

Négocier avec un développeur

Stratégies & techniques

Formation du 7 avril 2017 – Angoulême

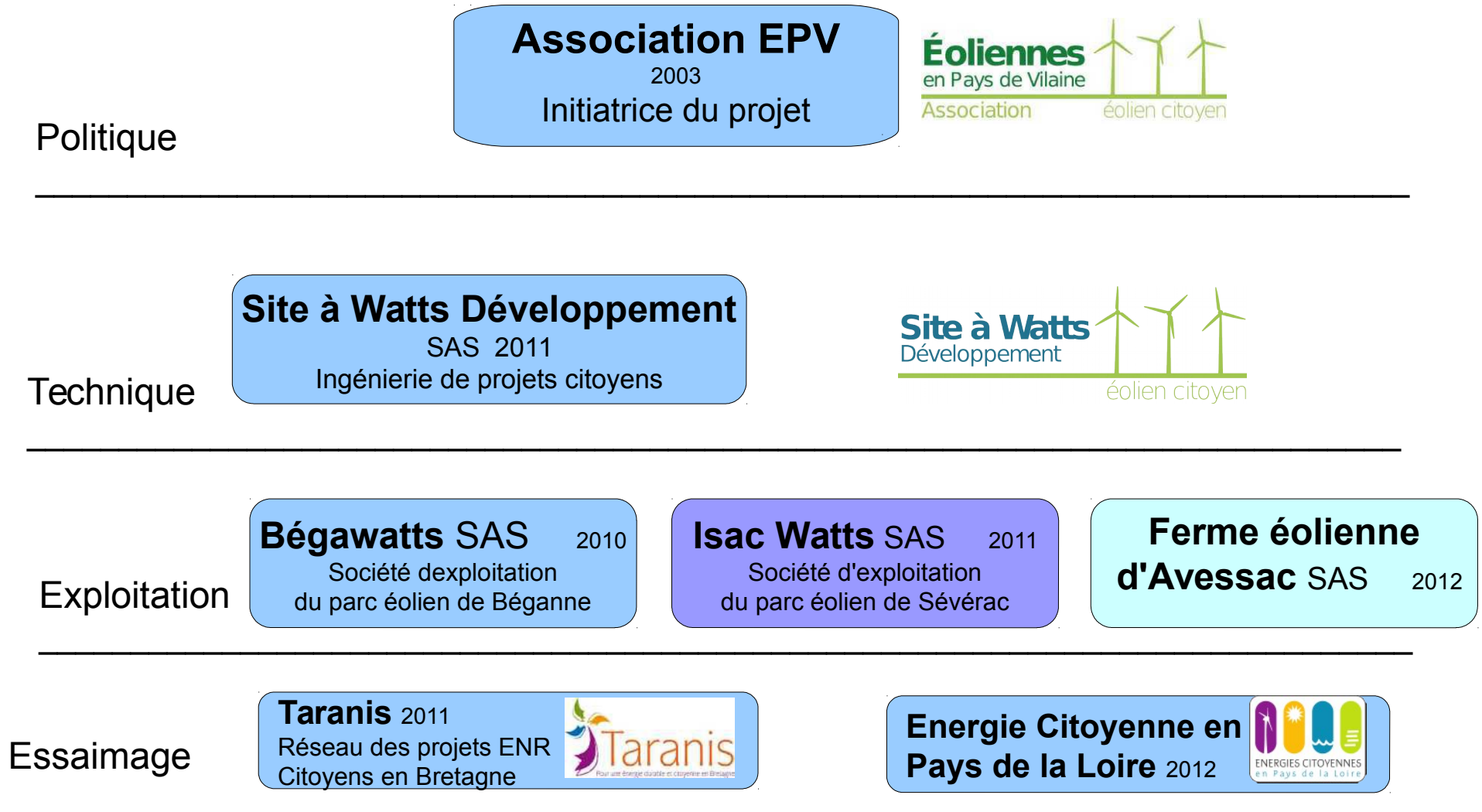
Pierre Jourdain

Site à Watts Développement

pierre.jourdain@eolien-citoyen.fr

Tel : 06.87.91.06.51

Des structures au service de l'éolien citoyen

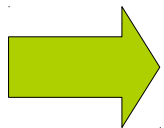


Structure d'ingénierie et de services pour les projets citoyens, présidée par l'association EPV

- Accompagnement des projets citoyens

- Interventions de la phase d'émergence à l'exploitation de parcs :

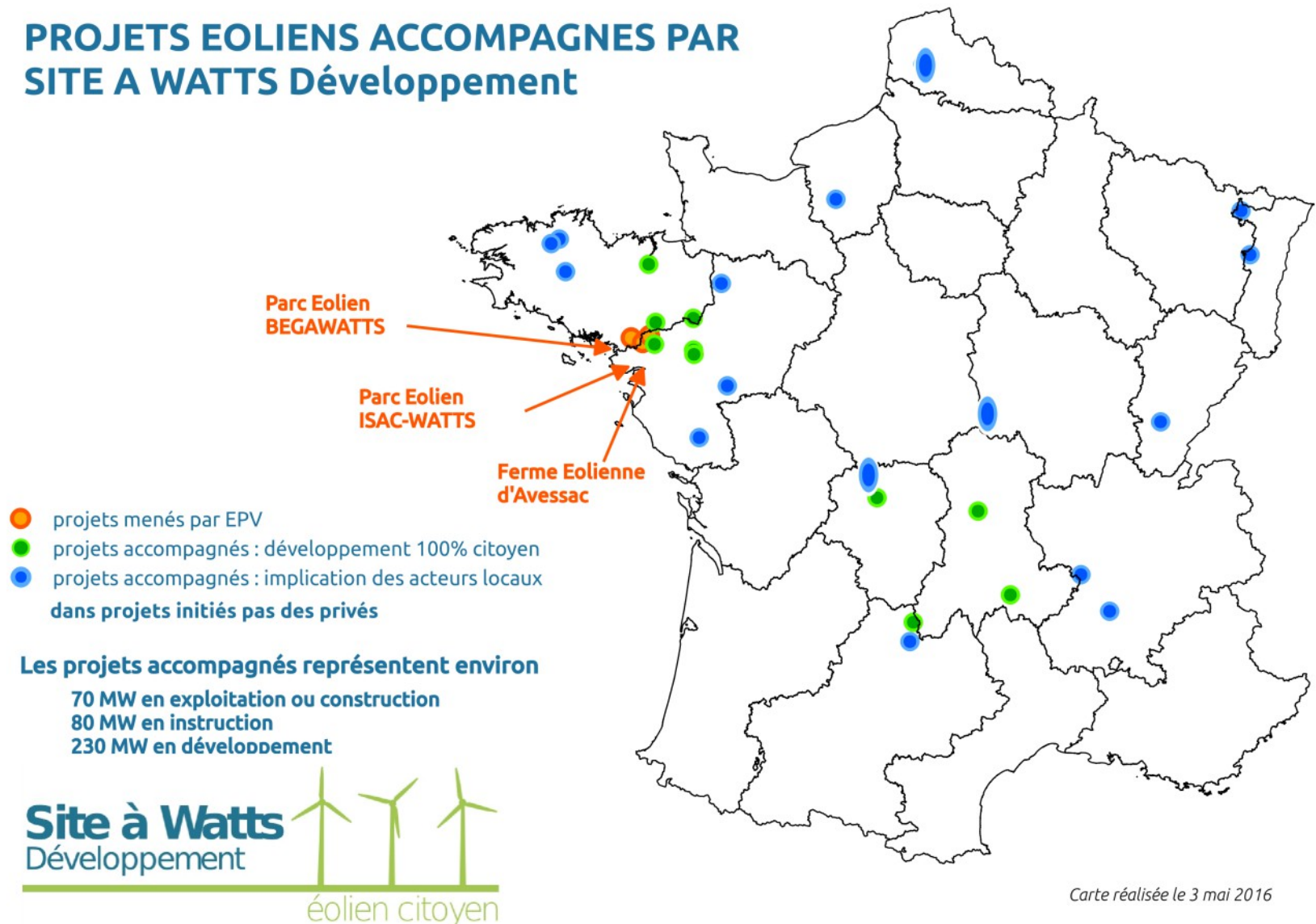
- Appui et suivi technique pendant le développement pour les projets initiés par citoyens ou collectivités (coordination études, dépôt PC ICPE...)
- Formation et soutien pour les projets repris à des développeurs privés (négociation, réappropriation du projet...)
- Suivi de construction (interface avec entreprises et citoyens investisseurs, visites de chantier fermées et ouvertes...)
- Exploitation et remontée des informations vers les comités de direction pour prise de décisions par citoyens



→ Les projets sont à l'initiative des citoyens ou collectivités

→ Pas de développement en propre

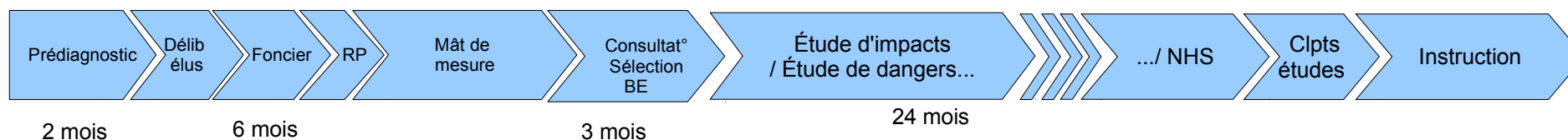
PROJETS EOLIENS ACCOMPAGNES PAR SITE A WATTS Développement



Carte réalisée le 3 mai 2016

La phase 'Développement' - Structure des coûts

	Pré-diagnostic	Foncier	Mât de mesures Consultation BE	État initial	Choix scénario	Impact/Mesures/ Finalisation dossiers	Compléments d'études Instruction
Chiffrage études externes			40 à 80 000 € selon location ou acquisition du mât de mesures	33 000	26 000	22 000	10 000
Total Études externes			40 000 € (80 000 €)	73 000 € (113 000 €)	99 000 € (139 000 €)	121 000 € (161 000 €)	131 000 € (171 000 €)
Temps de travail coordination	80 h	Variable selon projet	50 h	260 h	500 h	220 h	70 h
Total du temps de coordination	80 h		130 h	390 h	890 h	1 110 h	1 180 h
Total (80€/h) du temps de coordination	6 400 €	8 000 €	18 400 €	39 200 €	79 200 €	96 800 €	102 400 €
Frais de fonctionnement de la société			4 000 €		5 000 €	5 000 €	5 000 €
Total cumulé	6 400 €	14 400 €	62 400 €	116 200 €	187 200 €	226 800 €	242 400 €



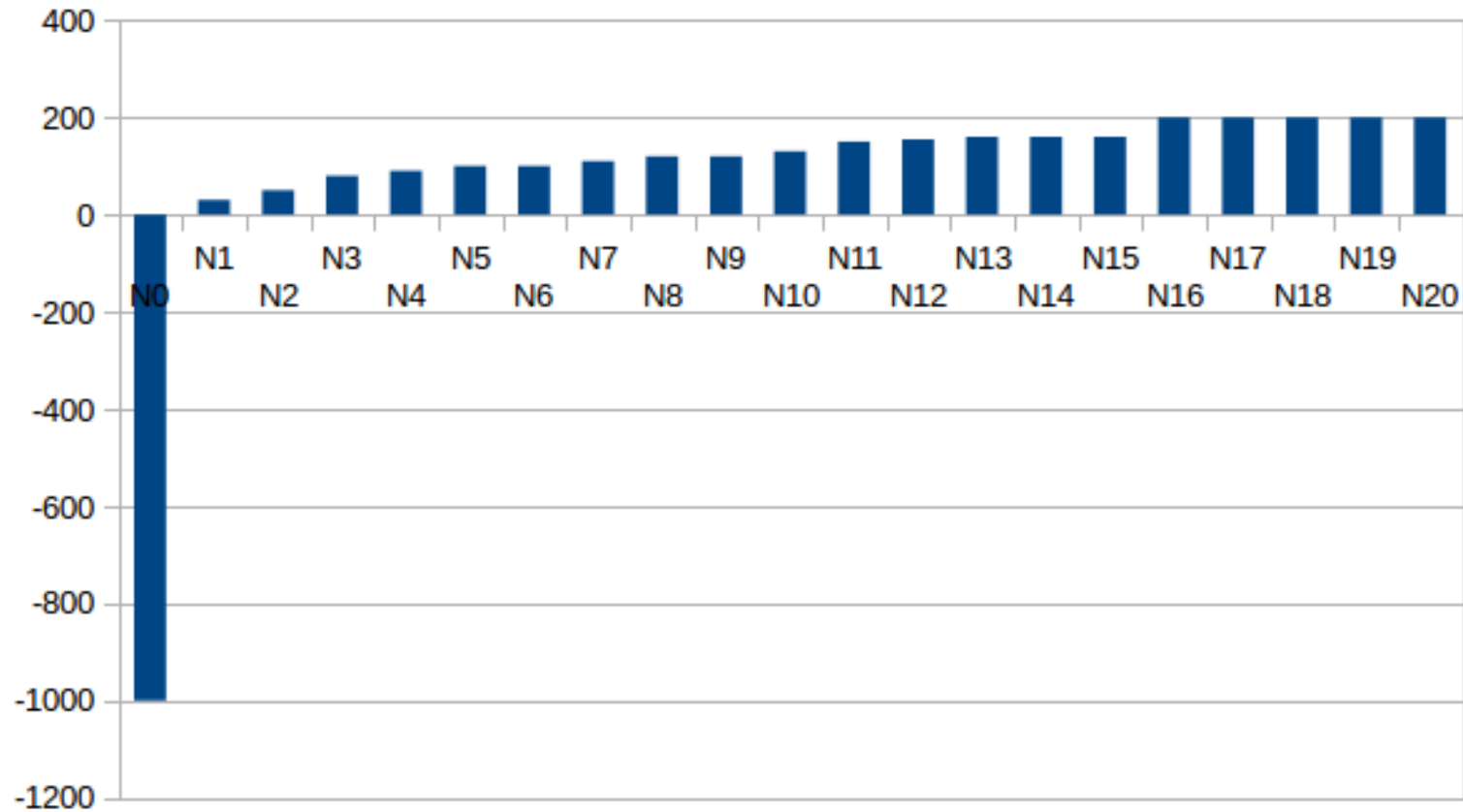
La valeur de marché d'un projet

Structure du CAPEX – Exemple 5 x 2MW HM100 diamètre 100 - 2200h

Exemple pour 5 x 2MW	Coût de revient	Rachat des droits	Clé en main
Eoliennes	9 500 K€	9 500 K€	9 500 K€
Infrastructures VRD Lot électrique Fondations	1 600 K€ 500 K€ 450 K€ 650 K€	1 600 K€	1 600 K€
Raccordement	750 K€	750 K€	750 K€
Etudes & contrôles, maîtrise d'œuvre, honoraires, consos divers	500 K€	500 K€	500 K€
Développement/marge	300 K€	2 000 K€	5 000 K€
Coût financ. dette	250 K€	290 K€	350 K€
Compte de réserve	450 K€	500 K€	600 K€
Démantèlement	275 K€	275 K€	275 K€
TOTAL	13 625 K€	15 415 K€	18 575 K€

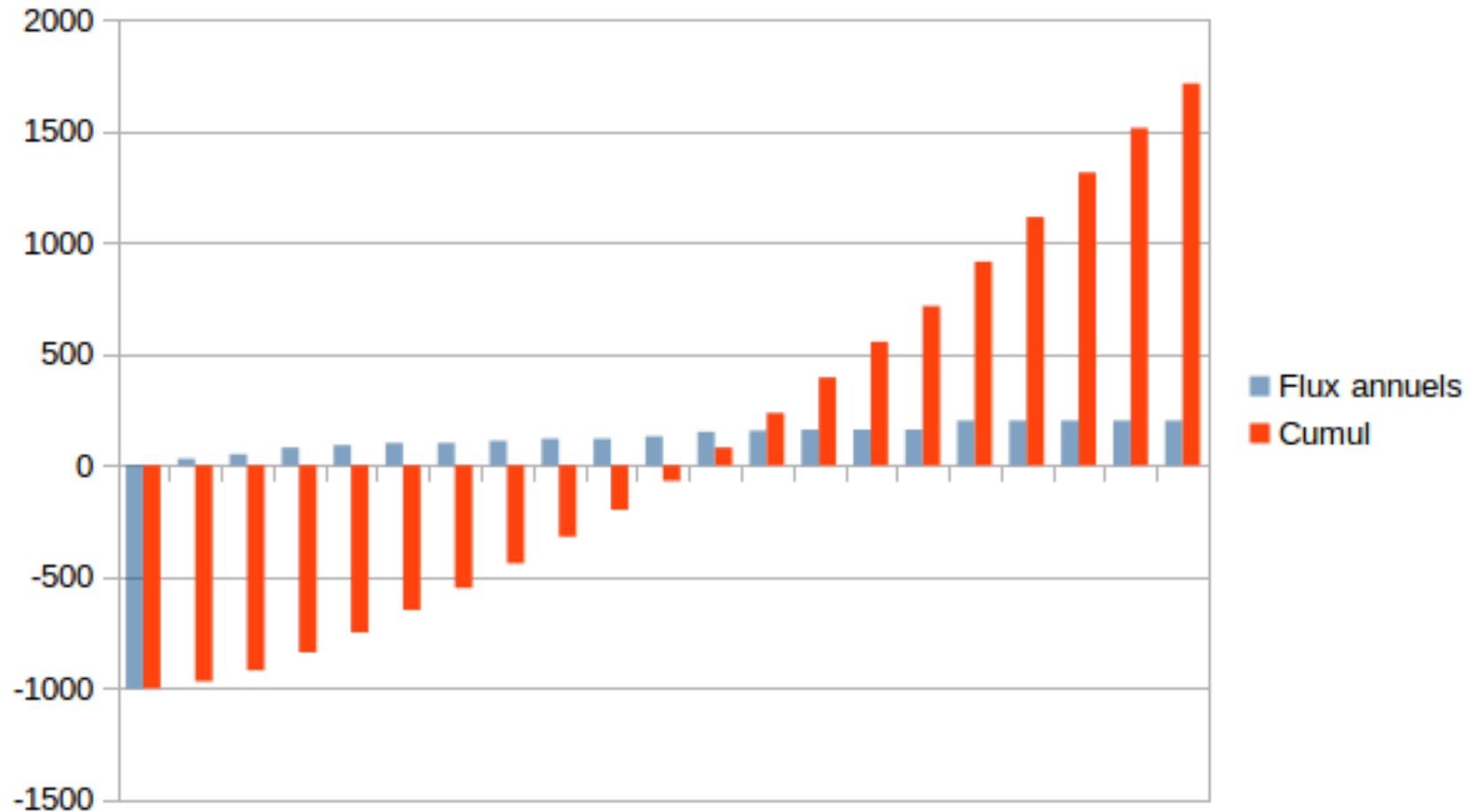
La valeur de marché d'un projet

Solde annuel des flux de trésorerie d'un projet



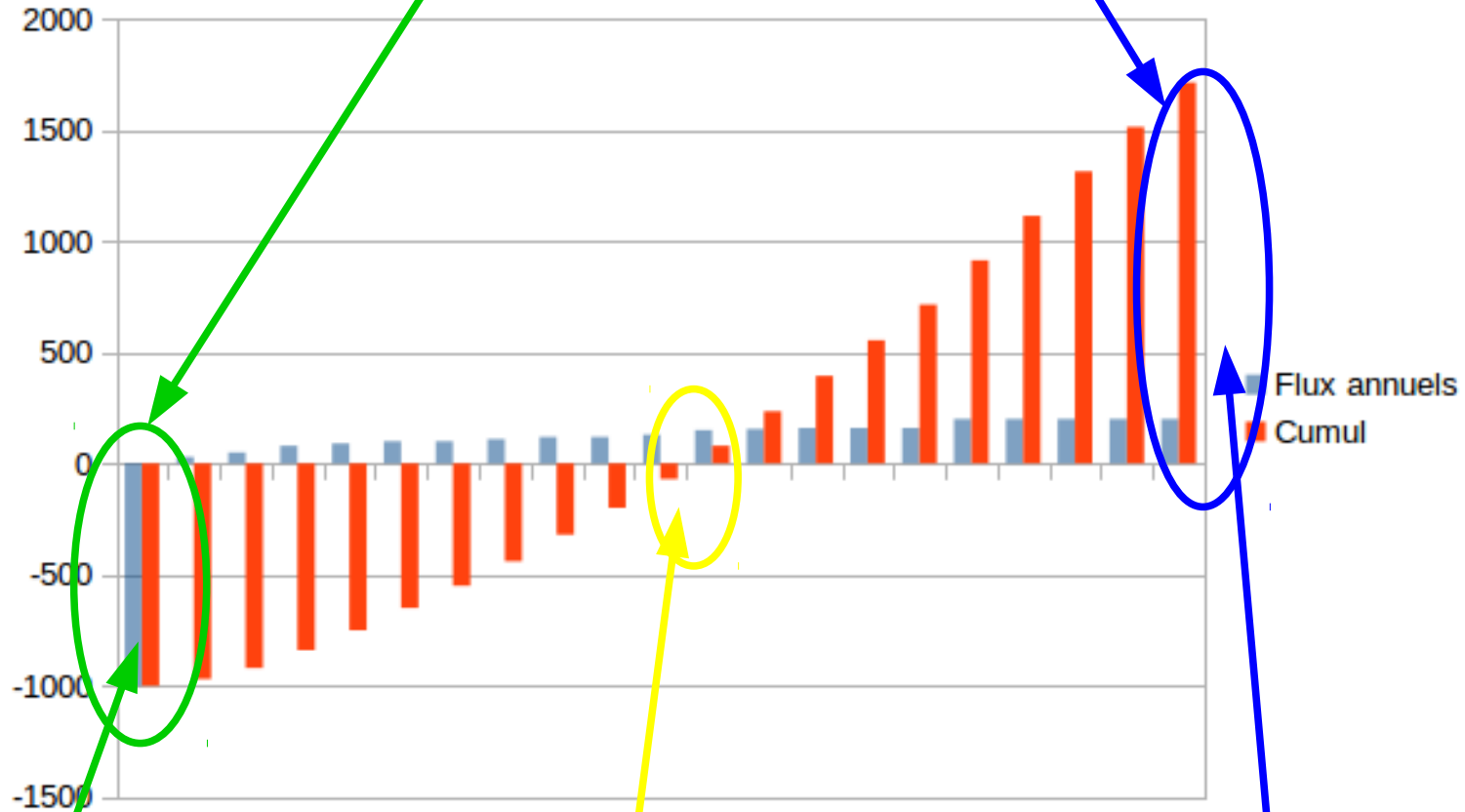
La valeur de marché d'un projet

Solde annuel (bleu) et cumulé (rouge) des flux de trésorerie d'un projet



La valeur de marché d'un projet

Le TRI est le ratio entre le montant de l'investissement et l'excédent de trésorerie sur une durée donnée



Montant de l'investissement

Point d'équilibre / temps de retour

Excédent de trésorerie

Le business plan dans la négociation

date d'édition : 24/01/2016		Nom du projet :		Parc éolien XXX 8 V100 HM100						
Paramètres du projet				34913	38848	43221	Détail QFP			
				P90	P75	P50				
Nb de turbines	8	Nb. d'h. ég. pleine puissance		2 182	2 428	2 701	Capital	5 500	K€	
Puissance unitaire	2,00	Tarif d'achat N1-10 (€/MWh)		84,30	84,30	84,30	CCA		K€	
Puissance parc	16,00	Tarif d'achat N11-15		84,30	83,29	73,46	durée		années	
		Tarif d'achat N15+ (€/MWh)		50,00	50,00	50,00	taux			
Montant QFP (en K€)	5 500						Obligations		K€	
Durée amortissement	15	Paramètres OPEX					durée		années	
Amortissement	Linéaire	Maintenance part fixe/éolienne				K€/éolienne	taux			
Durée emprunt (trimestre)	60	Maintenance part variable/MWh				€/MWh	Total	5 500	K€	
Taux emprunt	3,00%	Coût gestion déléguée		8,50		K€/MW				
Amortissement emprunt	Annuaire	Mesures compensatoires				K€/an	DSCR	1,20		
Taux inflation	2,00%	Indexation coût maintenance		2,00%						
Taux actualisation tarif d'achat	1,20%	Base loyers et indemnités		3,1		K€/MW	TRI sur fonds propres à 20 ans			
Année de mise en service	2017	Majoration maintenance N16		0,00%			P90	5,00%		
Taux d'actualisation pour VAN	6,00%	Dégradation dispo. N16		2,00%			P75	9,89%		
Suivi avifaune & chiro.	40,0	Etude acoustique		10,0						

Je définis un prix d'achat à partir de mes objectifs de rentabilité annoncés :

Exemple :

- rendement sur fonds propres à 20 ans de 5 % mini en P90, 10 % en P75

Le business plan dans la négociation

date d'édition : 24/01/2016		Nom du projet :		Parc éolien XXX 8 V100 HM100						
Paramètres du projet				P90	P75	P50	Détail QFP			
Nb de turbines	8	Nb. d'h. ég. pleine puissance	2 182	2 428	2 701	Capital	4 000	€		
Puissance unitaire	2,00	Tarif d'achat N1-10 (€/MWh)	84,30	84,30	84,30	CCA		€		
Puissance parc	16,00	Tarif d'achat N11-15	84,30	83,29	73,46	durée		années		
		Tarif d'achat N15+ (€/MWh)	65,00	65,00	65,00	taux				
Montant QFP (en K€)	4 000					Obligations		€		
Durée amortissement	15	Paramètres OPEX				durée		années		
Amortissement	Dégressif	Maintenance part fixe/éolienne			K€/éolienne	taux				
Durée emprunt (trimestre)	60	Maintenance part variable/MWh			€/MWh	Total	4 000	€		
Taux emprunt	2,50%	Coût gestion déléguée	8,50		K€/MW					
Amortissement emprunt	Annuaire	Mesures compensatoires			K€/an	DSCR	1,20			
Taux inflation	2,00%	Indexation coût maintenance	2,00%							
Taux actualisation tarif d'achat	1,60%	Base loyers et indemnités	3,1		K€/MW	TRI sur fonds propres à 20 ans				
Année de mise en service	2017	Majoration maintenance N16	0,00%			P90	10,58%			
Taux d'actualisation pour VAN	6,00%	Dégradation dispo. N16	2,00%			P75	15,60%			
Suivi avifaune & chiro.	40	Etude acoustique	10,0							

- l'amortissement comptable a été modifié
- le taux d'emprunt est revu à la baisse
- le taux d'actualisation du tarif d'achat est majoré
- le tarif d'achat en N16 est majoré

Le productible, le coût d'investissement et les charges d'exploitation sont inchangées

Les besoins en fonds propres ont diminué (charge de la dette moins importante avec baisse du taux)

Le rendement en P90 a plus que doublé (passé de 5 à 10,58%), il a pris plus de 50 % en P75 (de 10 à 15%)

Sans modifier le taux d'emprunt, on passe de 5 à 8,9 % en P90, de 9,9 à 12,9 % en P75

Des contextes différents selon les étapes

La négociation peut intervenir à différents moments, et porter sur un objet variable

→ cela impacte les conditions de la négociation, les leviers, les stratégies

- Rachat du parc clé en main construit
 - Négociation post permis
 - Négociation pendant le développement
- Rachat des droits en vue de construire le parc
- Pendant la phase de développement, initié par un développeur
- Accord de co-développement dont on est à l'origine

Quels partenariats possibles aux différentes étapes ?

Quatre grandes phases pour construire un partenariat

1. Faire connaissance. Phase de mise en confiance

→ Se faire reconnaître comme un véritable interlocuteur
(crédible et fiable)

Comment obtenir la confiance ?

2. Faire valoir l'intérêt à travailler ensemble. Phase de séduction

→ Mettre en valeur ce qu'on apporte.
Montrer la plus-value d'un partenariat

Comment séduire ?

3. Négocier un accord

→ Défendre sa position, faire des concessions pour arriver à un compromis

4. Formaliser le partenariat

→ Etre vigilant dans la rédaction finale ... puis dans son application

Définir le cadre de la négociation

- Caractériser les parties prenantes
 - Identifier le partenaire
 - Situation dominante de l'un sur l'autre ?
 - Quelle perception de soi, de l'autre ? Supériorité ? Infériorité ?

Quelle représentation de soi ? De l'autre ? Comment la modifier ?

- Définir ce que l'on VEUT et ce que l'on VAUT
 - Ne pas hésiter à être ambitieux dans ses demandes
 - Se rassurer si nécessaire pour être plus fort
- Définir le cadre temporel :
 - étapes, jalons, phases stratégiques (changement de posture, nouveaux arguments, mise en concurrence).
 - Garder de la marge de manœuvre le plus longtemps possible

Définir le cadre de la négociation

- Identifier les leviers dont on dispose
 - (ZDE), foncier, urbanisme, concurrence ...

Quels leviers ? Quelles faiblesses ?

- Identifier les arguments à faire valoir
 - Pour justifier l'intérêt d'un partenariat
 - Pour faire admettre la valeur de ce qu'on apporte
- Identifier ses points forts pour changer le rapport de force
 - Ex. : communication, connaissance du territoire, ...

Gérer la relation dans la négociation

- Créer une relation de confiance, pour arriver à un accord ET pouvoir travailler ensemble plus tard
→ mais cela n'enlève pas la part de bluff !
- Tenir compte de la différence de culture.
→ savoir en jouer (ex : mode de décision)
→ mais savoir parler le langage de l'autre
- Savoir gérer l'affectif, en jouer sans en être prisonnier
→ jouer sur la corde sensible / dépersonnaliser l'interlocuteur

Gérer la relation dans la négociation

- Afficher une position commune, même si on peut jouer sur la diversité des acteurs
- S'exprimer à bon escient
 - opportunité de faire la première offre ?
 - Etre précis sur objectifs et ambition, mais ne pas trop rentrer dans les détails
 - Ne pas discuter seul
 - Ne pas trop en dire
 - Utiliser ses arguments au bon moment. Anticiper ceux de l'autre
 - Argumenter sans se justifier
 - Afficher une constance dans sa position, une souplesse dans les propositions

Gérer la relation dans la négociation

- Savoir manier la carotte et le bâton
 - On a le droit de se fâcher
 - Les menaces ne doivent pas être directes
 - On peut simuler le blocage, claquer la porte ... mais il faut pouvoir revenir de façon crédible
 - Etre ferme, mais montrer qu'on est ouvert à la discussion
 - Il faut **MONTRE**R qu'on fait un pas vers l'autre (mais éviter de le faire trop grand)
 - Chercher à compenser toute concession
 - Essayer de toujours garder une alternative (concurrence, abandon)

Quelques techniques classiques

- La carotte et le bâton – Promesse & menace
- La culpabilisation
- La pression du temps
- L'effet miroir
- Le bluff
- La diversion
- Le yoyo
- Le silence radio

Mais aussi parfois ...

- La pression physique
- Les « armes biologiques »
- La guérilla

Le cadre formel de l'accord

- Accord de confidentialité : permet d'échanger des informations pour avancer dans la discussion
→ n'empêche pas l'avis d'un tiers
- Différence oral/écrit : accord oral, recul écrit
→ nécessité de formaliser certaines étapes (procès-verbal de réunions)
- Accord de négociation exclusive : permet d'acter un compromis, de poursuivre en confiance ... et de fixer une échéance
- L'accord final doit être revu par un tiers (conseil technique et/ou juridique)

Les principaux éléments d'un accord de partenariat

- Qui ?
- Préambule
- Objet
- Durée
- Rôle des parties
- Modalités de prise de décision
- Financement des coûts
- Rémunération des parties
- Modalités de sortie d'un acteur
- Etape(s) suivante(s)

Cadre global pour une stratégie

- Diagnostic initial – Contexte
- Définition des objectifs de négociation
- Etapes et tempo de la négociation
- Postures des parties prenantes
- Leviers – Argumentaire
- Constitution d'une équipe de négociation
- Cadre formel – Aboutissement juridique

La préparation de l'équipe de négociation

- Equipe restreinte, soudée, disponible, impliquée
- Equipe élargie de soutien / mandat de négo
- Préparation psychologique (voire soutien !)
- Exercices préalables, répétitions
- Débriefing après les face à face : au-delà du contenu, qu'est-ce qui s'est joué ? Décrypter les échanges, le comportement des parties

Partenariat de co-développement - Exemple 2

Phase 1 :

- une commune a proposé à une association locale de développer un projet éolien citoyen sur son territoire
- manquant de moyens, l'association décline la proposition

Phase 2 :

- un développeur vient proposer à la commune de lancer un projet éolien
- la commune donne son accord à la condition expresse que le projet se fasse en partenariat avec l'association

Phase 3 :

- le développeur et l'association engagent des discussions
- l'association ayant une position incontournable, elle est en mesure d'obtenir une participation dans le projet sans contrepartie financière
- mais l'accord initial est rédigé de telle sorte qu'il ne puisse pas s'appliquer...

Partenariat de co-développement - Exemple 2

Phase 4 : l'association souhaite donc renégocier la formulation de l'accord

- le développeur attend une délibération de la commune en faveur du projet et de la création d'une Zone de Développement Eolien
- pour l'obtenir, le développeur est contraint de rénégocier l'accord initial, en le rendant plus explicitement favorable à l'association, et en incluant des retombées pour la commune

Au final, l'accord prévoit :

- une part de capital réservée à l'association, sans apport financier de sa part
- la rémunération par le développeur des prestations effectuées par l'association (animation locale autour du projet)
- une enveloppe est prévue pour financer des actions de la commune après la mise en service du projet
- l'association bénéficie d'une période d'exclusivité pour racheter les parts du développeur une fois le projet autorisé
- en cas d'échec du rachat, la part revenant à l'association bénéficiera d'un bonus