaires et des locataires.
- Les locataires sont très importants. Ce ne sont pas les clients de l'entreprise mais ils doivent être considérés comme tels. Si les locataires sont satisfaits, ils vont le dire, et l'image de la société sera améliorée à l'externe. A l'inverse, ils peuvent également donner une mauvaise image, si l'agence immobilière ne fait pas correctement son travail.
- Enfin les agences de relocations permettent à la gérance prestige de louer plus facilement les objets aux loyers élevés. L'agence immobilière possède l'objet à louer, et l'agence de relocation a le contact avec la personne désirant le louer. Il est donc important de pouvoir compter sur de tels partenaires afin de donner satisfaction à nos clients ayant des objets aux loyers élevés.

#### **6.2.9. Structures de coûts**

- Les frais de personnel directement attribués aux activités clés de l'entreprise représentent un peu plus de 45% du chiffre d'affaires pour la gérance et 50% pour l'activité de courtage.
- Les frais généraux totaux de l'entreprise représentent entre 20% et 25% du CA total.



## **7. Business plan de Cofideco SA**

### **7.1. *Management summary***

La société Cofideco SA, installée à Vevey, a pour objectif d'offrir un service de qualité et de proximité aux propriétaires fonciers, ou désirant le devenir dans la région entre Lausanne et Aigle. Elle offre un service de gérance d'immeubles, un service de courtage immobilier ainsi qu'un service fiduciaire.

Le segment cible de la clientèle pour Cofideco SA est constitué des propriétaires fonciers individuels, ainsi que des familles de propriétaires installés dans sa région d'activité.

La société a été financée par la famille Destraz, propriétaire d'un important parc immobilier. Elle est aussi actuellement le client principal de Cofideco SA.

La société désire contrôler son développement afin de garder en tout temps ses valeurs et la qualité de service qu'elle offre à ses clients. En 2012, le chiffre d'affaires budgété est de CHF 545'000. En 2013, l'objectif est de le faire passer environ à CHF 750'000.

### **7.2. *Le but de la naissance de Cofideco SA***

Propriétaire d'un parc immobilier conséquent, la famille Destraz était cliente d'une importante agence immobilière vaudoise. Insatisfaite du service offert par cette agence, la famille Destraz a décidé de créer la société Cofideco S.A. à l'image de l'agence immobilière avec qui elle aurait aimé travailler pendant les dernières années, c'est-à-dire une entreprise de confiance, aux valeurs locales, et à la qualité de travail élevée.

### **7.3. *Portrait de l'entreprise***

Cofideco SA est une société active dans la gestion de biens immobiliers. L'entreprise a été inscrite au registre du commerce du canton de Vaud en date du 11 octobre 2011 (Registre du commerce de l'État de Vaud, 2011). Cofideco SA possède un capital-actions de CHF 100'000 entièrement libéré. Son siège social est installé à Vevey (Cofideco SA, 2012). L'unique agence de la société est située au Quai Perdonnet 19, à Vevey. Ce lieu se trouve à quelques mètres du lac Léman et bénéficie d'une situation idéale.

La direction de la société est assurée par Mademoiselle Pauline Destraz depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012. La directrice de la société est également administratrice et Secrétaire du conseil d'administration de la société. Philippe Destraz, préside, quant à lui, le Conseil d'administration de Cofideco SA.

A l'heure actuelle, Cofideco SA est en charge de la gestion de 41 immeubles, 37 de ceux-ci appartiennent à la famille Destraz. L'ensemble des immeubles représentent environ 770 objets. Comme vous pouvez le constater, les dirigeants de Cofideco SA sont également les principaux clients de la société. Cette situation permet d'assurer à Cofideco SA des revenus récurrents années après années et d'amener une certaine sécurité et stabilité quant à l'avenir de l'entreprise. Le métier de base de la société est la gérance immobilière.

La vision et les valeurs de Cofideco SA sont inscrites sur son site internet (Cofideco SA, 2012). La société entend offrir un service de proximité et de qualité. Grâce à sa petite taille, ses clients ont la chance de connaître personnellement ses interlocuteurs. Cette relation permet d'installer un climat de confiance.

Au niveau social, Cofideco SA verse 13 salaires par année à ses employés. De plus, le plan de prévoyance professionnelle (deuxième pilier) est supérieur au minimum légal. En effet, la déduction de coordination a été supprimée et les employés commencent à cotiser pour la vieillesse dès le 1<sup>er</sup> janvier de l'année de leur 18<sup>ème</sup> anniversaire sur le salaire AVS (LAVS, 2012). A noter que la loi sur la prévoyance professionnelle prévoit une obligation de cotiser au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier du 25<sup>ème</sup> anniversaire pour les employés dépendants, en ce qui concerne la vieillesse (art. 7, LPP, 2012). Le taux de cotisations est également supérieur de 1% par rapport au minimum légal inscrit dans la loi (art. 16, LPP, 2012). Les employés bénéficient également de cinq semaines de vacances par année. Il faut rappeler que le minimum légal est de 4 semaines pour les employés de plus de 20 ans et de 5 semaines pour ceux âgés de moins de 20 ans.

Afin d'assurer la pérennité de la société, elle n'acceptera pas la sous-enchère. De ce fait, les honoraires ne seront jamais inférieurs à 4.5% pour un mandat de gérance complet (location, technique, financière). Ce taux d'honoraires est dans la moyenne des honoraires fixés par les agences immobilières selon les tarifs informatifs de l'USPI-Vaud. Si des propriétaires ne partagent pas la philosophie de Cofideco SA, elle refusera tout simplement de travailler avec ces clients. La société aimerait gérer 60 immeubles d'ici 2014. Ceci devrait alors représenter environ 1100 objets (appartements + places de parc).

Au niveau du courtage, Cofideco SA aimerait être reconnue comme un acteur responsable. La société n'aimerait pas être considérée comme ayant une politique spéculatrice et tirant les prix de l'immobilier vers haut pour des motifs simplement pécuniaires.

#### **7.4.        *Les prestations de l'entreprise***

Au niveau de son secteur gérance, Cofideco SA offre un service de qualité fourni par un personnel expérimenté et spécialisé dans le secteur immobilier. Un logiciel métier performant (Quorum) permet de répondre aux attentes des clients en termes de gérance immobilière.

Cette qualité de travail est accompagnée pour le propriétaire par une relation de proximité avec le groupe de personnes gérants son immeuble. Le contact se fait en direct afin d'amener un climat de confiance entre le propriétaire et l'agence, chose essentielle dans le métier de la gérance immobilière.

Deux prestations sont offertes au niveau de la gérance immobilière. Un service de gérance traditionnelle, et un service de gérance prestige. Le service traditionnel s'adresse aux propriétaires des immeubles ou d'objets fonciers ayant des loyers dans la moyenne du marché. Le service de gérance prestige est destiné aux propriétaires possédant des objets dont les loyers sont largement supérieurs à la moyenne.

Pour l'activité de courtage, cette dernière a été ouverte afin d'offrir un service supplémentaire à nos clients. Cofideco SA est indépendante et ne dépend d'aucun groupe comprenant des promoteurs. La société est donc à même de proposer des produits dans le seul intérêt de ses clients.

L'entreprise offre également un service fiduciaire. Ce dernier est destiné aux propriétaires désirant établir une comptabilité résultant de l'exploitation de leur bien immobilier. Toutefois, ce service a un poids très faible en termes de volume d'affaires.

#### **7.5.        *Les avantages pour les clients***

Pour les propriétaires qui ont confié la gérance de leur immeuble à Cofideco SA, ils reçoivent leurs disponibles tous les 10 de chaque mois. Le disponible représente la différence entre les loyers reçus et les charges payées (y compris les honoraires de gérance perçus par Cofideco SA) pour le compte du propriétaire. Dans la première quinzaine du mois de juillet et du mois de janvier, les propriétaires reçoivent un décompte récapitulant tous les produits et charges du semestre écoulé. Le respect des délais, aussi bien des paiements des disponibles, que les envois des décomptes de gérance jouent un rôle essentiel dans la relation de confiance qui lie l'agence immobilière et les propriétaires. Cette relation de confiance fait partie du respect que Cofideco SA communique dans ses valeurs. Le propriétaire attend également que l'agence protège ses intérêts dans les limites de la loi et du

respect des locataires. Pour la gérance prestige, Cofideco SA utilise son réseau des agences de relocations pour louer rapidement des objets aux loyers élevés et au standing supérieur.

L'image du propriétaire est souvent négative aux yeux des locataires. Cofideco SA, par son professionnalisme et sa proximité, a pour but de satisfaire, dans les limites légales, les locataires afin de donner une bonne image aussi bien du propriétaire que de l'entreprise. Cette volonté passe également par un dialogue et une compréhension afin d'instaurer un climat de confiance.

De plus, la gérance agit pour le compte du propriétaire. Par conséquent, le nom du propriétaire est présent sur toutes les factures le concernant. De ce fait, le comportement de l'agence vis-à-vis des fournisseurs immeubles a une répercussion sur l'image de la société, mais également sur celle des propriétaires.

Par conséquent, les fournisseurs immeubles doivent être considérés comme un partenaire privilégié. Cofideco SA s'engage à régler, pour le compte du propriétaire, leurs factures dans un délai de 15 à 20 jours, lorsque les conditions de paiement sont fixées à 30 jours. Chaque commande de travaux est effectué par écrit afin de clarifier les choses et d'éviter tout litige entre l'agence et les entreprises. La relation de confiance entre Cofideco SA et les fournisseurs immeubles est primordiale pour assurer une bonne qualité de prestations, et ainsi donner satisfaction, aussi bien aux propriétaires qu'aux locataires lorsqu'ils sont concernés.

Pour le client désirant acheter ou vendre un bien immobilier, Cofideco SA offre un service répondant exclusivement aux besoins des clients. Ces derniers peuvent compter sur la totale indépendance de l'entreprise, qui n'appartient à aucun groupe faisant de la promotion immobilière.

## **7.6.      *Les clients***

### **Gérance immobilière**

Cofideco SA a décidé de cibler les propriétaires individuels ainsi que les familles de propriétaires fonciers situées dans la région entre Lausanne et Aigle. Dans l'idéal et afin de renforcer son image d'entreprise locale et de proximité, elle aimerait que le 90% du parc immobilier qu'elle gère se situe entre Vevey et Villeneuve.

### **Courtage Immobilier**

Toutes les personnes désirant acheter ou vendre un bien immobilier dans la région entre Lausanne et Aigle.

## **7.7.      *Stratégie concurrentielle***

Au vu des compétences à l'interne et du business model élaboré précédemment, Cofideco SA a décidé de se spécialiser principalement dans la gérance immobilière et dans une moindre mesure dans le courtage.

En effet, la situation du marché de la gérance immobilière va rester stable, voir augmenter avec le nouveau plan directeur. De plus, cette activité permet d'assurer des revenus récurrents. Ainsi et afin de ne pas se disperser, elle a renoncé par choix à offrir un service d'administration de PPE.

Le courtage est une activité dont il est difficile de connaître l'évolution à moyen terme. Le business model ne peut donc pas être basé sur cette activité en cette période d'incertitude économique.

Cofideco SA désire offrir un service ayant une plus-value au niveau de la qualité perçue par ses clients sans augmenter les prix de ses prestations par rapport aux tarifs normaux de la branche.

La stratégie utilisée selon le modèle de l'horloge stratégique (Figure 20) est une sophistication sans surprise. Cette stratégie est possible grâce aux compétences et à l'expérience de ses employés, ainsi qu'à l'utilisation d'un logiciel métier performant.

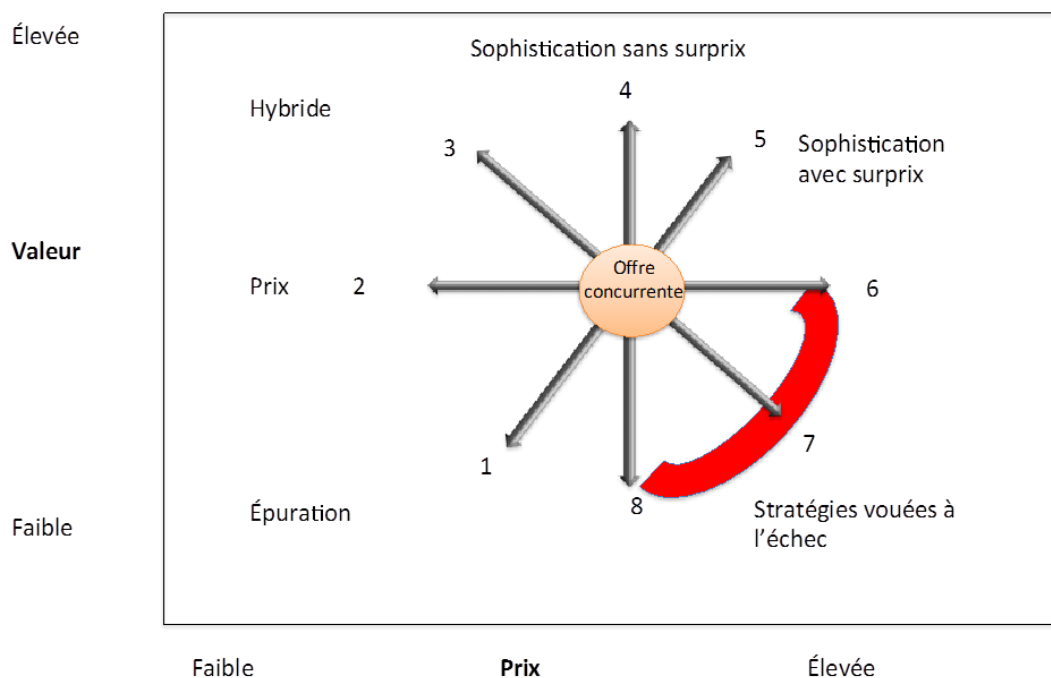
Le client doit trouver cette plus-value sur plusieurs points. Le premier est un respect rigoureux des conditions contenues dans le mandat de gérance ainsi que le respect des échéances de ses versements.

D'autre part, la gérance agit pour le compte du propriétaire. Par conséquent son nom apparaît sur toutes les factures des fournisseurs. Il attend donc de la gérance qu'elle règle les fournisseurs dans le délai imparti afin d'éviter de recevoir des rappels, chose néfaste pour son image.

Il attend également une disponibilité de l'agence et une réactivité de celle-ci par rapport à des problèmes qui pourraient survenir au niveau de son bien foncier. Il désire que tout soit mis en œuvre afin que le taux de logements vacants soit le plus bas possible afin d'éviter des pertes locatives.

Au mois d'août 2012, Cofideco SA n'avait pour l'entier du parc immobilier qu'elle gère ; 7 places de parc vacantes et aucun appartement pour la gérance traditionnelle. En ce qui concerne la gérance Prestige, deux objets étaient sur le marché pour les louer. En termes de perte locative, le taux atteint 0.12% (Sources internes à Cofideco SA)

**Figure 20 : Horloge stratégique de l'agence immobilière Cofideco SA**



Source : (Johnson et al., 2008)

Cofideco SA a décidé de choisir une stratégie de sophistication sans surprise, c'est-à-dire la position numéro 4 sur l'horloge stratégique présentée sur la figure 20.

Les gros groupes immobiliers acceptent souvent des honoraires inférieurs à 4.5% afin d'augmenter leur volume d'affaires. Ils peuvent se le permettre pas le fait des économies d'échelle, mais également avec un service moins personnalisé pour les propriétaires. Sur l'horloge stratégique, ils se trouvent en position 3, la stratégie hybride.

## **7.8. Les concurrents**

Les concurrents sont nombreux sur le marché immobilier. Les grosses agences immobilières comme Bernard Nicod SA, Domicim, Foncia Geco, De Rham SA, Gerofinance-Dunand, mais aussi les plus petites comme Furer SA, Floucks SA, ou Dénéreaz G. et Fils SA. Toutes ces agences sont actives dans la gérance immobilière et sont implantées à Vevey ou à la Tour-de-Peilz. Il y a d'autres concurrents à Montreux comme Rilsa, CGS Immobilier SA, Comptoir Immobilier SA, ou Gendre & Emonet SA.

Lors de mon enquête, j'ai remarqué que les agences immobilières qui ne faisaient que du courtage, seraient logiquement en difficultés en cas des baisses des revenus de cette activité. Pour les autres, le licenciement de personnel est la solution envisagée en cas de baisses des revenus.

Toutes les entreprises sont des concurrents. Toutefois, pour les propriétaires voulant donner mandat à des entreprises locales et indépendantes, les concurrents directs sont Furer SA, Gendre & Emonet SA, Floucks SA, et Dénéréaz G. et fils SA.

Ces quatre entreprises sont implantées depuis plusieurs années dans la région entre Vevey et Montreux et leur volume d'affaires est supérieur à celui de Cofideco SA à l'heure actuelle. Ci-dessous, une présentation des 4 concurrents :

Furer SA a été fondée en 1895. Elle recherche la qualité plutôt que la quantité au niveau de ses mandats. Furer SA offre des services de gérance, de courtage et d'administration de PPE. Elle emploie actuellement une trentaine de collaborateurs. L'entreprise est présente à Vevey, Lausanne et Montreux (Furer SA, 2012)

Gendre & Emonet SA a été fondée en 1994. La société possède une activité fiduciaire ainsi qu'une activité d'agence immobilière. Cette dernière offre des services de gérance, de courtage ainsi que d'administration PPE. Elle a une politique de marketing très discrète et compte avant tout sur le bouche à oreille (Gendre & Emonet SA, 2010). La société a ses bureaux localisés à Montreux.

Flouck SA a été créée en 1941 par Edouard Flouck. L'entreprise est dirigée aujourd'hui par son fils, Philippe Flouck. Cette agence offre un service de gérance, de courtage, d'administration PPE, et d'expertises immobilières (Flouck SA, 2012). La totalité du capital-actions est détenu par la famille Flouck. La société possède une agence située à la Tour-de-Peilz.

Dénéréaz G. et fils SA, a été fondée en 1903 par Gustave Dénéréaz. Le capital-actions est détenu à 100% par la famille Dénéréaz. Elle offre un service de gérance, de courtage, d'administration PPE et d'expertises immobilières. L'entreprise possède une agence à Vevey.

Toutes les agences citées offrent des services, comme l'administration PPE, que Cofideco SA n'offre pas. Cofideco SA a fait le choix de se spécialiser dans la gérance immobilière et d'apporter une plus-value à ses clients.

## 7.9. Les tarifs appliqués par Cofideco SA

### Gérance immobilière traditionnelle

Mandat de gérance complet ; technique + location + finance

Honoraires gérance:	4.00%
<u>Frais et débours :</u>	<u>0.50%</u>
<u>Total honoraires :</u>	<u>4.50%</u>

*Mandat de gérance partiel ; locative*

Honoraires gérance	2.50%
<u>Frais et débours :</u>	<u>0.50%</u>
<u>Total honoraires :</u>	<u>3.00%</u>

*Mandat de gérance partiel ; locative + technique*

Honoraires gérance :	3.20%
<u>Frais et débours :</u>	<u>0.50%</u>
<u>Total honoraires :</u>	<u>3.70%</u>

*Mandat de gérance partiel ; technique*

Honoraires gérance	2.50%
<u>Frais et débours :</u>	<u>0.50%</u>
<u>Total honoraires :</u>	<u>3.00%</u>

*Mandat de gérance partiel ; technique + financière*

Honoraires gérance :	3.00%
<u>Frais et débours :</u>	<u>0.50%</u>
<u>Total honoraires :</u>	<u>3.50%</u>

*Mandat de gérance partiel ; financière*

Honoraires gérance	2.00%
<u>Frais et débours :</u>	<u>0.50%</u>
<u>Total honoraires :</u>	<u>2.50%</u>

*Mandat de gérance partiel ; locative + financière*

Honoraires gérance	3.00%
<u>Frais et débours :</u>	<u>0.50%</u>
<u>Total honoraires :</u>	<u>3.50%</u>

### Gérance immobilière prestige

Les honoraires pour la gérance prestige sont majorés de 1% à par rapport à ceux de la gérance immobilière traditionnelle

### Courtage Immobilier :

#### Commissions de vente encaissée lorsque la vente abouti

- 5% du prix de vente pour la tranche de CHF 0.00 à CHF 500'000.00
- 3% du prix de vente pour la tranche de CHF 500'000.00 à CHF 4'000'000.00
- 2% du prix de vente pour la tranche supérieure à CHF 4'000'000.00

Exemple pour un objet vendu à CHF 1'100'000.00, la commission de vente sera la suivante :

5% de CHF 500'000.00 =	CHF 25'000.00
<u>3% de CHF 600'000.00 =</u>	<u>CHF 18'000.00</u>
<u>Total de la commission</u>	<u>CHF 43'000.00</u>

### Honoraires fiduciaires

Les tarifs sont définis au cas par cas au vu du travail à effectuer.



### **7.10.      *Stratégie de développement de l'image Cofideco SA***

Afin de développer les affaires de Cofideco SA, il est important de faire connaître la société dans les régions entre Lausanne et Aigle, et plus spécialement entre Vevey et Villeneuve.

Le développement passe par le soutien à la vie associative locale au niveau artistique, culturel et sportif. Il est évident que plus Cofideco SA sera visible, plus elle sera reconnue, et pourra ainsi augmenter son volume d'affaires.

Les réseaux professionnels ainsi que les foires immobilières sont également un moyen de faire connaître la marque et les prestations offertes par Cofideco SA, afin de nouer des contacts d'affaires qui peuvent déboucher sur la signature de mandats de gérance ou de courtage.

La société est également visible sur internet via son site [www.cofideco.ch](http://www.cofideco.ch) et sa page Facebook, afin de communiquer les objets vacants ou en vente mais également de communiquer sur ces activités en général.

Il est également nécessaire de cibler les partenaires essentiels au développement de la société. Les sociétés de relocation s'occupant de la recherche d'appartement pour les employés des multinationales, il est donc primordial de nouer des contacts avec celles-ci afin de faciliter la location des objets de prestige. De plus, les architectes et les promoteurs sont des acteurs importants dans la construction ou la rénovation de biens. Il est donc primordial de les rencontrer et de créer une relation pouvant amener des informations privilégiées en relation avec des projets futurs. Ces informations pourraient aboutir à la signature de nouveaux mandats de gérance.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, Cofideco SA a démarré son activité. Toutefois, la partie communication et marketing a été mise de côté durant les trois premiers trimestres de l'année. Il faut noter que les nouveaux mandats obtenus sont issus du réseau professionnel de l'entreprise.

Le budget marketing de l'entreprise est de CHF 10'000 pour 2012. Il sera doublé pour l'exercice 2013 afin de faire connaître la marque Cofideco SA et ses produits. Toutefois, la somme de CHF 20'000 n'est pas énorme au vu des frais de publicité. Il est donc nécessaire de bien cibler les actions marketing.

Cofideco SA a la volonté d'être visible lors des manifestations se déroulant au centre-ville de Vevey comme le festival des artistes de rue qui a lieu au mois d'août chaque année.

Une présence régulière dans l'hebdomadaire « Le Régional » ainsi que dans le « 24 heures immobilier » est nécessaire.

**Tableau 5 : Plan des actions marketing pour les années 2012 et 2013**

<b>Année</b>	<b>Mois</b>	<b>Actions</b>	<b>Montant</b>
2012	Septembre	Article promotionnel Cofideco SA (1/4 de page)	2'240.00
	Septembre	Publicité dans le "24 heures immobiliers" (bandeau)	1'980.00
	Octobre	Publicité dans le journal "Le Régional" (Bandeau Une)	2'000.00
	Novembre	Publicité dans le "24 heures immobiliers" (bandeau)	1'980.00
<b>Total</b>			<b>8'200.00</b>
2013	Janvier	Publicité sur bus VMCV, vitres arrière (12 mois)	5'500.00
	Janvier	Publicité radio-Chablais	2'600.00
	Février	Publicité dans le "24 heures immobiliers" (bandeau)	1'980.00
	Avril	Publicité sur set de tables. Restaurants Vevey	900.00
	Juin	Salon de l'immobilier de Montreux	3'500.00
	Juin	Publicité sur set de tables. Restaurants Montreux	900.00
	juillet	Soutien au Vevey-Riviera-Basket	2'000.00
	Août	Sponsoring du festival des artistes de rues de Vevey	1'000.00
	Août	Panneaux publicitaires stades club foot régionaux	1'500.00
	Novembre	Publicité radio-Chablais	2'600.00
<b>Total</b>			<b>22'480.00</b>

Sources : (Le Regional, 2012) (Traffic.ch, 2012) (Radio-Chablais, 2012) (Edupub, 2012)

Le tableau 5 décrit les activités marketing que prévoit de faire Cofideco SA entre septembre 2012 et décembre 2013.

### **7.11 Finances**

Cette partie du Business Plan permet à l'entreprise de prévoir sa situation financière pour une période. Pour Cofideco SA, les prévisions ont été faites sur une période de 5 ans, c'est-à-dire entre 2012 et 2016. Cette partie financière comporte un compte de pertes et profits, un tableau du cash-flow ainsi que le bilan d'ouverture de la société au 1<sup>er</sup> janvier 2012 et de clôture pour les années 2012 à 2016.

## Pertes et profits

Le compte de pertes et profits permet à l'entreprise de prévoir ses bénéfices années après années si les objectifs en termes de développement de l'entreprise sont atteints.

**Tableau 6 : Prévisions comptes de pertes et profits pour les années 2012 à 2016**



<b>PERTES ET PROFITS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Total produits d'exploitations</b>	<b>545'000.00</b>	<b>752'000.00</b>	<b>829'500.00</b>	<b>907'000.00</b>	<b>959'500.00</b>
<b>Honoraires de gérance immobilière</b>	<b>435'000.00</b>	<b>542'000.00</b>	<b>594'500.00</b>	<b>647'000.00</b>	<b>699'500.00</b>
Honoraires de gérances	400'000.00	500'000.00	550'000.00	600'000.00	650'000.00
Hon. établissement déptes chauffage	20'000.00	25'000.00	27'500.00	30'000.00	32'500.00
Emolument et remise de baux	5'000.00	7'000.00	7'000.00	7'000.00	7'000.00
Autres produits de gérance	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00
<b>Honoraires fiduciaires</b>	<b>10'000.00</b>	<b>10'000.00</b>	<b>10'000.00</b>	<b>10'000.00</b>	<b>10'000.00</b>
Honoraires fiduciaires	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00
<b>Commissions de courtage</b>	<b>100'000.00</b>	<b>200'000.00</b>	<b>225'000.00</b>	<b>250'000.00</b>	<b>250'000.00</b>
Commissions de courtage	100'000.00	200'000.00	225'000.00	250'000.00	250'000.00
<b>Total charges d'exploitations</b>	<b>443'500.00</b>	<b>558'500.00</b>	<b>607'500.00</b>	<b>657'500.00</b>	<b>690'500.00</b>
<b>Frais de personnel</b>	<b>312'500.00</b>	<b>399'000.00</b>	<b>426'500.00</b>	<b>460'500.00</b>	<b>479'500.00</b>
Salaires employés	230'000.00	270'000.00	285'000.00	305'000.00	322'000.00
Charges sociales employés	30'000.00	34'000.00	36'000.00	39'000.00	41'000.00
Commissions courtiers	36'000.00	72'000.00	81'000.00	90'000.00	90'000.00
Charges sociales courtiers	4'500.00	9'000.00	10'500.00	11'500.00	11'500.00
Formation et frais de personnel	12'000.00	14'000.00	14'000.00	15'000.00	15'000.00
<b>Frais généraux</b>	<b>131'000.00</b>	<b>159'500.00</b>	<b>181'000.00</b>	<b>197'000.00</b>	<b>211'000.00</b>
Loyer et frais des bureaux	33'500.00	34'000.00	34'000.00	34'500.00	34'500.00
Frais généraux	50'000.00	58'000.00	62'000.00	65'000.00	69'000.00
Maintenance informatique	22'500.00	22'500.00	27'500.00	27'500.00	27'500.00
Marketing et communication	10'000.00	20'000.00	30'000.00	40'000.00	50'000.00
en % du chiffre d'affaires	1.83%	2.66%	3.62%	4.41%	5.21%
Publicité courtage	10'000.00	20'000.00	22'500.00	25'000.00	25'000.00
en % du chiffre d'affaires courtage	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Frais divers	5'000.00	5'000.00	5'000.00	5'000.00	5'000.00
<b>EBITDA</b>	<b>101'500.00</b>	<b>193'500.00</b>	<b>222'000.00</b>	<b>249'500.00</b>	<b>269'000.00</b>
<b>Amortissement</b>	<b>76'000.00</b>	<b>48'100.00</b>	<b>35'100.00</b>	<b>25'250.00</b>	<b>16'750.00</b>
Amortissements	76'000.00	48'100.00	35'100.00	25'250.00	16'750.00
<b>EBIT</b>	<b>25'500.00</b>	<b>145'400.00</b>	<b>186'900.00</b>	<b>224'250.00</b>	<b>252'250.00</b>
<b>Impôts</b>	<b>6'100.00</b>	<b>33'800.00</b>	<b>43'300.00</b>	<b>52'000.00</b>	<b>58'400.00</b>
Impôt sur le capital	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Impôt sur le bénéfice	5'900.00	33'600.00	43'100.00	51'800.00	58'200.00
<b>Bénéfice après impôts</b>	<b>19'400.00</b>	<b>111'600.00</b>	<b>143'600.00</b>	<b>172'250.00</b>	<b>193'850.00</b>
en % du chiffres d'affaires totales	3.56%	14.84%	17.31%	18.99%	20.20%
<b>Nombre d'immeubles en gérance</b>	<b>41.00</b>	<b>52.00</b>	<b>60.00</b>	<b>68.00</b>	<b>75.00</b>
Nombre d'objets (appartement + parking)	770.00	980.00	1'150.00	1'270.00	1'410.00
Objets / immeuble	18.78	18.85	19.17	18.68	18.80

L'activité de Cofideco SA a débuté le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Les prévisions pour l'année 2012 sont issues des premiers mois d'exploitation de l'entreprise. Les produits résultants de l'activité de gérance s'élève à CHF 435'000. En ce qui concerne les produits issus du département de courtage, ils se montent à CHF 100'000. Le chiffre d'affaires total prévu pour cette première année d'exploitation est de CHF 545'000.

Le principal poste des charges d'exploitations est la masse salariale. L'an dernier dans le cadre d'un travail pour le compte de mes études à la HES-SO de Sierre, jumelé avec mon expérience dans le domaine, j'ai constaté que pour gérer, avec qualité, 900 objets en gérances, il était nécessaire de posséder des ressources en personnel, équivalent plein temps de 2.25<sup>17</sup>. Pour 2012, le total des salaires bruts, y compris fonctions d'administration et management de la société, s'élève à CHF 230'000. Le détail des salaires pour 2012 ainsi que pour les années suivantes se trouve sur le tableau 7 ci-après. Les charges sociales représentent 12.7% des salaires bruts selon les premiers chiffres internes du 1<sup>er</sup> semestre 2012. Pour cette même année, ce poste représente un montant de CHF 30'000.00.

**Tableau 7 : Détail des salaires pour les années 2012 à 2016**

Fonctions et taux occupations		2012	2013	2014	2015	2016
Act. Gérance	Asistante gérance (45%; 70%; 85%; 100%; 100%)	39'000.00	57'850.00	60'000.00	63'600.00	63'600.00
	Responsable gérance (90%; 90%; 90%; 90%; 90%)	87'750.00	87'750.00	87'750.00	87'750.00	87'750.00
	Responsable comptabilité (70%; 85%; 85%; 85%)	71'225.00	88'400.00	88'400.00	88'400.00	88'400.00
	Aide-comptable (0%; 0%; 25%; 50%; 75%)	-	-	16'250.00	32'500.00	48'750.00
	Administration + management	24'925.00	25'350.00	23'350.00	23'350.00	23'350.00
	Petites mains	7'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00
<b>Total salaires bruts</b>		<b>229'900.00</b>	<b>269'350.00</b>	<b>285'750.00</b>	<b>305'600.00</b>	<b>321'850.00</b>

Le Tableau 7 montre les besoins en ressources humaines pour le département gérance. Les informations entre parenthèse correspondent au pourcentage du poste occupé entre 2012 et 2016. Le responsable comptabilité et la responsable gérante (qui est aussi la directrice) travaillent à 100%. Le pourcentage non investi dans le secteur gérance est attribué pour s'occuper du management de la société. Le 1<sup>er</sup> août 2012, une employée à 70% a été engagée. La situation devrait rester la même jusqu'au 31 juillet 2014, l'employée à 70% aura fini sa formation et devrait quitter la société. Elle sera remplacée par une personne à plein temps. En 2015, un(e) aide-comptable à 50% devrait être engagé(e) au 1<sup>er</sup> juillet 2012. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, un contrat à plein temps sera proposé à l'aide-comptable ou une autre personne sera engagée à 50% afin d'obtenir 100% pour cette fonction.

<sup>17</sup>Location-Technique = 1.5 EPT ; Comptabilité immeuble = 0.75 ETP

Les frais de publicité de l'activité de courtage sont au maximum de 10% des commissions brutes des ventes encaissées. Les commissions reversées au courtier représentent 40% des commissions nettes (commission brutes – publicité).

Il faut noter que le budget marketing est très faible à l'heure actuelle. Il sera continuellement augmenté afin qu'il atteigne CHF 50'000 en 2016. Ce poste pourrait être modifié par rapport à ce qui est provisionné dans le tableau 6 afin d'atteindre les objectifs en terme d'objets en gérance décrits dans le tableau 8.

L'EBITDA s'élève à CHF 101'0500 en 2012. Le poste des amortissements est de CHF 76'000. Les amortissements sont calculés selon un taux constant basé sur la valeur résiduelle. Le taux d'amortissement est de 40% pour les actifs immobilisés comme les logiciels informatiques, le matériel informatique, site web et matériel de communication et les véhicules. Un taux d'amortissement de 25% est appliqué pour le mobilier et les travaux d'aménagement de l'agence.

Le résultat net (après impôts) estimé pour 2012 est de CHF 19'400. Par conséquent, l'entreprise devrait être rentable dès sa première année d'exploitation.

Le tableau 8 montre les objectifs d'évolution en termes de volumes d'affaires pour l'activité de gérance.

**Tableau 8 : Détail de l'augmentation du nombre d'objets entre 2012 et 2016**

<b>Evolution du portefeuille</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Nombre d'immeubles en gérance	<b>41.00</b>	<b>52.00</b>	<b>60.00</b>	<b>68.00</b>	<b>75.00</b>
Nombre d'objets (appartement + parking)	770.00	980.00	1'100.00	1'270.00	1'410.00
Objets / immeuble	18.78	18.85	18.33	18.68	18.80

Le tableau 8 montre une augmentation régulière d'années en années faisant passer le nombre d'objets en gérances de 770 en 2012 à 980 en 2013, soit une augmentation de 27%. Cette augmentation devrait être de 17% pour 2014 et d'environ 11% pour les deux années suivantes.

Les prévisions pour les années 2013 à 2016 permettaient de dégager un EBITDA en hausse chaque année. En effet, il augment entre CHF 20'000 et CHF 30'000 par années. Au niveau du bénéfice après impôts, il augmente dans les mêmes proportions que l'EBITDA en passant de CHF 111'660 en 2013 à 193'850 en 2016.

### **Cash-flow**

Le cash-flow représente la différence entre les rentrées et les sorties financières enregistrées pendant une année. Il faut préciser que dans les prévisions effectuées, je n'ai pas tenu compte de

l'évolution des débiteurs et des créanciers. En effet, les factures sont payées très rapidement au niveau de nos fournisseurs. En ce qui concerne les honoraires de gérance, ils sont directement prélevés du montant des loyers. Le volume d'affaires du courtage ne dépassant jamais 10 ventes, le suivi des paiements sera stricte et rigoureux.

**Tableau 9 : Détail cash-flow pour les années 2012 à 2016**



<b>CASH FLOW</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Cash flow opérationnel</b>					
Encaissements prouduits de gérance	435'000.00	542'000.00	594'500.00	647'000.00	699'500.00
Encaissements honoraires fiduciaires	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00
Encaissements commissions de courtage	100'000.00	200'000.00	225'000.00	250'000.00	250'000.00
Décaissement frais personnel	-312'500.00	-399'000.00	-426'500.00	-460'500.00	-479'500.00
Décaissements autres charges expl.	-131'000.00	-159'500.00	-181'000.00	-197'000.00	-211'000.00
Décaissements impôts	-6'100.00	-33'800.00	-43'300.00	-52'000.00	-58'400.00
<b>Total Cash flow opérationnel</b>	<b>95'400.00</b>	<b>159'700.00</b>	<b>178'700.00</b>	<b>197'500.00</b>	<b>210'600.00</b>
Cash flow opérationnel cumulé	95'400.00	255'100.00	433'800.00	631'300.00	841'900.00
<b>Cash flow d'investissements</b>					
Invest. (-) / Désinvest (+) logiciel	-70'000.00	-	-10'000.00		
Invest. (-) / Désinvest (+) mat. Inform.	-30'000.00	-1'000.00	-1'000.00	-7'000.00	-2'000.00
Invest. (-) / Désinvest (+) site web + comm.	-28'000.00	-	-1'000.00	-	-
Invest. (-) / Désinvest (+) mobilier	-35'000.00	-	-	-1'000.00	-
Invest. (-) / Désinvest (+) travaux agence	-18'000.00				
Invest. (-) / Désinvest (+) véhicule	-29'000.00	-	-	-	-
<b>Total Cash flow d'investissements</b>	<b>-210'000.00</b>	<b>-1'000.00</b>	<b>-12'000.00</b>	<b>-8'000.00</b>	<b>-2'000.00</b>
Cash flow d'investissements cumulé	-210'000.00	-211'000.00	-223'000.00	-231'000.00	-233'000.00
<b>Cash flow de financements</b>					
Augmentation capital-actions	100'000.00	-	-	-	-
Prêt actionnaires sans intérêts	210'000.00				
Remboursement prêts actionnaire	-	-70'000.00	-70'000.00	-70'000.00	
Versements dividendes	-	-	-80'000.00	-80'000.00	-100'000.00
<b>Total Cash flow d'investissements</b>	<b>310'000.00</b>	<b>-70'000.00</b>	<b>-150'000.00</b>	<b>-150'000.00</b>	<b>-100'000.00</b>
Cash flow de financements cumulés	310'000.00	240'000.00	90'000.00	-60'000.00	-160'000.00
<b>Total entrée/sortie de fonds</b>	<b>195'400.00</b>	<b>88'700.00</b>	<b>16'700.00</b>	<b>39'500.00</b>	<b>108'600.00</b>
Total entrées/sorties de fonds cumulés	195'400.00	284'100.00	300'800.00	340'300.00	448'900.00

Le tableau 9 montre les variations de trésoreries pour les années 2012 à 2016. Le cash-flow opérationnel passe de CHF 95'400 en 2012 à CHF 210'600 en 2016. Le cash-flow opérationnel cumulé pour les 5 premières années de l'entreprise devrait s'élever à CHF 841'900. Ce montant permettra de rembourser le prêt actionnaire de CHF 210'000, contracté en 2012 lors de la fondation de la société et de verser des dividendes pour un montant total CHF 260'000.

En 2012, les investissements totaux pour la fondation s'élevaient à CHF 210'000. Le capital-actions d'une valeur de CHF 100'000 ne permettait pas de financer toutes les installations. Par conséquent, les actionnaires ont décidé de faire un prêt sans intérêts du montant total des investissements. Le prêt sera remboursé en trois tranches de CHF 70'000 durant les années 2013, 2014 et 2015.

Depuis 2013, des investissements mineurs sont prévus afin de maintenir le parc informatique à jour. En 2015, et en raison du manque de places de travail, un investissement dans le mobilier sera nécessaire. Il est également prévu de remplacer l'imprimante principale en 2015.

## Bilan

Un bilan permet de connaître la santé financière d'une entreprise au niveau des actifs et des passifs à une date donnée.

**Tableau 10 : Situation du bilan d'ouverture et des bilans de clôtures**



Bilan au	01.01.2012	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
<b>ACTIFS</b>						
<b>Actifs circulants</b>	<b>100'000.00</b>	<b>195'400.00</b>	<b>284'100.00</b>	<b>300'800.00</b>	<b>340'300.00</b>	<b>448'900.00</b>
Liquidités	100'000.00	195'400.00	284'100.00	300'800.00	340'300.00	448'900.00
Débiteurs	-	-	-	-	-	-
Actifs transitoires	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs immobilisé</b>	<b>210'000.00</b>	<b>134'000.00</b>	<b>86'900.00</b>	<b>63'800.00</b>	<b>46'550.00</b>	<b>31'800.00</b>
Logiciel informatique	70'000.00	42'000.00	25'200.00	21'100.00	12'700.00	7'600.00
Matériel informatique	30'000.00	18'000.00	11'400.00	7'400.00	8'600.00	6'400.00
Site web et mat. communication	28'000.00	16'800.00	10'100.00	6'700.00	4'000.00	2'400.00
Mobilier	35'000.00	26'300.00	19'700.00	14'800.00	11'850.00	8'900.00
Travaux agences	18'000.00	13'500.00	10'100.00	7'600.00	5'700.00	4'300.00
Véhicule	29'000.00	17'400.00	10'400.00	6'200.00	3'700.00	2'200.00
<b>Total actifs</b>	<b>310'000.00</b>	<b>329'400.00</b>	<b>371'000.00</b>	<b>364'600.00</b>	<b>386'850.00</b>	<b>480'700.00</b>
<b>PASSIFS</b>						
<b>Dettes à court terme</b>		-	<b>80'000.00</b>	<b>80'000.00</b>	<b>100'000.00</b>	<b>150'000.00</b>
Créanciers	-	-	-	-	-	-
Dividendes à payer	-	-	80'000.00	80'000.00	100'000.00	150'000.00
<b>Dettes à long terme</b>	<b>210'000.00</b>	<b>210'000.00</b>	<b>140'000.00</b>	<b>70'000.00</b>	-	-
Prêt actionnaire à long terme	210'000.00	210'000.00	140'000.00	70'000.00	-	-
<b>Capitaux propres</b>	<b>100'000.00</b>	<b>119'400.00</b>	<b>151'000.00</b>	<b>214'600.00</b>	<b>286'850.00</b>	<b>330'700.00</b>
Capital-actions	100'000.00	100'000.00	100'000.00	100'000.00	100'000.00	100'000.00
Réserve générale	-	2'850.00	20'000.00	30'000.00	40'000.00	60'000.00
Perts & profits	-	16'550.00	31'000.00	84'600.00	146'850.00	170'700.00
<b>Total passifs</b>	<b>310'000.00</b>	<b>329'400.00</b>	<b>371'000.00</b>	<b>364'600.00</b>	<b>386'850.00</b>	<b>480'700.00</b>

Le tableau 10 montre une augmentation des capitaux propres entre 2012 et 2016. Dès 2013, il est prévu de verser un dividende de CHF 80'000 aux actionnaires. La somme sera réellement versée l'année suivante. Le total des dividendes prévus jusqu'en 2016 s'élève à CHF 410'000.

Le prêt actionnaire étant remboursé entre 2013 et 2015, le solde de ce compte sera donc de ZERO au 31.12.2015.

La valeur des actifs immobilisés diminue en raison des amortissements et il n'est pas prévu d'augmentation du capital-actions ces prochaines années.



## Conclusion

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, Cofideco SA a débuté son activité commerciale. La société étant arrivée sur un marché décrit par certains experts immobiliers comme se dirigeant vers une bulle immobilière, il était important d'essayer d'analyser le marché et de pouvoir prendre des décisions stratégiques avec le maximum d'informations.

Dans la partie résumant le processus ayant amené les crises immobilières en Suisse, aux Etats-Unis et en Espagne, il a été possible de dégager les principaux éléments pouvant influencer le marché. Avant tout, la politique monétaire et les taux d'intérêts ont joué des rôles prépondérants dans le développement du marché immobilier ayant amené des crises immobilières dans ces pays. Les pouvoirs publics doivent jouer un rôle de régulateur au niveau des marchés en général, celui de l'immobilier ne fait pas exception et doit être régulé. De plus, le monde de la finance a souvent une responsabilité lorsqu'une bulle immobilière explose. En effet, les conditions d'octroi des prêts imposés par les différents instituts peuvent attirer des gens à devenir propriétaires. Malheureusement, ces derniers n'ayant pas les reins assez solides à long terme, ils doivent revendre leur bien avec souvent des pertes financières.

L'analyse du marché immobilier de l'arc lémanique a montré l'importance de l'aspect démographique. En effet, la demande de logements est soutenue par l'arrivée de nombreux travailleurs qualifiés étrangers. En parallèle, l'offre en termes de logements étant insuffisante, le marché est tendu et les prix ont considérablement augmenté ces dernières années. Le taux de logements vacants sur l'arc lémanique est inférieur à 0.6%. De ce fait, les prix de l'immobilier sur l'arc lémanique n'ont jamais été aussi élevés. Lors de la crise des années 1990, les prix étaient à un niveau inférieur. Toutefois, des zones limitrophes à l'arc lémanique permettent d'éviter que le marché implose. L'analyse a également mis en évidence que les pouvoirs publics avaient pris conscience de la situation du marché immobilier dans l'arc lémanique. Un nouveau plan directeur cantonal à Genève et dans le canton de Vaud devrait permettre d'augmenter le parc immobilier de 25% d'ici à 2030. Cette hausse sera suffisante pour loger les nouveaux arrivants mais ne permettrons pas de détendre le marché de manière significative.

En ce qui concerne le secteur des agences immobilières, le marché est très concurrentiel. L'activité de courtage est attractive et attire de nombreux acteurs sur le marché. Concernant la gérance immobilière, les barrières sont plus importantes à l'entrée et la concurrence est légèrement inférieure que pour le courtage. Toutefois, l'intensité concurrentielle pour le marché de la gérance immobilière demeure importante. Les éventuelles futures décisions des pouvoirs publics auront

également une incidence supérieure pour le courtage immobilier que pour le secteur de la gérance immobilière.

La résolution de la crise de la zone euro aura des conséquences sur le marché immobilier en général. Toutefois, l'activité de courtage pourrait voir ses revenus diminués très fortement en cas d'augmentation importante des taux hypothécaires. Cette activité vit actuellement une période d'incertitudes. Si à court terme, les choses ne devraient pas évoluer de manière négative, il est difficile de prévoir l'évolution de ce marché à moyen et long terme.

Pour le marché locatif au contraire, le marché restera stable à moyen et long terme. Les revenus pour les agences immobilières seront assurés et récurrents.

A l'heure actuelle, l'activité de gérance immobilière est plus attractive que le courtage immobilier pour assurer la pérennité d'une société.

Avec les résultats des différentes analyses, des recommandations managériales ont pu être proposées. Le business model élaboré pour la société Cofideco SA a été orienté au niveau de la gérance immobilière. Cette dernière étant, toutefois, sur un marché concurrentiel, il est nécessaire pour l'entreprise de se démarquer au niveau de la qualité de ses prestations. Des employés qualifiés et un logiciel performant sont les clés pour offrir un travail de qualité à ses clients.

Un réseau professionnel et une stratégie marketing performante sont des éléments importants pour le développement de la société. Cette dernière ayant la volonté de s'installer durablement dans la région entre Lausanne et Aigle, la stratégie marketing devra se concentrer dans les médias et la vie associative de cette région.

La structure des revenus et des coûts sont des éléments essentiels dans la gestion d'une entreprise. Des pourcentages ont été définis entre les produits et les charges. Cela permettra de diminuer les risques de nature financière car les ratios pourront être contrôlés en tout temps.

Les limites de ce travail sont de plusieurs types. Dans un premier temps, les ressources financières de l'entreprise ne sont pas illimitées, le développement d'une marque demandant des investissements financiers conséquents. Deuxièmement, le marché immobilier est interconnecté au système économique mondial et ce dernier évolue de manière rapide. De ce fait, l'analyse établie ces dernières semaines ne sera peut-être plus d'actualité dans quelques mois. A l'avenir, il sera nécessaire pour l'entreprise de continuer à se tenir au courant des changements économiques dans le monde et leurs incidences sur le marché immobilier de l'arc lémanique. Le business model devra également s'adapter aux différents changements économiques.

## Références

FRANCE 24 JT de l'éco (2012). [Film].

A. Osterwalder et al. (2010). *Business Model Nouvelle Generation*. Pearson.

A. Osterwalder et al. (2010). *Business Model Nouvelle Génération*. Pearson.

A. Osterwalder et al. (2010). *Business Model Nouvelle Génération*. Pearson.

A. Osterwalder, Y. Pigneur. (2010). *Business Model Nouvelle Génération*. (Pearson, Éd.)

AGEFI. (2010, juin 08). *L'endettement des ménages suisses*. Consulté le août 03, 2012, sur Site web du journal "AGEFI": [www.360journal.com/CD/agefi\\_2010-06-08\\_mar\\_07.pdf](http://www.360journal.com/CD/agefi_2010-06-08_mar_07.pdf)

art. 16, LPP. (2012). *Loi sur la prévoyance professionnelle*. Chancellerie fédérale.

art. 7, LPP. (2012). *Loi sur la provoyance professionnelle*. Chancellerie fédéral.

ASLOCA Suisse. (2012). *Page d'accueil du de l'ASLOCA romande*. Consulté le juillet 16, 2012, sur Site Web de l'ASLOCA Suisse: <http://www.smv-asloca-asi.ch>

ASLOCA-Romande. (2012). *Page d'accueil de l'ASLOCA*. Consulté le juillet 17, 2012, sur Site Web de l'Associaion Suisse des Locataires: <http://asloca.ch>

Avenir-Suisse. (2011, juillet 01). *Pas de bulle immobilière sur l'Arc lémanique!*. Consulté le Juillet 18, 2012, sur Site web d'Avenir-Suisse: <http://www.avenir-suisse.ch/fr/7023/colloque-avenir-suisse/>

Banque de France. (2012, Février 17). *Taux d'endettement des agents non financiers*. Consulté le Juillet 31, 2012, sur Site web de la banque de France: [http://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/Economie\\_et\\_Statisitues\\_2011-T3-stat-info-taux-endettemetn-agents-non-financiers-comparaisons-interantionales.pdf](http://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/Economie_et_Statisitues_2011-T3-stat-info-taux-endettemetn-agents-non-financiers-comparaisons-interantionales.pdf)

Berruyer, O. (2011, mai 13). *Les Saisies aux USA*. Consulté le juillet 21, 2012, sur Les-Crises.fr: <http://www.les-crises.fr/saisies-usa/>

Berruyer, O. (2012, janvier 24). *Taux directeurs*. Consulté le juillet 28, 2012, sur Site web les-crises.fr: <http://www.les-crises.fr/taux-directeurs/>

Berteloot, T. (2009, décembre 22). *De la bulle immobilière à la crise des Subprimes*. Consulté le juillet 22, 2012, sur Site web du journal "Le Nouvel Observateur": <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20091222.OBS1440/finances-de-la-bulle-internet-a-la-crise-des-subprimes.html>

Bloomberg Business Week. (2005, juin 21). *Housing Bubble -- or Bunk?* Consulté le juillet 22, 2012, sur Site web de Bloomberg Business Week: <http://www.businessweek.com/stories/2005-06-21/housing-bubble-or-bunk>

BNS. (2008). *Banque nationale suisse 1907-2007*. Banque Nationale Suisse.

- BNS. (2011, février 21). *Évolution des taux hypothécaires depuis 1850*. Consulté le juillet 2012, 2012, sur La Chronique de Crottaz Fiance: <http://blog.crottaz-finance.ch/?tag=bns&paged=3>
- BNS. (2012, juillet). *Bulletin mensuel de statistiques économiques juillet 2012*. Consulté le juillet 28, 2012, sur Site web de la Banque Nationale Suisse: [http://www.snb.ch/fr/i/about/stat/statpub/statmon/stats/statmon/statmon\\_O4\\_3a](http://www.snb.ch/fr/i/about/stat/statpub/statmon/stats/statmon/statmon_O4_3a)
- Bourget, L. (2011, février 23). *Economie & finance*. Consulté le juillet 15, 2012, sur Site Web de journal l'Hebdo: [http://www.hebdo.ch/une\\_maison\\_avec\\_de\\_fonds\\_propres\\_88977\\_.html](http://www.hebdo.ch/une_maison_avec_de_fonds_propres_88977_.html),
- Canton de Genève. (2011, août 09). *Taux de vacance des logements à Genève au 1er juin 2011 : 0,25 %*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de canton de Genève: [www.ge.ch/statistique/tel/compresse/2011/geneve\\_cp\\_2011\\_26.pdf](http://www.ge.ch/statistique/tel/compresse/2011/geneve_cp_2011_26.pdf)
- Canton de Vaud. (2012, juillet 05). *Logements vacants : une offre toujours trop faible*. Consulté le août 01, 2012, sur Site du service de la statistique de l'état de vaud: <http://www.stat.vd.ch/Default.aspx?DocID=7400>
- Casastristes.org. (s.d.). *Nombre de constructions de logements débutées par année*. Consulté le juillet 29, 2012, sur Site web Casastristes.org: <http://www.casastristes.org/files/viviendaNuevaEuropa/viviendaConstruida.html>
- Chambre Vaudoise Immobilière. (2012, juillet). *Calcul d'adaptation de loyer*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de la Chambre Vaudoise Immobilière: <http://www.cvi.ch/conseil-juridique-fiscal/calculiez-une-adaptation-de-loyer/index.html>
- Club de Paris. (2012). *Bienvenue sur le site du Club de Paris*. Consulté le août 17, 2012, sur Site web de l'organisation du Club de Paris: <http://www.clubdeparis.org/>
- Cofideco SA. (2012, Février 01). *Carte de visite de la société Cofideco SA*. Consulté le Juillet 16, 2012, sur Cofideco SA: <http://www.cofideco.ch/fr/societe.html>
- Confédération suisse. (2012, juin). *La conjoncture suisse résiste bien dans un contexte difficile et risqué*. Consulté le août 12, 2012, sur Site web du département fédéral de l'économie: <http://www.seco.admin.ch/themen/00374/00375/00376/index.html?lang=fr>
- Confédération Suisse. (2012, juin 01). *rain de mesures du Conseil fédéral en matière de réglementation bancaire*. Consulté le août 03, 2012, sur Site web de la Confédération Suisse: <http://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=fr&msg-id=44781>
- Crédit Suisse. (2012, juillet 12). *Toujours aucune hausse des taux directeurs en vue*. Consulté le août 12, 2012, sur Site web du Crédit-Suisse: [https://www.credit-suisse.com/ch/privatkunden/hypothekenfinanz/fr/doc/hypo\\_prognosen\\_fr.pdf](https://www.credit-suisse.com/ch/privatkunden/hypothekenfinanz/fr/doc/hypo_prognosen_fr.pdf)
- Edupub. (2012, août). *Tarifs publicitaires*. Consulté le août 17, 2012, sur Site web d'Edipub: <http://www.edipub.ch/outils/specifications-techniques-a-la-carte>
- El Mundo. (2011, novembre 17). *3.417.064 viviendas vacías*. Consulté le août 16, 2012, sur Site web du journal "El Mundo": <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/11/17/suvivienda/1321546929.html>

Etat de Genève. (2011, 2012 02). *Aménagement du territoire et urbanisme*. Consulté le août, sur Site web de l'Etat de Genève:  
[http://etat.geneve.ch/dt/amenagement/questions\\_reponses\\_pdcn\\_2030-686-4992-12672.html](http://etat.geneve.ch/dt/amenagement/questions_reponses_pdcn_2030-686-4992-12672.html)

Etat de Genève. (2012). *Statistiques cantonales*. Consulté le août 02, 2012, sur Site web de l'Etat de Genève: [http://www.ge.ch/statistique/domaines/01/01\\_02\\_2/tableaux.asp#3](http://www.ge.ch/statistique/domaines/01/01_02_2/tableaux.asp#3)

Etat de Vaud. (2012). *Donnée pour la popul.* Consulté le août 03, 2012, sur Site web de l'état du valais: <http://www.stat.vd.ch/Default.aspx?DomID=2277>

Etat de Vaud. (2012, juin). *L'observatoire du logement*. Consulté le août 03, 2012, sur Site web de l'Etat de Vaud: <http://www.obs-logement.vd.ch/Default.aspx?DocId=6849>

Etat de Vaud. (2012, juin 15). *Plan directeur cantonal*. Consulté le août 02, 2012, sur Site web de l'Etat de Vaud: <http://www.vd.ch/themes/territoire/amenagement/plan-directeur-cantonal/>

Etat de Vaud. (2012). *Taille des ménages: quelques éclairages: le canton de Vaud et la Suisse*. Consulté le août 04, 2012, sur Site web de l'Etat de Vaud:  
<http://www.vd.ch/themes/territoire/amenagement/observatoire-du-territoire/population/taille-des-menages/>

Etat de Vaud. (2012). *Taux de vacants 1991 - 2011*. Consulté le août 07, 2012, sur Site Web de l'état de Vaud: [www.scris.vd.ch/Data\\_Dir/.../4260/.../5.1\\_Taux\\_Logvac\\_VD-CH.xlsm](http://www.scris.vd.ch/Data_Dir/.../4260/.../5.1_Taux_Logvac_VD-CH.xlsm)

Federal Reserve Bank. (2011, avril 13). *Données historiques*. Consulté le juillet 2012, 2012, sur Site web de la banque fédérale américaine:  
<http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data.htm#fn2>

Federal Reserve Bank of St-Louis. (2012). *Évolution du prix du baril de pétrole*. Consulté le juillet 28, 2012, sur Site web de la Federal Reserve Bank of St-Louis:  
[http://research.stlouisfed.org/fred2/graph/?s\[1\]\[id\]=OILPRICE](http://research.stlouisfed.org/fred2/graph/?s[1][id]=OILPRICE)

Federal Reserve Board. (2005, septembre). *International Finance Discussion Papers Number 841*. Consulté le juillet 22, 2012, sur Site web de la Réserve fédérale des Etats-Unis:  
<http://federalreserve.gov>

fedprimerate.com. (2012, juillet 27). *Historical LIBOR Rate information*. Consulté le juillet 27, 2012, sur Site web de fedprimerate.com:  
[http://www.fedprimerate.com/libor/libor\\_rates\\_history.htm#liborpreviousmonth](http://www.fedprimerate.com/libor/libor_rates_history.htm#liborpreviousmonth)

Feller Olivier. (2012). Non au projet du conseil fédéral sur l'avenir du 2e pilier (LPP). *Chambre vaudoise immobilière*, 1.

Flouck SA. (2012). *Notre société*. Consulté le août 14, 2012, sur Site web de Flouck SA:  
<http://www.regie-flouck.ch/?p=agence>

Furer SA. (2012). *Société*. Consulté le août 14, 2012, sur Site web de Furer SA:  
<http://www.furer.ch/fr/main/presentation?part=aboutus>

- Gary Armstrong et al. (2007). *Principes de Marketing*. Pearson Education.
- Gary Armstrong et al. (2007). *Principes de Marketing*. Pearson Education.
- Gary Armstrong, Philip Kotler. (2007). *Principes de Marketing*. Pearson Education.
- Gendre & Emonet SA. (2010). *Notre société*. Consulté le août 14, 2012, sur Site web de Gendre & Emonet SA: <http://www.gendre-emonet.ch/?p=page&id=33>
- Global-rates.com. (2012, août 01). *Banques centrales - aperçu des taux d'intérêts actuels*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de Global-rates.com: <http://fr.global-rates.com/taux-de-interets/banques-centrales/banques-centrales.aspx>
- global-rates.com. (2012, juillet 27). *Le taux d'intérêts de la banque centrale Suisse*. Consulté le juillet 27, 2012, sur Site web de global-rates.com: <http://fr.global-rates.com/taux-de-interets/banques-centrales/banque-centrale-suisse/taux-de-snb.aspx>
- Glover, J. (2007, novembre 12). *Subprime Losses May Reach \$400 Billion, Analysts Say*. Consulté le juillet 22, 2012, sur Site web de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a3fCFxLlgT2s&refer=worldwide>
- IConsulting. (2011). *Logement vaudois, analyse de la pénurie*. BCV.
- IConsulting. (2012). *Etude des impacts économiques potentiels de l'initiative sur les résidences secondaires*.
- Immostreet. (2011, février). *Les Nouvelles Constructions: plus chères, plus grandes et plus écologiques*. Consulté le août 05, 2012, sur Site web du magazine "Immostreet" : <http://magazine.immostreet.ch/fr/2011/02/les-nouvelles-constructions-plus-cheres-plus-grandes-et-plus-ecologiques/>
- Inflationdata.com. (2012). *Historical Inflation Rate*. Consulté le juillet 28, 2012, sur Site web de Inflationdata: [http://inflationdata.com/inflation/inflation\\_rate/historicalinflation.aspx](http://inflationdata.com/inflation/inflation_rate/historicalinflation.aspx)
- Johnson et al. (2008). *Stratégique*. Pearson Education.
- Johnson et al. (2008). *Stratégique*. Pearson Education.
- Johnson, Scholes, Whittington, Fréry. (2008). *Stratégique*. Pearson.
- Joshua, I. (2007, septembre 19). L'éclatement de la bulle immobilière aux Etats-Unis. *Solidarités*, p. IV.
- La Tribune. (s.d.). *Hollande veut que la BCE baisse ses taux et puisse prêter aux États*. Récupéré sur Site web du journal "La Tribune": <http://www.latribune.fr/actualites/economie/union-europeenne/20120420trib000694606/hollande-veut-que-la-bce-baisse-ses-taux-et-puisse-preter-aux-etats.html>
- LAVS. (2012, janvier 2012). *Mémento 2.1. Mémento 2.1 de site officiel de l'AVS*. AVS.

- Le Figaro. (2010, juin 06). *Le poids de la dette privée menace l'Espagne*. Consulté le juillet 31, 2012, sur Site web du journal "Le Figaro": [www.lefigaro.fr/conjoncture/2010/06/06/04016-20100606ARTFIG00195-le-poids-de-la-dette-privee-menace-l-espagne.php](http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2010/06/06/04016-20100606ARTFIG00195-le-poids-de-la-dette-privee-menace-l-espagne.php)
- Le Figaro.fr. (2012, juillet 25). *Espagne: nouveau record du taux*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web du journal "Le Figaro": <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2012/07/25/97002-20120725FILWWW00246-espagne-nouveau-record-du-taux.php>
- Le Matin dimanche. (2011, Novembre 26). *La bulle immobilière est sur le point d'exploser*. Consulté le Juillet 18, 2012, sur Site du Web du journal Le Matin: <http://archives.lematin.ch/actu/economie/la-bulle-immobiliere-est-sur-le-point-d-exploser-2011-11-26>
- Le Petit Larousse. (2009). *Le Petit Larousse 2010*. Larousse.
- Le Petit Larousse. (2009). *Le Petit Larousse 2010*. Larousse.
- Le Regional. (2012, août). *Tarif publicitaires*. Consulté le août 17, 2012, sur Site web du Régional: <http://www.leregional.ch/data/dataimages/upload/Regional-Tarifs-2012.pdf>
- Lemonde.fr. (2008, mars 18). *Le taux directeur de la banque centrale américaine*. Consulté le juillet 21, 2012, sur Site web du journal "Le Monde": [http://www.lemonde.fr/economie/infographie/2007/09/19/le-taux-directeur-de-la-banque-centrale-americaine\\_956816\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/infographie/2007/09/19/le-taux-directeur-de-la-banque-centrale-americaine_956816_3234.html)
- Ministère espagnol du logement. (s.d.). *Spain property prices*. Consulté le juillet 2012, 2012, sur Site du ministère espagnol du logement: <http://www.spainrei.com/MiV-Spain-Property-Prices-95-07-yearly.htm>
- Observation du logement vaudois. (2012, juin). *Évolution du taux hypothécaire*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de l'observation du logement vaudois: <http://www.obs-logement.vd.ch/Default.aspx?DocId=6849>
- OCDE. (2012, janvier 28). *Profil statistiques de l'Espagne*. Consulté le juillet 29, 2012, sur Site web de l'OCDE: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-espagne-2011\\_csp-esp-table-2011-1-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-espagne-2011_csp-esp-table-2011-1-fr)
- OCDE. (2012, juillet 22). *Évolution trimestrielle du PIB par pays*. Consulté le juillet 22, 2012, sur Site web de l'organisation de coopération et de développement économiques.: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=350&lang=fr#>
- OCDE. (2012, janvier 18). *Profil statistiques de l'Allemagne*. Consulté le juillet 21, 2012, sur Site web de l'OCDE: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-allemande\\_2075227x-table-deu](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-allemande_2075227x-table-deu)
- OCDE. (2012, janvier 18). *Profil statistique par pays : France*. Consulté le juillet 29, 2012, sur Site web de l'OCDE: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-france\\_2075227x-table-fra](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-france_2075227x-table-fra)

- OCDE. (2012, janvier 18). *Profil statistique par pays : Suisse 2011-2012*. Consulté le juillet 27, 2012, sur Site web de l'OCDE: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-suisse\\_2075227x-table-che](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/profil-statistique-par-pays-suisse_2075227x-table-che)
- OFS. (2010, janvier 29). *Taux de logements occupés par leur propriétaire*. Consulté le juillet 29, 2012, sur Site web de l'office fédéral de la statistique: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/09/03/blank/key/bewohnertypen/nach\\_region.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/09/03/blank/key/bewohnertypen/nach_region.html)
- OFS. (2012).
- OFS. (2012, avril 18). *Bilan commercial*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de l'Office Fédéral de la Statistique: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/05/blank/key/handelsbilanz.html>
- OFS. (2012, juillet 23). *Chiffres clés Genève - Vaud*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de l'Office Fédéral de la Statistique: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/regionalportraits/genf/blank/key.html>
- Price Waterhouse Cooper. (2012, janvier). *3 minutes pour votre entreprise*. Consulté le juillet 27, 2012, sur Site web de l'entreprise Price Waterhouse cooper: [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ\\_adv/pwc\\_3minuten\\_32\\_jan\\_f.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_3minuten_32_jan_f.pdf)
- Radio-Canada (Réalisateur). (2011). *Krach : Les Dessous de la crise économique mondiale* [Film]. Canada.
- Radio-Chablais. (2012, août). *Tarifs publicitaires*. Consulté le août 17, 2012, sur Site web de Radio-Chablais: <http://radio-chablais.ch/images/rcr/2011.pdf>
- Registre du commerce de l'état de Vaud. (2011, décembre 01). *Informations sur Cofideco SA*. Consulté le juillet 15, 2012, sur Registre du commerce du canton de Vaud.
- RTS. (2012, juillet 27). *Angela Merkel et François Hollande "déterminés" à protéger la zone euro*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de la Radio-Télévision Suisse: <http://www.rts.ch/info/economie/4162761-angela-merkel-et-francois-hollande-determines-a-protoger-la-zone-euro.html>
- RTS (Réalisateur). (2012). *es nouveaux colons de l'arc lémanique* [Film].
- RTS. (2012, juillet 31). *Hollande et Monti unanimes sur la nécessité de défendre la zone euro*. Consulté le août 01, 2012, sur Site web de la Radio-Télévision Suisse: <http://www.rts.ch/info/monde/4170310-hollande-et-monti-unanimes-sur-la-necessite-de-defendre-la-zone-euro.html>
- Russel Roberts. (2008, octobre 3). *How Government Stoked the Mania*. Consulté le juillet 2012, 2012, sur Site web du journal "The Wall Street Journal": *How Government Stoked the Mania*
- SECO. (2012). *Information par pays : Espagne*. Secrétariat d'état à l'économie.



- Standard and Poor's. (2012, juin 26). *S&P/Case-Shiller Home Price Indices*. Consulté le juillet 21, 2012, sur Site web de l'agence de notation Standard and Poor's:  
[www.standardandpoors.com/indices/sp-case-shiller-home-price-indices/en/us/?indexId=spusa-cashpidff--p-us----](http://www.standardandpoors.com/indices/sp-case-shiller-home-price-indices/en/us/?indexId=spusa-cashpidff--p-us----)
- SVIT. (2012). *Page d'accueil de SVIT*. Consulté le juillet 12, 2012, sur Site de Web de la Schweizerischer Verband des Immobilienwirdschaft: <http://www.svit.ch>
- Swissinfo.ch. (2012, février 14). *Pour l'industrie suisse, le soleil brille à l'Est*. ( \_ . [http://www.swissinfo.ch/fre/economie/Pour\\_l\\_industrie\\_suisse](http://www.swissinfo.ch/fre/economie/Pour_l_industrie_suisse), Producteur) Consulté le août 12, 2012, sur Site web de swiss info.ch: Pour l'industrie suisse, le soleil brille à l'Est
- The Guardian. (2009, janvier 26). *Twenty-five people at the heart of the meltdown ...* Consulté le juillet 2012, 2012, sur Site web du journal "The Guardian":  
<http://www.guardian.co.uk/business/2009/jan/26/road-ruin-recession-individuals-economy>
- The New-York Times. (2005, août 21). *Be Warned: Mr. Bubble's Worried Again* . Consulté le juillet 22, 2012, sur Site web du journal "The New-york Times":  
<http://www.nytimes.com/imagepages/2005/08/21/business/21real.graphic.html>
- Trader-Finance. (2012). *Krach Boursier de 1987*. Consulté le juillet 21, 2012, sur Site web de Trader-Finance: <http://bourse.trader-finance.fr/krach+boursier+de+1987/>
- Traffic.ch. (2012, août). *Tarifs publicitaires*. Consulté le août 17, 2012, sur Site web de traffic.ch:  
<http://www.traffic.ch/fr/planification/prix-des-formats-externes/results/?regions=12&durations=364&transports=79&formats=29&formats=30&formats=38&formats=39&formats=48>
- UBS. (2011). *UBS Swiss Real Estate Bubble*.
- UBS. (2012, août 01). *Hypothèques UBS* . Consulté le juillet 01, 2012, sur Site web de la banque UBS:  
[http://www.ubs.com/ch/fr/swissbank/private/finanzieren/current\\_rates.html](http://www.ubs.com/ch/fr/swissbank/private/finanzieren/current_rates.html)
- UBS. (2012, août 03). *Immobilier suisse - UBS swiss Real Estate Bubble index*. Consulté le 16 août, 2012, sur Site web de l'UBS:  
[http://www.ubs.com/global/fr/wealth\\_management/wealth\\_management\\_research/bubble\\_index/\\_jcr\\_content/par/linklist\\_82cf/link.1138031043.file/bGluy9wYXR0PS9jb250ZW50L2Rhbm91YnMvZ2xvYmFsL3dlYWx0aF9tYW5hZ2VtZW50L3dlYWx0aF9tYW5hZ2VtZW50X3Jlc2VhcmNoL2J1YmJsZV9p](http://www.ubs.com/global/fr/wealth_management/wealth_management_research/bubble_index/_jcr_content/par/linklist_82cf/link.1138031043.file/bGluy9wYXR0PS9jb250ZW50L2Rhbm91YnMvZ2xvYmFsL3dlYWx0aF9tYW5hZ2VtZW50L3dlYWx0aF9tYW5hZ2VtZW50X3Jlc2VhcmNoL2J1YmJsZV9p)
- US Department and commerce. (2012, juillet 27). *RESIDENTIAL VACANCIES AND HOMEOWNERSHIP IN THE SECOND QUARTER 2012*. Consulté le août 07, 2012, sur Site web du département fédéral du commerce américain:  
<http://www.census.gov/hhes/www/housing/hvs/currenthvspress.pdf>
- USPI. (2012, 07 16). *Page d'accueil*. Récupéré sur Site Web de l'union Suisse des Professionnelle de l'immobilier: <http://www.uspi.ch>

Vorms, C. (2009, mai 12). *Surproduction immobilière et crise du logement en Espagne*. Consulté le juillet 29, 2012, sur Site web la vie des idées.fr: <http://www.laviedesidees.fr/Surproduction-immobiliere-et-crise.html>

Wharry, S. (2012, août 07). Directeur adjoint. (L. Roulin, Intervieweur)

www.fxtop.com. (2012, juillet 27). *Historique cours de change Eur(CHF)*. Consulté le juillet 27, 2012, sur Site web fxtop.com:  
<http://fxtop.com/fr/historates.php?A=1&C1=EUR&C2=CHF&MA=1&DD1=01&MM1=01&YYYY1=2002&B=1&P=&I=1&DD2=27&MM2=07&YYYY2=2012&btnOK=Chercher>

## Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception (partie de l'analyse du marché immobilier) des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : la Banque Cantonale Vaudoise, la Régie Duboux Riviera, la Caisse d'épargne Riviera et la Chambre Vaudoise Immobilière.



Aigle, août 2012

Ludovic Roulin

## **Annexe I : Questionnaire sur la situation actuelle et à moyen terme du marché immobilier sur l'arc lémanique**

### **Situation économique générale**

#### Question n° 1

Au vu du taux d'objets vacants et des taux d'intérêts, comment qualifieriez-vous actuellement le marché immobilier sur l'arc lémanique ?

#### Question n° 2

Est-ce qu'il y a des similitudes entre la situation actuelle en Suisse par rapport à celles d'avant-crise en Espagne, aux USA et en Suisse dans les années 1990 ?

Question n° 3

Est-ce que les règles en vigueur pour l'achat d'un bien immobilier (20% de fonds propres minimum) protègent la Suisse d'une nouvelle crise immobilière similaire à celle des années 1990 ?

Question n° 4

Comment le marché immobilier va-t-il évoluer ces prochains mois en Suisse et plus particulièrement sur l'arc lémanique ?

Question n°5

Au vu de la crise dans la zone Euro et de la baisse du taux directeur de la BCE, peut-on s'attendre à des taux d'intérêts bas en Suisse à long terme ?

Question n° 6

De nombreuses personnes sont devenues propriétaires grâce aux taux hypothécaires bas, sommes-nous en présence d'une « bombe à retardement » lorsque les taux seront remontés et que les propriétaires devront renégocier leur prêt à nouveau ? Si oui, quelles pourraient être les conséquences pour le marché immobilier à moyen terme ?

## **Les lois et l'Etat**

### Question n°7

Peut-on chiffrer l'impact qu'aura la loi Weber sur le marché de l'immobilier de plaine ?

### Question n° 8

Le Conseil Fédéral a restreint l'utilisation du deuxième pilier pour l'accès à la propriété. Quel impact aura cette mesure sur la demande et donc sur l'immobilier dans la région lémanique ?

Question n° 9

Le gouvernement vaudois a mis sur pied ces dernières années un nouveau plan directeur pour l'aménagement du territoire vaudois. Aura-t-il un impact sur le marché immobilier ?

Question n° 10

L'Etat doit-il continuer à intervenir sur le marché immobilier afin de faire baisser la hausse des prix ? Si oui, quelles mesures supplémentaires pourrait-il encore prendre ?



### **Les agences immobilières**

#### **Question n° 11**

Les agences immobilières sont-elles conscientes de l'environnement complexe dans lequel elles évoluent ?

#### **Question n° 12**

On connaît l'importance du courtage immobilier pour les agences. De ce fait et en cas de baisse du volume d'affaires dans ce secteur, auront-elles les ressources nécessaires pour y faire face ?

Question n° 13

Les agences immobilières devraient-elles modifier leur business model afin de diminuer les risques dus à la dépendance des revenus issus du courtage ?

Question n° 14

Les agences immobilières font, comme les banques, de la gestion de fortune. Ne devraient-elles pas être plus surveillées et ainsi répondre à des normes plus strictes afin de protéger les intérêts de ses différentes parties prenantes ?

Question n° 15 (Question à destination des agences immobilières)

En cas de crise immobilière, est-ce que votre société a déjà effectué des scénarios afin de réagir rapidement et adéquatement au niveau stratégique et opérationnel ? Un nouveau business model a-t-il déjà été imaginé ?

## Annexe II : contrat de gérance



### Contrat de gérance

entre

**Monsieur et Madame**

dénommés ci-après « **les propriétaires** », d'une part,

et

**COFIDECO SA**

dénommée ci-après « **le régisseur** », d'autre part.

#### **Article premier – Objet du contrat**

Les propriétaires confient au régisseur la gérance de la villa sise

**Rue + ville**

et lui donne tout pouvoir de représentation dans l'exécution de son mandat selon la procuration annexée.

#### **Article 2 – Durée du contrat**

Le contrat est conclu pour **1 ans**, dès le 1<sup>er</sup> juin 2012 et jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2013

Il se renouvellera tacitement **d'année en année** sauf dénonciation par lettre signature **3 mois** avant l'échéance.

#### **Article 3 – Prestations du régisseur**

Le régisseur s'engage à gérer la villa conformément aux intérêts des propriétaires et du devoir de discrétion qui en découle ainsi que selon les conditions générales du contrat de gérance.

Le régisseur fait exécuter les travaux usuels d'entretien et de réparation de l'appartement jusqu'à concurrence de **CHF 500.-** par cas.

#### **Article 4 – Versement du disponible au propriétaire**

Le régisseur s'engage à verser mensuellement aux propriétaires le disponible de gérance après déduction des factures courantes et de ses honoraires.

#### **Article 5 – Rémunération du régisseur**

La rémunération du régisseur pour ses prestations ordinaires de gérance et ses prestations de mise en valeur est prélevée directement par lui sur le compte de gérance. Elle comprend les honoraires suivants :

- Les honoraires de gérance, à raison de **4.5%**, prélevés sur la totalité des sommes perçues des locataires ;
- Les honoraires pour les activités relatives aux travaux de rénovation de la villa, à raison de **4.0 %**, prélevés sur le montant des travaux et fournitures ;
- Les honoraires de mise en valeur, à raison d'un loyer, uniquement pour la première location.

Aux honoraires proprement dits s'ajoutent notamment :

- Les honoraires et les frais pour les prestations complémentaires et les prestations spéciales, selon les conditions générales du contrat de gérance.

Lorsque les prestations du régisseur donnent lieu au prélèvement de la TVA, celle-ci est facturée au mandant en sus des honoraires.

#### **Article 6 – Frais et débours**

A la rémunération du régisseur s'ajoutent les frais et débours (frais de port, téléphones, timbres, etc.), facturés forfaitairement à raison de **0.5 %** et prélevés sur la totalité des sommes perçues des locataires, ainsi que les taxes postales et bancaires.

Lorsque les frais et débours donnent lieu au prélèvement de la TVA, celle-ci est facturée au mandant en sus.

#### **Article 7 – Changement de propriétaire**

Les propriétaires s'engagent à faire reprendre le présent contrat par tout nouvel acquéreur de la villa ou du capital-actions.

En cas de non-reprise du contrat, les propriétaires doivent au régisseur une indemnité égale aux honoraires de gérance pour le temps restant à courir.

#### **Article 8 – Conditions générales**

Les conditions générales du contrat de gérance font partie intégrante du présent contrat.

#### **Article 9 – For**

Les parties font éléction de for à Vevey et déclarent se soumettre à la juridiction de ce lieu.

#### **Article 10 – Disposition particulières**

.....  
.....

Fait en deux exemplaires le 2 juillet 2012 à Vevey

Les propriétaires :

Le régisseur

Julie Wirz

.....

.....

Florence Wirz

.....

**Annexes** : conditions générales du contrat de gérance  
procuration du contrat de gérance

# Conditions générales du contrat de gérance

## CHAPITRE PREMIER – DISPOSITIONS GENERALES

### Article premier – Principe

Les conditions générales du contrat de gérance USPI Vaud s'appuient sur le recueil des statuts, règlements et tarifs de l'USPI Vaud.

### Article 2 – Taxe sur la valeur ajoutée

Lorsque les prestations du régisseur donnent lieu au prélèvement de la TVA, celle-ci est facturée au mandant en sus des honoraires.

### Article 3 – Garanties offertes à un mandant

Lorsqu'une garantie est fournie par un régisseur (garantie bancaire ou d'assurance, cautionnement), le mandant en assume le coût.

## CHAPITE 2 – GÉRANCE

### Prestations ordinaires du régisseur

### Article 4 – Définition

La gérance d'un bien immobilier à destination locative comprend des prestations ordinaires de gestion financière, de gestion locative et de gestion technique.

### Article 5 – Gestion financière

La gestion financière comprend :

- La tenue du compte d'exploitation, soit :
  - l'organisation de l'encaissement des loyers, frais de chauffage et d'eau chaude, frais annexes et autres produits ;
  - l'encaissement des loyers et de tous les produits ;
  - le contrôle de la conformité des versements (comptes de locataires) ;
  - les rappels intervenant dans le cadre d'une procédure à l'amiable, jusqu'à et non comprise l'intervention auprès de l'Office des poursuites et faillites ;
  - l'organisation du paiement des charges ainsi que tous les paiements et contrôles de conformité concernant les immeubles (conciergerie et nettoyage courant, eau ménagère, chauffage des locaux communs et climatisation, épuration, égouts et voirie, contrat d'entretien des installations, assurances et taxes publiques, etc.) ;
  - le paiement des factures d'entretien ou de réparation et le contrôle de leur conformité.
- La tenue du compte de gestion annuel, soit les prestations comptables et les mouvements du compte de capital, qui comprennent notamment :
  - le compte d'exploitation ;
  - le compte de chauffage et d'eau chaude, et des autres frais annexes ;

- le paiement des intérêts hypothécaires, bancaires ou chirographaires ;
- le paiement des impôts et des taxes.

Lorsqu'un décompte particulier doit être établi, il est facturé à part, sur la base de l'article 10.

#### **Article 6 – Gestion locative**

La gestion locative comprend :

- L'exploitation proprement dite, soit :
  - la confection et la conservation des contrats de baux à loyer et de leurs éventuels avenants ;
  - le contrôle de leur exécution ;
  - le traitement des résiliations courantes ou des résiliations anticipées ;
  - les formalités d'entrée et de sortie des locataires ;
  - l'organisation de la publicité ;
  - les démarches courantes en vue de la relocation.
- Les relations courantes qu'il s'agit d'aménager avec les voisins et les services publics d'une part, avec les locataires d'autre part (exécution générale des clauses du bail, discipline dans les immeubles, activité administrative relative aux travaux d'entretien dans les appartements loués) ;
- La représentation du propriétaire (sauf dans le cadre d'une procédure judiciaire ou devant les autorités de conciliation en matière de baux à loyers), que ce soit pour les différents contrats concernant l'immeuble (assurances, contrats d'entretien, contrats de conciergerie, etc.) ou dans les relations avec les administrations ;
- La tenue des échéanciers concernant les contrats de baux à loyer (y compris les indexations), ou les autres contrats (garanties, cautions bancaires, polices d'assurances, etc.).

#### **Article 7 – Gestion technique**

La gestion du service de conciergerie, soit :

- l'établissement du cahier des charges des concierges ;
- le contrôle de leur activité ;
- la gestion des fournitures qui leur sont destinées ;
- les travaux spéciaux de nettoyage et de désinfection.
- Les états des lieux intervenant à l'entrée et à la sortie des locataires ;
- L'exploitation et la surveillance des installations techniques (ascenseurs, chauffage, ventilation, climatisation, buanderie, etc.) et la gestion des contrats d'entretien de ces installations ;
- L'exécution des travaux usuels d'entretien et de réparation du ou des immeubles.

#### **Prestations complémentaires du régisseur**

### **Article 8 – Généralités**

Les prestations suivantes sont des prestations complémentaires du régisseur et donnent droit à des honoraires particuliers :

Etablissement et remise de comptes semestriels, trimestriels ou mensuels ;

Gestion des liquidités au moyen d'un compte ouvert auprès d'un tiers au nom du propriétaire ;

Mandat de procuration générale (par lequel le gérant prend pour le propriétaire certaines décisions qui n'entrent pas dans le cadre d'un mandat de gestion ordinaire, ce qui accroît sa responsabilité).

### **Article 9 – Immeubles subventionnés**

La gestion d'un immeuble subventionné est une prestation complémentaire du régisseur et donne droit à des honoraires particuliers.

### **Prestations spéciales du régisseur**

### **Article 10 – Définition**

Les prestations suivantes sont des prestations spéciales du régisseur et sont facturées en sus des honoraires sur la base des frais effectifs ou des émoluments engendrés auprès de tiers :

- Représentation du propriétaire devant les autorités de conciliation avec le pouvoir de transiger ou de se désister ainsi que devant les autorités administratives, judiciaires ou d'arbitrage, et préparation des dossiers et documents nécessaires à cette représentation ;
- Démarches opérées pour le propriétaire auprès de l'Office des poursuites et faillites ;
- Négociations des conditions d'un emprunt hypothécaire (taux, réaménagement du financement etc.) ;
- Modification de l'état locatif ;
- Calcul et relevé des surfaces ou des volumes ;
- Frais de renseignement, notamment en matière de loyers comparatifs ;
- Frais afférents à la publicité (annonces, Internet, plaquettes, panneaux publicitaires, etc.) ;
- Confection de dossiers spéciaux ;
- Reproduction de documents ;
- Demande de documents officiels (extrait du Registre foncier, plan cadastral, extrait du Registre du commerce, etc.) ;
- Assistance à un avocat, un notaire, un agent d'affaire, une fiduciaire, etc. ;
- Assistance à un architecte, un ingénieur, un géomètre, un urbaniste, etc. ;
- Cotisation affectée à la défense de la propriété immobilière ;
- Archivage et frais de garde des documents ;
- Frais de recherches de pièces d'archives ;
- Traduction de documents ;
- Frais d'établissement de décomptes de chauffage et des frais accessoires ;
- Calcul et notification de hausses ou de baisses de loyers ;
- Fourniture des formules officielles ;
- Intervention en cas de conflits de voisinage ;



- Activités obligatoire afférentes à la législation sur les statistiques (recensement, enquêtes, etc.) ;
- Reprise de dossiers de gérance d'un immeuble ;
- Les démarches particulières entreprises pendant la durée du mandat pour permettre de louer les locaux vacants.

### **CHAPITRE 3 – MISE EN VALEUR**

#### **Article 11 – Prestations du régisseur**

Les prestations de mise en valeur d'un immeuble neuf ou rénové visent les activités déployées par le régisseur avant, pendant et après la période de construction ou de rénovation dans le but de faire d'un immeuble à l'état de projet une entité économique nouvelle, notamment :

- La consultation du régisseur en tant que conseil immobilier ;
- L'établissement de l'état locatif ;
- La conclusion des contrats d'assurance (incendie, dégâts d'eaux, responsabilité civile, accidents-conciergerie ; bris de glace, etc.), des abonnements d'eau, de gaz, d'électricité et d'entretien ;
- La recherche d'un concierge et l'établissement de son contrat de travail ;
- L'établissement d'un règlement de maison ;
- La mise en fonction des services généraux et particuliers de l'immeuble tels que fourniture de chauffage et d'eau chaude, ascenseur, climatisation, antenne TV, etc., et la préparation d'un tableau de répartition des charges entre les futurs locataires ou copropriétaires ;
- L'établissement d'un plan de publicité ;

Les renseignements aux éventuels locataires et leur inscription provisoire ou définitive, de même que toutes les démarches destinées à préparer et à faciliter la conclusion des locations

# Annexe III : Contrat de bail d'habitation

No appartement, parc, garage : 22100.103 010.06

## BAIL A LOYER

entre LE BAILLEUR  
Destraz Ph. & Consorts

et LE LOCATAIRE  
COLOCATAIRE(S)

Représenté par  
COFIDECO SA  
Quai Perdonnet 19  
1800 Vevey

Madame  
rue du Lac 27  
1800 VEVEY

Immeuble  
Chemin du Point-du-Jour 12, 1800 VEVEY

Ancien(s) locataire(s) THOMSON James	Nombre d'occupants 1	Surface habitable approximative						
Objet <b>Appartement de 4 1/2 pièces au 3ème étage</b> , composé de : Hall, trois chambres à coucher, séjour, cuisine entièrement agencée, salle de bains/wc, salle de douche/wc.								
Destination des locaux : Habitation principale et familiale								
Locaux ou dépendances mis à disposition à titre gratuit et à bien plaisir : Une cave conformément à l'art. 5 des dispositions générales annexées.								
<b>1. Durée.</b> Le bail commence à midi le 1er juillet 2012 et se termine à midi le 30 juin 2013								
<b>2. Résiliation et reconduction.</b> Il se renouvellera aux mêmes conditions pour <b>douze mois</b> sauf avis de résiliation de l'une ou l'autre des parties donné et reçu au moins <b>quatre mois</b> à l'avance pour la prochaine échéance et ainsi de suite de <b>douze mois en douze mois</b> .								
<b>3. Loyer payable d'avance (art. 3 et 7 RULV)</b> 3.1 A l'adresse : COFIDECO SA Au compte : CCP 12-683074-6								
3.2 <b>Loyer net</b>	Fr.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>annuel</th> <th>trimestriel</th> <th>mensuel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>31'836.00</td> <td>7'959.00</td> <td>2'653.00</td> </tr> </tbody> </table>	annuel	trimestriel	mensuel	31'836.00	7'959.00	2'653.00
annuel	trimestriel	mensuel						
31'836.00	7'959.00	2'653.00						
3.3 Acompte de chauffage et eau chaude et frais accessoires (art. 28 ss RULV) Cf art. 5	Fr.	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>2'400.00</td> <td>600.00</td> <td>200.00</td> </tr> </tbody> </table>	2'400.00	600.00	200.00			
2'400.00	600.00	200.00						
3.4 Divers	Fr.							
3.5 Garage, parking	Fr.							
3.6 <b>Total</b>	Fr.	<table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>34'236.00</b></td> <td><b>8'559.00</b></td> <td><b>2'853.00</b></td> </tr> </tbody> </table>	<b>34'236.00</b>	<b>8'559.00</b>	<b>2'853.00</b>			
<b>34'236.00</b>	<b>8'559.00</b>	<b>2'853.00</b>						
3.7 Critères de fixation du loyer Taux hypothécaire : VOIR CLAUSE 6.7 Indice suisse des prix à la consommation : VOIR CLAUSE 6.7								
<b>4. Garantie (art. 2 RULV)</b> 4.1 Montant : Fr. 7'959.00 4.2 Adresse du garant ou dépositaire : Banque à choix 4.3 Nature de la garantie : Bancaire								

## 5. Frais accessoires

Le locataire participe, avec les autres locataires, au paiement des charges de préférence et des taxes publiques, telles que taxe d'épuration des eaux (entretien et utilisation), taxe d'égout, taxe d'enlèvement des ordures, ainsi que des autres frais accessoires ci-dessous :

Les frais accessoires ci-dessus font l'objet d'un décompte annuel séparé ou de rubriques distinctes du compte de chauffage et d'eau chaude.

## 6. Dispositions complémentaires

- 6.1 L'appartement faisant l'objet du présent bail est destiné au logement familial et principal. En cas de résiliation du contrat par les preneurs, il est indispensable, conformément à l'art. 169 CCS (nouvelle teneur au 1<sup>er</sup> janvier 1988), que la lettre recommandée, adressée au bailleur, soit signée par les deux époux, sous peine de nullité de résiliation.
- 6.2 Le locataire et son conjoint s'engagent immédiatement à annoncer par écrit au bailleur tout changement de fait et de droit concernant l'état civil, le nom, la situation familiale, l'adresse, ainsi que la destination du logement (logement familial principal). En cas d'observation de ce qui précède, le locataire et son conjoint répondent du dommage que pourrait subir le bailleur.
- 6.3 Le locataire renonce d'ores et déjà à toute indemnité quant à des travaux éventuels de réfection décidés lors de l'état des lieux.
- 6.4 Le loyer fixé à l'art. 3 a été établi en fonction de l'état actuel de l'appartement que le locataire déclare avoir vu et accepté.
- 6.5 Si le preneur était autorisé par le bailleur à céder son bail à un tiers avant l'échéance du présent contrat, il devrait verser à la gérance à titre de frais de remise de bail, une rémunération forfaitaire de Fr. 150.- pour les frais administratifs qu'entraînent le départ anticipé du locataire.
- 6.6 Toute résiliation donnée pour le 31 décembre de chaque année est exclue et sera automatiquement reportée au 15 janvier de l'année suivante.
- 6.7 Il est stipulé que le loyer net mentionné sous chiffre 3 est basé sur un taux hypothécaire de 2.5 % et un indice suisse des prix à la consommation de 99.7 (03.2012 – base 2010). Les charges d'exploitation sont arrêtées à fin 2011.
- 6.8 L'installation de paraboles sur le balcon ou en façade est strictement interdite.
- 6.9 Par la signature du présent bail, le locataire reconnaît avoir reçu l'annexe "Notification de loyer lors de la conclusion d'un nouveau bail".

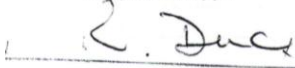
7. Annexes : Dispositions paritaires romandes et règles et usages locatifs du canton de Vaud et dispositions générales pour habitation, garage et place de parc (novembre 1998).

8. Le présent bail est régi par le Code des obligations et les autres dispositions légales en la matière, ainsi que par les annexes mentionnées à l'art. 7 ci-dessus, qui en font partie intégrante et dont les parties ont pris connaissance.

9. FOR. Pour tous conflits qui pourraient naître de la conclusion, de l'interprétation ou de la modification du présent contrat, les parties déclarent faire éléction de domicile et de for au lieu de situation de l'immeuble et se soumettre au droit suisse.

Ainsi fait et signé en deux exemplaires. Lieu et date : Vevey, le 17 avril 2012/PDE

Le(s) locataire(s) :



Le bailleur :

COFIDECO SA



## Annexe IV : Extrait du registre du commerce



www.rc.vd.ch

Extrait sans radiations

EXTRAIT INTERNET

No réf. 2011/15674

N° féd. CH-550.1.102.468-1

**Cofideco SA**  
inscrite le 11 octobre 2011  
Société anonyme

Réf.	Raison Sociale
1	Cofideco SA
	Siège
1	Vevey
	Adresse
1	Quai Perdonnet 19, 1800 Vevey
	Dates des Statuts
1	03.10.2011
	But, Observations
1	But: la gérance, l'administration, l'exploitation, l'achat, la vente et la mise en valeur (entretien, transformation, rénovation, construction) de tous immeubles, bâtis ou non, l'expertise et le courtage en immeubles et en fonds de commerce, l'achat, la vente et la gestion de toutes valeurs mobilières, le conseil dans les domaines économique, financier, fiscal et juridique, notamment dans le secteur immobilier, l'exécution de tous mandats fiduciaires, tels que conseils et représentation en matière fiscale, tenue de comptabilité privée, artisanale, commerciale et industrielle, révision et contrôle de comptes (pour but complet cf. statuts).
	Organe de publication
1	Feuille officielle suisse du commerce

Réf.	Capital-actions		
	Nominal	Libéré	Actions
1	CHF 100'000	CHF 100'000	100'000 actions nominatives de CHF 1, avec restrictions quant à la transmissibilité selon statuts.

Réf.			Administration, organe de révision et personnes ayant qualité pour signer		
Inscr	Mod	Rad.	Nom et Prénoms, Origine, Domicile	Fonctions	Mode Signature
1	3		Destraz Philippe, d'Essertes, à La Tour-de-Peilz	adm. président	signature collective à 2
	3		Destraz Pauline, d'Essertes, à Vevey	adm.	signature collective à 2
			Prost Consulting SA (CH-550-0089832-9), à Paudex	organe de révision	
	2		Roulin Ludovic, de Provence, à Aigle		signature collective à 2

Réf.	JOURNAL		PUBLICATION FOSC		Réf.	JOURNAL		PUBLICATION FOSC	
	Numéro	Date	Date	Page/Id		Numéro	Date	Date	Page/Id
1	15674	11.10.2011	14.10.2011	0/6376912	2	2086	07.02.2012	10.02.2012	0/6545910
3	9098	22.06.2012	27.06.2012	0/6739054					



# Annexe V : Règles et usages locatifs du canton de Vaud

## DISPOSITIONS PARITAIRES ROMANDES ET REGLES ET USAGES LOCATIFS DU CANTON DE VAUD 01

### PREAMBULE

Tout ou partie des articles N° 1, 2, 5, 6, 7, 22, 24, 25, 26, 27, 33, 34, 35 et 37 ont été établis paritairement entre la FRI, l'USPI et l'ASLOCA-FEDERATION ROMANDE et constituent les Dispositions paritaires romandes.

Les autres articles ont été établis paritairement entre l'ASLOCA-Vaud, la CVI, l'USPI Vaud et l'USV et constituent les Règles et usages locatifs du canton de Vaud.

### A. ENTREE DU LOCATAIRE

#### 1. Etat des lieux d'entrée

A l'entrée du locataire, un état des lieux, comprenant également l'inventaire et l'état des accessoires, est dressé en deux exemplaires, en présence des deux parties qui le signent sur place; un exemplaire est immédiatement remis à chacune d'elles. L'état des lieux est établi si possible dans les locaux vides. Il fait partie intégrante du bail.

En règle générale l'état des lieux s'effectue en présence de l'ancien et du nouveau locataire.

Si le locataire ne se présente pas à l'état des lieux, le bailleur l'établit seul et le lui communique. Le locataire doit, dès réception du document et dans les plus brefs délais, signaler au bailleur les défauts non constatés; à défaut, l'état des lieux est admis.

A la demande du locataire, le bailleur lui remet une copie de l'état des lieux de sortie du précédent locataire.

Le bailleur doit informer le locataire des défauts dont il a connaissance.

#### 2. Sûretés (art. 257e CO)

Si une garantie financière est exigée par le bailleur, elle ne doit pas dépasser trois mois de loyer net, sauf exception pour les baux commerciaux.

Elle doit être fournie dans les trente jours qui suivent la signature du contrat, mais au plus tard à l'entrée du locataire dans les locaux.

Si le bailleur reçoit une garantie, il doit la déposer dans les dix jours sur un livret établi au nom du locataire auprès d'une banque du lieu de situation de l'immeuble. De même, si le locataire constitue lui-même la garantie, il doit le faire sous la même forme.

Elle garantit l'exécution des obligations du locataire envers le bailleur découlant du présent bail, ou de la possession, au-delà du bail, de la chose louée.

Le locataire ne peut opposer la compensation avec la garantie qu'il a fournie pour toutes dettes à l'égard du bailleur, échues en cours de bail ou à son départ.

Le retrait de tout ou partie des sommes ou valeurs déposées à titre de garantie ne peut être effectué que sous la double signature du bailleur et du locataire ou en vertu d'une décision judiciaire.

A défaut d'une action judiciaire intentée dans le délai d'une année à compter de la date où le locataire a libéré les locaux faisant l'objet de la garantie, celle-ci est de plein droit débloquée et le locataire ou son mandataire est autorisé à reprendre possession des fonds.

#### 3. Paiement du premier loyer

Le premier terme de loyer doit être payé à l'entrée du locataire dans les locaux.

#### 4. Compteurs

Le locataire requiert à ses frais la pose du compteur de gaz si nécessaire et le relevé des compteurs existants (gaz, électricité). Il paie sa consommation propre d'électricité et de gaz ainsi que les taxes et locations qui s'y rapportent.

#### 5. Assurances

Le bailleur et le locataire sont tenus de contracter une assurance couvrant la responsabilité civile qu'ils assument du fait du bail.

### B. EN COURS DE BAIL

#### 6. Adhésion du conjoint

(valable uniquement pour les baux d'habitation)

Si les deux conjoints signent la déclaration d'adhésion dans les six mois dès la conclusion du bail, ils deviennent colocataires du logement familial, avec les droits et obligations que cela comporte.

Lorsque les conjoints sont colocataires, toutes les communications au sujet du bail, sauf sa résiliation, peuvent leur être envoyées en un exemplaire unique sous un seul pli et à l'adresse du logement familial.

En cas de divorce, l'article 121 al. 2 CC est applicable.

Art. 121 al. 2 CC : «L'époux qui n'est plus locataire répond solidairement du loyer jusqu'à l'expiration du bail ou jusqu'au terme de congé prévu par le contrat ou la loi, mais dans tous les cas pour deux ans au plus; lorsque sa responsabilité a été engagée pour le paiement du loyer, il peut compenser le montant versé avec la contribution d'entretien due à son conjoint, par acomptes limités au montant du loyer mensuel.»

En cas de mariage subséquent du locataire, son conjoint peut adhérer au bail par une déclaration unilatérale signée par les deux époux et adressée au bailleur dans un délai de six mois dès le mariage.

Le présent article s'applique par analogie aux partenaires enregistrés.

#### 7. Paiement du loyer (art. 257c CO)

Le loyer, les acomptes de chauffage et de frais accessoires sont payables par mois d'avance au domicile du bailleur ou à son compte postal ou bancaire.

Lorsque le locataire est en retard de plus de dix jours dans le paiement d'une mensualité et qu'il a fait l'objet d'une vaine mise en demeure écrite, le bailleur peut exiger que le loyer, acomptes de chauffage et de frais accessoires soient acquittés trimestriellement à l'avance, dès le mois suivant l'échéance du délai fixé dans la mise en demeure.

#### 8. Obligations du bailleur

Le bailleur a la charge des frais suivants:

- l'établissement du bail;
- l'entretien des équipements collectifs tels que les ascenseurs, les systèmes de ventilation, etc.;
- l'éclairage des cages d'escaliers, des locaux communs et des abords de l'immeuble;
- le service de conciergerie si l'immeuble en est pourvu;
- l'installation d'une prise téléphonique à l'intérieur du logement pour les immeubles neufs ou ayant fait l'objet d'une rénovation lourde;
- le remplacement des toiles de tente, si les locaux loués en sont équipés.

#### 9. Obligations du locataire

Le locataire est tenu d'user de la chose louée avec tout le soin nécessaire. Il est chargé de procéder à ses frais aux travaux de nettoyage. Sous réserve de l'usage normale, il prend à sa charge la réparation des dégâts qu'il a causés et les menus travaux d'entretien et de réparation. Il se charge notamment de:

- poser et enlever les fenêtres doubles;
- remplacer les vitres brisées ou endommagées;
- entretenir les sols et les boiseries. Les dégâts causés par les talons aiguilles ou la pose d'une moquette, par exemple, sont considérés comme des dégâts engageant la responsabilité du locataire;
- remplacer les prises endommagées;
- remplacer les sangles usées aux volets à rouleaux et aux stores;
- graisser les serrures, gonds, fiches de portes, fenêtres, volets, armatures de tente, etc.;
- entretenir les installations sanitaires, appareils ménagers, fiches et cordons électriques, etc.;
- déboucher les écoulements jusqu'à la conduite principale, nettoyer et déboucher les écoulements de balcons et terrasses;
- faire ramoner régulièrement les cheminées de salon et leurs canaux de fumée;
- aérer régulièrement les locaux loués;
- détartrer régulièrement les bouilleurs individuels. Après vaine mise en demeure, le bailleur peut les faire détartrer aux frais du locataire négligent;
- remplacer les brise-jets, les flexibles et les fusibles;
- remplacer les joints usés des robinets. Pour diminuer les frais d'intervention, le bailleur peut les faire changer dans tout l'immeuble et les facturer aux locataires s'ils sont usés;
- remplacer le filtre de ventilation interchangeable;
- enlever la neige ou la glace sur les balcons, terrasses et tablettes de fenêtres ainsi que sur les trottoirs devant les locaux commerciaux du rez-de-chaussée, dans la mesure où cela constitue un danger pour des tiers ou pour l'immeuble, ou si des dispositions réglementaires l'exigent;
- par ailleurs, la confection et la pose de plaques d'adresses des sonnettes et boîtes aux lettres, etc., sont à la charge du locataire. Si le bailleur impose un modèle standard pour tout l'immeuble, le locataire peut les faire exécuter chez l'artisan de son choix.



## 10. Vie dans l'immeuble

Dans l'usage de la chose louée, le locataire est tenu d'avoir pour les personnes occupant l'immeuble les égards qui leur sont dus. Il évite tout acte troublant le bon voisinage ou choquant les us et coutumes de l'endroit.

Pour rendre la vie entre cohabitants plus agréable et préserver l'état de l'immeuble, le locataire :

- évite les bruits excessifs qui peuvent incommoder les voisins; il respecte leur repos de 22 heures à 7 heures;
- maintient libre le passage dans les cages d'escaliers, paliers, corridors et abords de l'immeuble et n'y entasse pas des objets, sauf avec l'accord écrit du bailleur;
- ne nuit pas au bon aspect de l'immeuble et des locaux communs, notamment en collant des affiches ou autres publicités dans les couloirs ou sur les boîtes aux lettres;
- ne garnit pas ses balcons et fenêtres de plantes qui incommode les autres locataires, détériorent la façade ou risquent de provoquer des accidents;
- n'entasse pas des objets dangereux, ni n'effectue des travaux dangereux, contraires à l'usage convenu;
- nettoie les salissures anormales et répare les dégâts faits à l'extérieur des locaux loués par lui-même, sa famille, ses fournisseurs, ses invités ou ses animaux;
- s'abstient de secouer tapis, balais et brosses dans les escaliers et paliers, aux fenêtres et hors des balcons;
- ne jette rien par les fenêtres ou balcons, en particulier de la nourriture pour les animaux (pigeons, mouettes, etc.).

## 11. Absence du locataire

En cas d'absence, le locataire prendra toutes dispositions utiles pour éviter que ne se produisent, par sa faute ou sa négligence, dans les locaux loués ou dans une partie de l'immeuble, des dégâts (notamment gel, fuite d'eau ou de gaz, incendie, explosion, obstruction des canaux, chutes d'objets placés sur les fenêtres ou balcons, etc.).

Si l'accès aux locaux loués est indispensable à la sécurité de l'immeuble ou de ses occupants, le propriétaire est autorisé à y pénétrer. En pareil cas, le locataire doit être avisé au plus tôt.

## 12. Jardin, terrasse, trottoirs

Le locataire entretient à ses frais le jardin et la terrasse dont il a la jouissance exclusive. Il ne peut ériger une construction quelconque sans l'accord du bailleur. Il respecte les dispositions légales. La taille des arbres est à la charge du bailleur.

Le locataire veille à la propreté des trottoirs devant les locaux commerciaux du rez-de-chaussée.

## 13. Grillades

Les grillades sur les balcons et dans les jardins sont admises pour autant qu'elles ne dérangent pas les autres habitants de l'immeuble et des immeubles voisins ou qu'elles ne provoquent pas de dégâts à l'immeuble.

## 14. Déchets

Le locataire dépose les déchets triés aux endroits prévus par le bailleur ou par la commune. Il se conforme aux instructions qui lui sont données à ce sujet.

## 15. Animaux

La détention de chiens, chats ou autres animaux est tolérée, à condition qu'ils ne gênent pas les autres locataires ou qu'ils ne provoquent ni dégâts, ni salissures à l'immeuble ou à ses abords.

## 16. Parasites

Le locataire signale au bailleur l'apparition de parasites ou de rongeurs.

Le bailleur prend toutes dispositions pour leur extermination. Il en assume les frais dans la mesure où le locataire n'est pas fautif.

Le locataire ne peut s'opposer à la désinfection des locaux loués lorsqu'elle est dans l'intérêt général de l'immeuble.

## 17. Ascenseur

Sauf convention contraire, l'ascenseur est réservé aux transports de personnes. Les détériorations causées par tout autre usage sont à la charge du fautif. Les enfants qui usent de ce mode de transport le font sous la responsabilité des parents.

## 18. Lessives

L'installation d'une machine à laver le linge et à sécher dans les locaux loués ne peut se faire qu'avec l'accord préalable écrit du bailleur. En cas de refus, ce dernier en donne les motifs.

Sauf accord contraire, le locataire ne peut étendre du linge dans son appartement. Sous réserve du premier alinéa ci-dessus, il ne peut faire dans son appartement que des petites lessives.

Pour le surplus, il utilise la buanderie et l'étendage aux jours fixés, dans la mesure du possible une fois tous les quinze jours. Il doit se conformer au règlement affiché. L'énergie consommée par tous les appareils, l'entretien, l'amortissement usuel ainsi que l'eau utilisée sont à la charge des consommateurs.

## 19. Installation du télé-réseau

En cas d'installation du télé-réseau dans l'immeuble, le locataire accepte, sans réduction de loyer pour la suppression de l'antenne collective, la pose des lignes et prises nécessaires, pour autant que les 3/4 au moins des détenteurs de baux concernés le souhaitent (un bail équivaut à une voix).

La redevance pour le télé-réseau est à la charge du locataire, sauf s'il ne souhaite pas être raccordé.

Celui-ci la paie mensuellement au propriétaire lorsque c'est ce dernier qui est tenu de la verser à la société créancière. Le propriétaire transmettra au locataire copie de la facture en cas d'augmentation.

Si, dans la même proportion qu'à l'alinéa 1, les locataires d'un immeuble le demandent, le propriétaire doit raccorder l'immeuble au télé-réseau, pour autant que le quartier soit équipé et que les frais en résultant ne soient pas excessifs, ou à un autre système de réception semblable.

## 20. Nettoyage de l'immeuble

S'il n'y a pas de service de conciergerie, les locataires sont tenus de nettoyer soigneusement et régulièrement les allées, escaliers, paliers, cours, corridors et dépendances communes et de pourvoir à l'évacuation des déchets, notamment ménagers.

## 21. Autorisations nécessaires

L'autorisation préalable et écrite du bailleur, et le cas échéant des autorités compétentes, est nécessaire pour :

- la pose d'enseignes (écriteaux, affiches, panneaux publicitaires, etc.);
- l'installation de machines ou d'appareils électriques dans les caves, galetas, dépendances, etc.;
- le ponçage ou l'imprégnation des parquets;
- la pose d'antennes extérieures (radio, TV, etc.);
- l'exercice d'activités artisanales ou industrielles, l'enseignement de la musique, du chant, de la danse, de la culture physique, etc., dans les locaux d'habitation; cette activité ne devra en aucun cas porter préjudice aux autres locataires, au voisinage ou à l'immeuble lui-même;
- l'installation de machines à laver dans les locaux loués.

Sur demande du locataire, le bailleur motive les raisons d'un éventuel refus et, cas échéant, le retrait d'une autorisation.

## 22. Sous-location (art. 262 CO)

Lorsque le locataire veut sous-louer tout ou partie de la chose, il doit préalablement demander le consentement écrit du bailleur en indiquant les conditions de sous-location et les renseignements requis par le bailleur en application de l'art. 262 CO. Le locataire ne peut pas sous-louer l'entier de la chose pour une durée indéterminée. Il est possible de déroger à ce principe moyennant l'accord écrit du bailleur.

Le locataire est garant envers le bailleur principal que le sous-locataire ne la sous-louera pas lui-même à son tour sans l'autorisation du bailleur principal.

Le bailleur doit se prononcer dans les trente jours, dès réception de la demande.

## 23. Protection civile

Pour le cas où sa cave ou une autre dépendance se trouve dans un abri de protection civile, le locataire accepte les modifications de l'objet en question selon les directives de la protection civile.

## 24. Défauts de la chose louée (art. 256, 257g et 259 CO)

Le locataire doit signaler sans retard au bailleur les défauts auxquels il n'est pas tenu de remédier lui-même.

Le locataire répond du dommage résultant de l'omission d'aviser le bailleur.

Le bailleur est tenu d'entretenir la chose dans un état approprié à l'usage pour lequel elle a été louée, à l'exception des menus travaux de nettoyage ou de réparations indispensables à l'entretien normal de la chose louée et qui incombent au locataire.

## 25. Travaux effectués par le locataire (art. 260a CO)

Lorsque le locataire veut rénover ou modifier la chose louée, il doit demander préalablement le consentement écrit du bailleur en lui soumettant les plans et projets de transformations.

Le bailleur doit se déterminer dans les trente jours.

Le bailleur peut requérir la présentation d'une garantie pour le paiement des travaux prévus.

Les modifications, améliorations ou réparations ne doivent pas compromettre la sécurité, la salubrité, l'esthétique ou la valeur du bâtiment.

Elles doivent en outre être en accord avec les prescriptions réglementaires ou administratives officielles.



## 26. Travaux effectués par le bailleur (art. 260 CO)

Le bailleur n'a le droit de rénover la chose que si les travaux peuvent raisonnablement être imposés au locataire et que le bail n'a pas été résilié. Lorsque le bailleur veut rénover la chose, il doit en aviser le locataire suffisamment à l'avance et aussitôt que possible, sauf cas urgent, et lui donner l'occasion de donner son avis et/ou de solliciter des renseignements complémentaires.

## 27. Inspection et visite de la chose (art. 257h CO)

Le locataire doit autoriser le bailleur à inspecter la chose dans la mesure où cet examen est nécessaire à l'entretien, à la vente ou à une location ultérieure. Lorsque le bailleur visite ou fait visiter les locaux en vue de la relocation, il peut le faire en principe sur rendez-vous. Sauf cas urgent, lorsque le propriétaire doit visiter ou faire visiter les locaux loués, il donne un préavis de cinq jours au locataire et tient compte des intérêts de celui-ci. Ce délai est ramené à vingt-quatre heures en cas de restitution anticipée. Ces visites peuvent avoir lieu tous les jours, sauf les dimanches et jours fériés.

## C. FRAIS ACCESSOIRES, CHAUFFAGE ET EAU CHAUDE

### 28. Taxes publiques

Le bail précise quelles sont les taxes à la charge du locataire.

### 29. Frais accessoires

Les frais accessoires contractuels ou conventionnels (par exemple taxe d'épuration) font l'objet d'un décompte séparé des frais de chauffage et d'eau chaude ou de rubriques distinctes du décompte de chauffage et eau chaude. La répartition des frais s'effectue au prorata des volumes des différents locaux, à moins que le bail ne prévoise une autre clé de répartition, en particulier en fonction de la consommation effective.

### 30. Eau froide

L'eau froide est à la charge du bailleur, à moins que le contrat n'en dispose autrement. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'un immeuble mixte, l'eau froide ne peut être facturée au locataire que dans la mesure où des compteurs séparés ont été installés pour des locaux commerciaux dont la nature l'exige (café, restaurant, blanchisserie, etc.) ou pour d'autres utilisations particulières.

### 31. Chauffage et eau chaude

- S'il existe une installation de chauffage générale, le bailleur établit un compte annuel de chauffage et d'eau chaude, séparé des comptes d'exploitation de l'immeuble, pour autant que le système du forfait ne soit pas appliqué. Ce compte couvre la période allant du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de l'année suivante, à moins que le bail n'en dispose autrement.
- Le décompte détaillé des frais de chauffage et d'eau chaude conforme aux dispositions légales et leur répartition doivent être remis à chaque locataire dans un délai maximum de 5 mois dès la date du bouclage des comptes. Les suppléments ou ristournes sont réglés dans les 30 jours de réception du décompte.
- Dès l'expédition des décomptes, et pendant 30 jours, les justificatifs de l'exercice écoulé ainsi que les dispositions légales et les Directives pour l'établissement du compte annuel de chauffage et eau chaude sont tenus à la disposition des locataires chez le bailleur ou en un autre lieu proche de l'immeuble.
- Le locataire couvre entièrement ses frais de chauffage et d'eau chaude, même en cas d'absence prolongée.
- La répartition des frais de chauffage et d'eau chaude s'effectue conformément aux Directives pour l'établissement du compte annuel de chauffage et eau chaude.
- Le propriétaire décide de la mise en service ou hors service du chauffage en tenant compte des désirs exprimés par la majorité des locataires.

### 32. Chauffage individuel

Le locataire qui se chauffe individuellement contrôle et entretient les appareils avant la mise en service et en cours d'exploitation. Il fait réviser les installations conformément aux dispositions légales. Il maintient en permanence une température minimale pour éviter les dégâts dus au gel.

## D. RESTITUTION DE LA CHOSE LOUÉE

### 33. Résiliation par le locataire (art. 266m CO)

Si l'objet du bail porte sur un logement ou sur un local commercial, le locataire ne peut résilier le contrat que par écrit. En outre, si le bail porte sur un logement familial, le locataire marié ne peut résilier le contrat qu'avec l'accord exprès de son conjoint. Le présent article s'applique par analogie aux partenaires enregistrés.

### 34. Résiliation par le bailleur (art. 266n CO)

(valable uniquement pour les baux d'habitation)

Le bailleur ne peut signifier valablement la résiliation ou d'autres communications au locataire en relation avec la fin du bail que si elles sont adressées par écrit, sous deux plis séparés à chacun des conjoints ou à chacun des partenaires enregistrés. La résiliation doit en outre être adressée sur formulaire officiel.

A la demande du bailleur, le locataire a l'obligation de fournir au bailleur tous renseignements sur son état civil, son nom, son adresse et ceux de son conjoint, ainsi que sur toute séparation de fait ou judiciaire.

Le locataire autorise au besoin le bailleur à se renseigner auprès des autorités compétentes sur son état civil et son adresse, ainsi que ceux de son conjoint ou partenaire enregistré.

### 35. Restitution anticipée de la chose louée (art. 264 CO)

Lorsque le locataire restitue la chose sans observer le délai ou terme de congé, il doit aviser le bailleur par écrit en indiquant la date de restitution de la chose et il doit présenter au moins un locataire solvable et qui soit disposé à reprendre le bail aux mêmes conditions à la date de restitution de la chose indiquée par le locataire. Si le bailleur a des objections fondées contre le candidat, il doit sans délai indiquer au locataire les motifs de son refus.

Dans un tel cas, le locataire doit respecter au minimum un préavis d'un mois pour le quinze ou la fin du mois.

En aucun cas le bailleur ne peut être tenu d'accepter de conclure avec la personne proposée par le locataire, étant précisé que ce dernier est alors libéré.

### 36. Termes usuels

Les termes usuels sont le :

- 1<sup>er</sup> avril à midi,
- 1<sup>er</sup> juillet à midi,
- 1<sup>er</sup> octobre à midi.

### 37. Remise des locaux

Le jour de l'échéance à midi, le locataire restitue les locaux et dépendances en bon état de propreté et d'entretien, débarrassés de tout objet lui appartenant. Tous les sols doivent pouvoir être contrôlés.

En plus des nettoyages usuels, le locataire veille notamment à changer ou à nettoyer, selon le genre, le filtre de ventilation ainsi qu'à nettoyer les stores à lamelles, les jalousies et les radiateurs.

Le locataire doit, avant son déménagement, réparer les dégâts qu'il a commis et qui ne sont pas dus à l'usure normale.

Un état des lieux, comprenant également l'inventaire et l'état des accessoires, est dressé en présence des deux parties qui le signent sur place, en deux exemplaires; un exemplaire est immédiatement remis à chacune d'elles. Cet état des lieux est établi si possible dans les locaux vides.

### 38. Remise des clés

Le locataire doit remettre au bailleur les clés de l'objet, y compris celles qu'il aurait fait confectionner.

En cas de perte de clés, le locataire est tenu de les remplacer, mais n'est tenu d'assumer les frais inhérents au changement de cylindre de la porte palière que s'il s'agit d'une serrure de sécurité.

La simple remise des clés ne libère pas les parties des obligations qu'elles pourraient avoir l'une envers l'autre.

### 39. Restitution de la garantie

La restitution de la garantie s'effectue conformément à l'article 2.

### Disposition transitoire

A la fin de son bail, le locataire ne peut prétendre au remboursement de la toile de tente qu'il a payée au bailleur que si les deux conditions suivantes sont remplies:

- la toile de tente n'est pas amortie (durée de 10 ans);
- la toile de tente est en bon état.

### Contrat-cadre vaudois adopté par:

ASLOCA-VAUD,  
CHAMBRE VAUDOISE IMMOBILIERE,  
UNION SYNDICALE VAUDOISE,  
UNION SUISSE DES PROFESSIONNELS DE L'IMMOBILIER VAUD

### Force obligatoire déclarée avec effet au

1<sup>er</sup> décembre 2001 et renouvelée avec effet au  
1<sup>er</sup> août 2008.

# DISPOSITIONS GENERALES POUR HABITATION, GARAGE ET PLACE DE PARC, FAISANT PARTIE INTEGRANTE DU CONTRAT DE BAIL

## DISPOSITIONS GENERALES

### 1. Loyers / Modalités (art. 3 et 7 RULV)

Il est dû de plein droit un intérêt de 7% l'an sur toute prestation échue découlant du présent bail. Celui-ci vaut reconnaissance de dette au sens de l'article 82 LP (art. 104 CO).

### 2. Services généraux (art. 8 RULV)

Le bailleur doit veiller au bon fonctionnement des services généraux de l'immeuble (eau, gaz, chauffage, électricité, ascenseur, etc.), mais ne garantit pas leur régularité. En cas d'interruption, il s'oblige à faire diligence pour en obtenir la remise en état de fonctionnement.

### 3. Responsabilité du locataire

Le locataire est responsable de tous dégâts provenant d'un défaut de nettoyage ou d'entretien. Le propriétaire n'est pas responsable des dégâts qui ne sont pas son fait ou qui sont causés par des tiers. Il décline toute responsabilité notamment:

- a) en cas de vol ou de détérioration de biens appartenant à des locataires ou à des tierces personnes;
- b) pour des dommages causés aux locaux loués ou leur contenu à la suite d'événements survenant dans l'immeuble ou dans le voisinage, tels qu'incendie, inondation, gel, fuite de gaz, orages, coups de vent, effraction, etc.

### 4. Assurances

Le locataire assure à ses frais et pour leur valeur, contre les risques d'incendie, explosion, dégâts d'eau et vol, tous ses biens et aménagements personnels se trouvant dans les locaux loués ou dans l'immeuble.

Le locataire supporte seul les conséquences de toute inexécution de cette obligation, à la décharge complète du bailleur.

### 5. Utilisation à bien plaire

Une utilisation tolérée uniquement à bien plaire pourra être révoquée en tout temps sans indication de motif, moyennant préavis de 30 jours, notifié par lettre recommandée.

Les locaux ou dépendances mis à disposition à titre gratuit et à bien plaire peuvent être repris par le bailleur moyennant un préavis de 30 jours.

### 6. Sanction

L'inobservation par l'une ou l'autre des parties, du bail, de la loi, des Dispositions paritaires romandes et Règles et usages locatifs du canton de Vaud et autres règlements qui en font partie intégrante, donne à l'autre partie le droit, après vaine mise en demeure, de résilier dans les formes légales le présent contrat dans les 30 jours, les dommages-intérêts étant réservés.

## A. Pour habitation

### 7. Obligations du locataire (art. 9 et 23 RULV)

Outre les obligations mises à sa charge par la loi, les Dispositions paritaires romandes et Règles et usages locatifs du canton de Vaud et les dispositions contractuelles, le locataire s'engage à:

- a) renoncer sans indemnité à sa cave pour le cas où les autorités exigeraient la construction ou la modification des abris de protection civile;
- b) choisir des papiers peints et des peintures de couleur neutre avec l'accord préalable du bailleur, faute de quoi il peut être appelé à les remplacer à ses frais lors de son départ;
- c) tolérer les travaux destinés à remédier aux défauts de la chose ainsi qu'à réparer ou prévenir des dommages.

### 8. Buanderie (art. 18 RULV)

Le locataire se conforme aux calendriers, horaires, tarifs et règlements affichés.

Si des dégâts sont causés aux machines par une mauvaise utilisation, les frais de remise en état sont à la charge du fautif.

## B. Pour garage et place de parc

### 9. Obligations du locataire

Le locataire s'engage à:

- a) maintenir propres les abords du garage ou de la place de parc, débarrasser la neige et prendre toutes les mesures contre la formation de glace;
- b) entretenir le mécanisme de fermeture et la serrure de la porte du garage;
- c) déboucher à ses frais les écoulements éventuels à l'intérieur du garage ainsi que les séparateurs à essence;
- d) éviter tout travail sur les véhicules (graissage, vidange, entretien, etc.) dans l'enceinte du parc à voiture ou garage collectif;
- e) éviter tout dépôt dans l'enceinte du parc ou garage collectif.

Il s'engage à ne pas:

- f) stationner en dehors des limites de l'emplacement loué;
- g) stationner devant l'entrée des garages ou dans les limites de la propriété;
- h) laisser stationner sur les places de parc des voitures sans plaques de contrôle ainsi que des camions, camionnettes, caravanes, mobilhomes, remorques, etc.;
- i) stationner à l'intérieur du garage avec moteur en marche (danger d'émanation de gaz);
- j) claquer les portes, user des signaux avertisseurs, emballer le moteur;
- k) déposer des produits inflammables ou dangereux;
- l) consommer de l'électricité à l'exception de celle de l'éclairage;
- m) laisser la porte du garage ouverte;
- n) laver son véhicule au jet soit à l'intérieur soit à l'extérieur du garage, sauf sur la place de lavage s'il en existe une;
- o) modifier l'usage des locaux loués et notamment à ne pas les utiliser comme dépôt ou atelier.

### 10. Frais de marquage personnel

Le locataire doit les frais d'inscription sur la place de parc - le numéro d'ordre ou le numéro de contrôle - selon le modèle imposé par le propriétaire.



## Annexe VI : Décompte personnel des heures

Tableau 11 : Décompte personnel des heures

Activités effectuées avant la rédaction	Détails si nécessaire	Heures
Proposition du mandat		10.0 heures
Etablissement du plan du travail		4.0 heures
Entretien individuel ou par téléphone avec M. Perruchoud		1.5 heures
Recherches et lectures générales sur le sujet		70.0 heures
Préparation de l'enquête	Etablissement du questionnaire	8.0 heures
Prises et suivi des contacts avec les entreprises		6.0 heures
Entretiens mandant durant le travail		4.0 heures
Entretiens individuels	(8 fois 1 heure) +( 8 fois 1 heure pour déplacements)	16.0 heures
Mise au propre des entretiens	8 fois 1.5 heures	12.0 heures
Ecriture du travail de bachelor	Détails si nécessaire	Heures
Resumé managerial		2.5 heures
Avant-propos et remerciements		2.5 heures
Introduction		2.5 heures
La construction du questionnaire		2.5 heures
La collecte des données		3.0 heures
Les taux d'intérêts	Ecriture, recherches spécifiques, vérification sources	8.0 heures
La crise immobilière du début des années '90 en Suisse	Ecriture, recherches spécifiques, vérification sources	10.0 heures
La crise immobilière de 2006 aux USA	Ecriture, recherches spécifiques, vérification sources	16.0 heures
La crise immobilière de 2008 en Espagne	Ecriture, recherches spécifiques, vérification sources	12.0 heures
Le marché immobilier actuel sur l'arc lémanique	Ecriture, recherches spécifiques, vérification sources	40.0 heures
Impact de l'évolution du cadre légal	Ecriture, recherches spécifiques, vérification sources	4.5 heures
Conclusion de l'analyse du marché immobilier		3.0 heures
Forces macro-économique	Ecriture, réflexion	3.5 heures
Tendances clés	Ecriture, réflexion	3.0 heures
Forces du marché	Ecriture, réflexion	3.0 heures
Forces du secteur	Ecriture, réflexion	9.0 heures
L'héxagone sectoriel	Ecriture, réflexion	9.0 heures
Business Model de Cofideco SA	Ecriture, réflexion	20.0 heures
Business plan de Cofideco SA	Ecriture, réflexion	25.0 heures
Conclusion	Ecriture, réflexion	3.0 heures
Traitement des références	Ecriture, réflexion	3.0 heures
Mise en page du document	Ecriture, réflexion	5.0 heures
Ajout des annexes		2.0 heures
Corrections et relecture		30.0 heures
Etablissement du décompte des heures		2.0 heures
Défense orale	Préparation + défense	3.5 heures
<b>Total des heures</b>		<b>359.0 heures</b>