

L'INVESTISSEMENT DANS LES OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT EN MÉDITERRANÉE

La relation entre Investisseurs et Aménageurs Gouvernance et maîtrise d'ouvrage

Assemblée Plénière du réseau des Aménageurs

Marseille – Hôtel de région - 25 novembre 2019



PROBLÉMATIQUE

Au moment où l'on constate une certaine « **panne de l'aménagement** » au Sud de la Méditerranée,

Comment installer la **confiance** entre **Investisseurs** et **Aménageurs** au bénéfice de projets,

Pour faire face à **l'urbanisation rapide** et aux **besoins de financement accrus**.



PANNE DE
L'AMÉNAGEMENT

Les raisons de « panne » :

- **Faiblesses du Projet urbain**, de la planification, et de sa maîtrise d'ouvrage urbaine,
- Accès au **foncier stratégique** plus difficile,
- Implication de plus en plus grande des **promoteurs dans la définition du Projet**, en amont de leur stade habituel d'intervention
- **Recherche de rentabilité à court terme**, généralement incompatible avec la nature des opérations,

4 Illustrations ...

Taparura (Sfax – 425 ha) – opération labellisée UPM

L'opération d'aménagement est inactive en raison notamment d'une stratégie de financement peu réaliste basée sur une répartition déséquilibrée du risque.



Atouts

Foncier entièrement maîtrisé pris sur la mer,
Site littoral (attractivité)
Contexte urbain favorable (continuité urbaine, centre ville)
Terrains dépollués

Contraintes

Un projet complet et figé dans le temps et l'espace
Prix du foncier exigé par l'Etat
Un urbanisme dépassé
Des espaces publics excessifs
Une société d'aménagement peu expérimentée et sous le contrôle étroit du Ministère de l'Equipement

Taparura (Sfax) – opération labellisée UPM

Stratégie de financement

Attentes de l'Etat

Appel à un **investisseur étranger** apportant 100 % des financements pour la viabilisation et l'aménagement (augmentation de capital de la société d'aménagement)

Exigence élevée de l'Etat sur le **prix du foncier** avant aménagement

Démarrage espéré avant la levée des **contraintes de hors-site** (accessibilité) dont le financement est lourd

Quota de **logements sociaux** sans compensation (**sur la seule perspective de péréquation**)

Contreparties apportées par l'Etat

Peu de **définition** de contenu de la programmation

Possibilité pour l'investisseur de réaliser une partie des programmes immobiliers en direct (**promotion**)

Préconisations

Rétablir la visibilité sur l'opération par une **Convention d'aménagement** associant la ville de Sfax

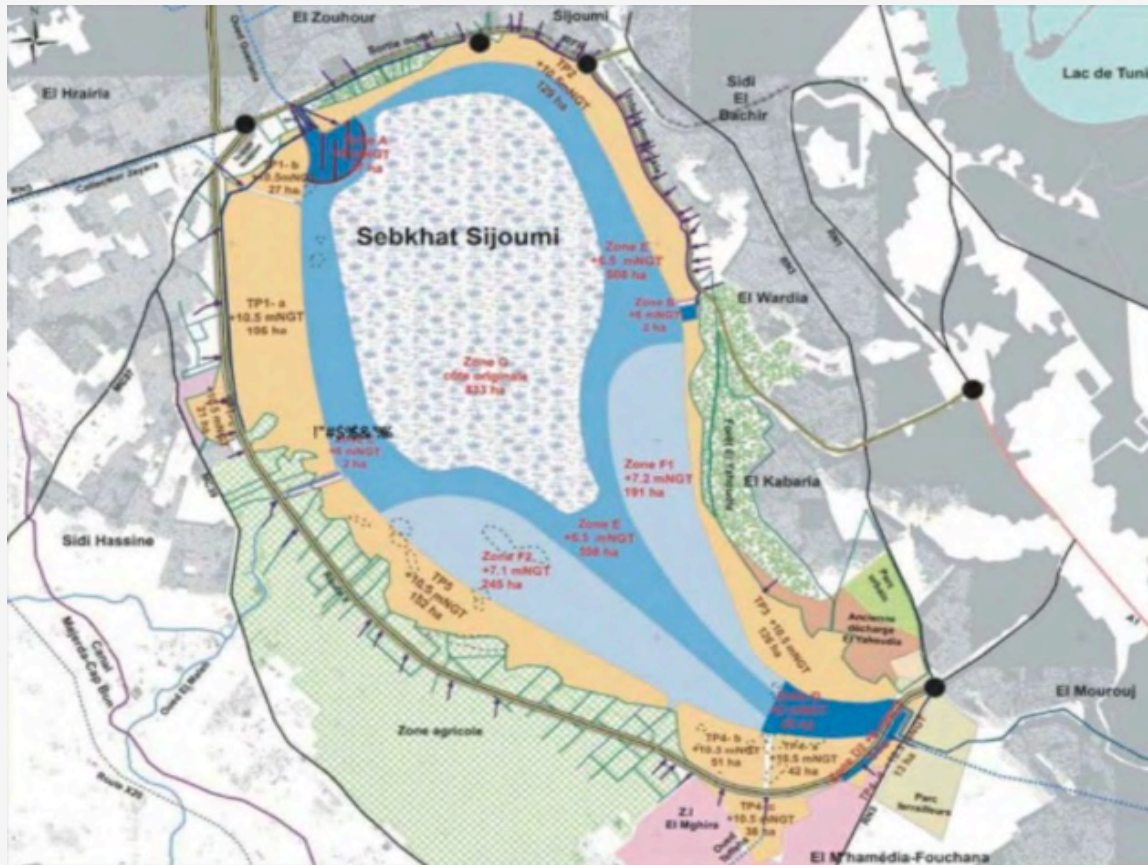
Revoir les conditions de **prix du foncier**

Mixer apport de l'investisseur attendu et **emprunt**

Renforcer les capacités de l'aménageur

Sijoumi (Tunis – 794 ha de remblais)

L'apport des investisseurs institutionnels est compromis par des risques environnementaux, sociaux et urbains insuffisamment pris en compte dans la définition du programme



Atouts

- Site en littoral de lac (attractivité)
- Foncier potentiellement maîtrisé
- Importante zone humide protégée (RAMSAR 2007)
- Présence active du ministère de l'Environnement
- Planification urbaine du Grand Tunis à renforcer
- Terrains disponibles à proximité (PIF AFH et AFI)

Contraintes

- Projet d'urbanisme dévastateur à proximité de quartiers populaires à restructurer
- Terrains pollués
- Intercommunalité : 3 communes
- Montage financier reposant sur l'exploitation des berges

Sijoumi (Tunis)

L'apport des investisseurs institutionnels est compromis par des risques environnementaux, sociaux et urbains insuffisamment pris en compte dans la définition du programme



Stratégie de financement

Appel à un investisseur privé (SPLT ou autre) apportant 100 % des financements nécessaires à la fabrication du remblais, à l'aménagement des terrains

Equilibre de l'opération par les charges foncières, y compris travaux de dépollution et hydrauliques, par la vente des charges foncières

Préconisations

Exploiter les terrains d'extension portés par l'AFH/AFI
Protéger les berges et l'écosystème
Repenser le programme
Optimiser les impacts liés au transport
Financer la dépollution et les travaux hydrauliques sur emprunt avec possibilité à terme de récupération partielle sur la vente de charges foncières (AFH)

Imbaba (Le Caire – Giza Nord – 20 ha)

L'opération est suspendue à la capacité de l'aménageur à agir sur des terrains privés sans recourir à l'expropriation



Atouts

- Parcelles libres d'urbanisation (veille de l'Etat)
- Proximité du ring du Caire (connexion-déplacements)
- Arrivée du prolongement du métro du Caire (ligne 3)
- Maillage périphérique (réseau de rues autour)
- Procédure de Re-Planning (Building law 2009)

Contraintes

- Foncier entièrement privé et propriétaires multiples
- Pas de structure d'aménagement en dehors de NUCA
- Hyperdensité et informalité des quartiers environnants
- Absence de réseaux
- Destruction progressives des terres maraîchères

Imbaba (Le Caire – Giza Nord)

incapacité à établir une programmation urbaine des équipements publics et des locaux d'activité (leasing)



Préconisations

Travailler avec les propriétaires fonciers en leur proposant de valoriser les terrains par le portage de l'infrastructure (Building Law 2009)

Mettre en place une structure d'aménagement agissant à la fois sur l'amélioration des quartiers limitrophes et l'aménagement de la zone

Récupérer la dépense des équipements publics de VRD auprès des propriétaires au fur et à mesure,

Leur faire partager une part du programme des équipements de superstructure

Al Omrane (Maroc – Tamesna 750 ha)

Les villes nouvelles et Pôles Urbains: un ingénierie financière inaboutie



Atouts

- Maîtrise foncière publique
- Des moyens financiers
- Des équipes dédiées

Contraintes

- Une programmation centrée sur l'habitat et le logement social (grand ensemble)
- Des règles d'urbanisme souvent inadaptées : contrôle de l'urbanisation aux abords, lotissement et macro-lots, etc.
- Un accompagnement insuffisant de l'Etat
- Une partenariat promoteurs hasardeux (faiblesse des cahiers des charges, macro-lots)

Al Omrane (Maroc)

Gel des terrains par les promoteurs, logements inhabités faute de services adéquats, spéculation foncière et immobilière



Préconisations

Acquérir les fonciers et phaser la viabilisation et la commercialisation

Réaliser les équipements en même temps que l'habitat
Mettre en place un réseau de transport public

Plan de relance : reprogrammer, récupérer les terrains gelés, établir de nouveaux partenariats avec des investisseurs orientés activités et services

Repositionner l'aménageur : ensembler sur 20-30 ans de sous-programmes immobiliers, garant du programme d'ensemble, MOD

Portage financier des équipements in site et hors site, produits financiers adaptés

Co-construction avec les habitants et les partenaires



AMÉNAGEURS
ET
INVESTISSEURS

Jusqu'à récemment : Peu de relations entre Aménageurs et Investisseurs

- L'aménagement est **stratégique** dans la chaîne de production immobilière : maîtrise du foncier et du programme
- Il est toutefois **insuffisamment rentable** pour un investisseur privé, lorsque appréhendé indépendamment de la promotion (un rapport de 1 à 10 par rapport à la promotion immobilière)
- L'implication récente des investisseurs dans l'aménagement va de pair avec **une plus grande implication des promoteurs dans le métier d'aménageur** – Macro-lots / Quartiers entiers



AMÉNAGEURS
ET
INVESTISSEURS

Investisseurs : une définition élargie

- **Investisseurs institutionnels** : Fonds Souverains, Fonds d'investissement, Compagnies d'assurance, Filiales immobilières de banques, SIIC (Foncières), etc.
- **Par extension** : Etat/Collectivités, Banques, **baillleurs de fonds**, lorsqu'ils financent (prêts, participations) ou contribuent au capital des sociétés d'aménagement



AMÉNAGEURS
ET
INVESTISSEURS

Aménageurs: une accès différencié aux ressources financières

- **Etablissements publics ou Sociétés d'aménagement publiques** mono ou multi-opérations: Al Omrane, Casa Aménagement, Agence du Bouregreg, AFH, ... SEACNVS
- **Sociétés d'aménagement filiale d'investisseur institutionnel**: SAZ (filiales à 100 % de la CDG), ou à participation minoritaire (STAVOM), etc.
- **Sociétés d'aménagement à capitaux mixtes**: SPLT (Lac de Tunis) – Pacte d'actionnaires
- Sociétés d'aménagement, **filiales de grands groupes industriels**: SAEDM Mazagan (OCP), etc.
- **Aménageurs privés agissant seuls ou en partenariat avec des aménageurs publics** : grands promoteurs locaux (Addoha, Allianz, etc.) et étrangers Sama Dubaï, Emaar, Bukhatir, Sorouh, Saudi Oger, Damac

INSTALLER LA
CONFIANCE
ENTRE
AMÉNAGEURS
ET
INVESTISSEURS
AU SERVICE DES
PROJETS

Attirer les investisseurs suppose de s'entendre sur :

- La **gouvernance**
- La **qualité** des programmes
- Le **savoir-faire** de l'aménageur
- les **outils** d'aménagement
- Le **portage financier** du Projet



GOUVERNANCE

Elle implique des acteurs :

Une maîtrise d'ouvrage urbaine (Etat, Collectivité locale)

Porteur de Projet (Politique, ambition)

Directeur de Projet (technique, financier, transversal)

Un aménageur

Portage du foncier

Capacité de programmation spatiale des orientations définies par la MOU

Stratégie commerciale au service de l'équilibre du projet

Des partenaires

Institutionnels (Ministères sectoriels, Concessionnaires, Secteur parapublic)

Financiers (Banques)

Promoteurs

Des habitants, riverains, et futurs habitants

Associations, usagers -, etc.



GOUVERNANCE

Et des instruments de pilotage performants :

Une convention d'aménagement entre la maîtrise d'ouvrage et l'aménageur

- Consistance du Programme
- Prix du foncier
- Accompagnement Hors-Site
- Financements

Un partage équitable des risques

- Anticipation par des bilans basés sur les recettes réalistes de ventes de charges foncières (compte à rebours)
- Optimisation des financements : fonds propres, emprunts, participations

Des accords de partenariat

- Avec les ministères
- Avec les Promoteurs

Des instances techniques et de pilotage

- Associant les habitants, riverains et usagers



QUALITÉ DES PROGRAMMES

Prendre le temps de programmer :

Etudier le site et le marché (avant de dessiner)

3 échelles:

- **Sectorielle:** habitat, activités, mobilité, environnement
- **Spatiale:** penser les fonctions à développer
- **Temporelle:** avoir une vision dynamique à 15-20 ans

Chiffrer en commençant par les ressources mobilisables:

- Un changement de démarche qui s'impose: **anticiper sur les participations à venir**
- **Porosité avec les bilans de promotion**

QUALITÉ DES PROGRAMMES

Concevoir des projets intégrés, connectés à leur environnement et territoires :

- Privilégier les accès et les traversées du site
- Concevoir des projets structurés et évolutifs / **adaptation au marché**
- **Co-construire** et communiquer





**ACCÈS AUX
FINANCEMENT &
PARTAGE DES
RISQUES
FINANCIERS**

Ingénierie financière complexe – Confirmer la faisabilité du Projet

- Bilan Prévisionnel d'Aménagement (15-25 ans voire +)
- Par tranche ou phase
- Plan de Trésorerie
- Rémunération de l'aménageur

Qui paie ?

- **Trouver l'équilibre entre** Recettes Commerciales (péréquation, en fonction du droit à construire), Fonds de concours, Emprunts et Fonds Propres (Recettes directes)
- **Mobiliser les Aides Fiscales** ou au Crédit, les Dérogations à l'urbanisme, les facilités de paiement du Foncier
- **Anticiper et optimiser les Participations diverses** : au foncier, au financement des équipements publics in site, au financement du Hors site, en compensation des ajustements à la baisse des charges foncières

Et Quand ?

- Le besoin en fonds de roulement qui interroge **les produits d'emprunts disponibles** (durée, conditions)
- Les **glissements d'échéancier** générateurs de frais financiers



**ACCÈS AUX
FINANCEMENT &
PARTAGE DES
RISQUES
FINANCIERS**

L'insuffisance des mécanismes de pilotage et de Co-Construction laisse souvent l'aménageur **isolé**:

- Organiser la participation de l'Etat /Collectivités, parfois des promoteurs eux-mêmes au financement des équipements publics (Qui paie ?)
- Optimiser les participations d'urbanisme (financement des réseaux): éviter de payer trop
- Agir en Mandat pour le compte des ministères et collectivités

Les aides se focalisent sur la construction / promotion et les acquéreurs finaux. **Comment en faire profiter les bilans d'aménagement**:

- Aides fiscales, aides au crédit, aides frontales,
- Intérêt des investisseurs : Fonds d'investissement, Foncières et Sociétés Immobilières, etc.

Les nouvelles obligations et perspectives de financement issues du **développement durable** (coûts environnementaux)

- Impact sur les bilans d'opérations
- Impact sur les **nouveaux métiers de l'Aménagement**

Vers de nouvelles opérations (renouvellement urbain versus extensions urbaines) impliquant **une nouvelle ingénierie financière**

Cœur de ville ou Récupération de friches

- Plus restreinte mais plus complexes (maîtrise du foncier, intégration urbaine, etc.)
- Plus économe en foncier, mais sur un foncier plus cher
- Nécessairement plus dense
- Plus intégré aux quartiers environnants: focus sur équipements et services

EUROMED 2, îlot XXL MARSEILLE



RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS
rencontres de l'aménagement opérationnel

EUROMED 2, ILOT XXL MARSEILLE

Fiche d'identité du projet

Lieu : Marseille
Taille de la ville / commune : 850 726 hab.
Taille du territoire de référence : 1 875 019 hab. (2014), aire métropolitaine

Echelle du projet et type du projet : Mutation d'une zone urbaine et d'activités industrielles en un écoquartier mixte « à haut niveau de services »

Périmètre(s) : 14 ha

Mode opératoire : appel à manifestation d'intérêt de type « concours promoteurs »

Etat d'avancement : 2014 - phase d'études (1an) en cours

Acteurs concernés

Aménageur : Etablissement public d'aménagement Euroméditerranée (EPAEM), appuyé par l'urbaniste conseil Agence François Leclerc.

Opérateur : groupement « Marseille Makers », réunissant Bouygues Construction et Bouygues Immobilier et leurs filiales d'aménagement respectives, Unicity et Urbanera, constitué en société de projet dédiée.

Concepteurs : Agence Kern & Associés, sous le pilotage de l'EPAEM et de l'agence François Leclerc.



Bassin à flots BORDEAUX



ZAC de la Courrouze RENNES

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS
rencontres de l'aménagement opérationnel

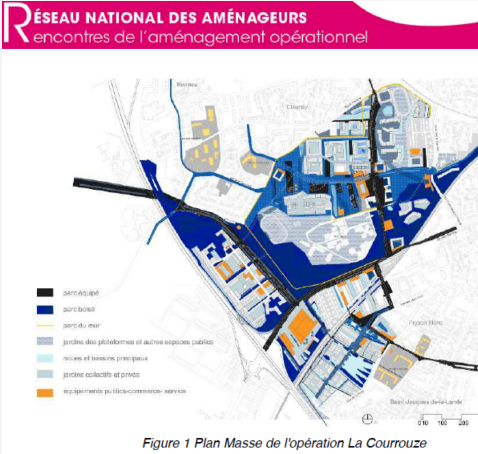


Figure 1 Plan Masse de l'opération La Courrouze



RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS
rencontres de l'aménagement opérationnel

ZAC de la Courrouze

Fiche d'identité du projet

Lieu : Rennes
Taille de la ville / commune : 214 000 habitants
Taille du territoire de référence : Rennes Métropole, 425 700 habitants

Echelle du projet et type du projet : opération mixte de reconversion d'une friche industrielle et militaire
Labellisé éco quartier en 2013

Périmètre(s) : 115 hectares

Mode opératoire : Procédure ZAC

Etat d'avancement :
2006 : début des travaux d'aménagement et dépollution
2008 : premières constructions, livrées en 2009 et 2010
Février 2015 : 1295 logements livrés, 250 logements en chantier et 1032 logements attribués

Acteurs concernés

Maîtrise d'ouvrage : Rennes Métropole
Maîtrise d'ouvrage déléguée : SEM Territoires & Développement - Concession d'aménagement en date de 2012 - DUP en date de janvier 2006
Equipe maîtrise d'œuvre : Urbaniste Secchi-Vigano, Paysagiste Dard, BET AMCO



Merci

Anne Sinet – Montage et Financement
Gérard Le Bihan – Architecte urbaniste

allNext - 5, rue Mazarine 75006 Paris
www.allnext-consultants.com