

# Réseau des Aménageurs de la Méditerranée

Actes de l'Assemblée Plénière  
25 novembre 2019, Marseille



## Table des matières

<b>Ouverture de l'Assemblée plénière par M. Hugues Parant, Directeur Général de l'Établissement Public d'Aménagement Euroméditerranée. ....</b>	<b>3</b>
<b>Quatre pistes de réflexion ont été dessinées lors de cette réunion annuelle :.....</b>	<b>5</b>
<b>I. Des ralentissements modérés par la stabilité d'acteurs financiers permettent à certains opérateurs d'aménagement méditerranéens de poursuivre leurs projets .....</b>	<b>6</b>
<b>La relation entre investisseurs et aménageurs – gouvernance et maîtrise d'ouvrage - Anne Sinet et Gérard Le Bihan, all-NEXT Consultants .....</b>	<b>6</b>
<b>Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (1) - Richard Curnier – Directeur Régional Caisse des Dépôts et Consignations France .....</b>	<b>16</b>
<b>Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (2) - Mme Ben Yaghlane, Directrice Générale de la Caisse des Dépôts et Consignations Tunisie .....</b>	<b>22</b>
<b>Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (3) - Pierre-Arnaud Barthel, Agence Française de Développement (AFD) .....</b>	<b>25</b>
<b>Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (3) - Souad Farsi, Banque Européenne d'Investissement (BEI) .....</b>	<b>28</b>
<b>Présentation du projet Casa-Anfa par l'Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (AUDA) - Youssef Hayat.....</b>	<b>33</b>
<b>II. Contextualiser un projet d'aménagement .....</b>	<b>37</b>
<b>Une méthode originale pour un projet sur mesure - Michel Jaouen, Delphine Baldé, Les Ateliers de Cergy .....</b>	<b>37</b>
<b>Présentation de la Société de Promotion du Lac de Tunis (SPLT) - Jalel Ben Amor .....</b>	<b>39</b>
<b>Présentation du projet de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg - Yacoubi Nadir .....</b>	<b>43</b>
<b>III. Conclusion : de la nécessité de coopérer et de structurer la connaissance acquise....</b>	<b>54</b>
<b>« Innovation financière : ce que nous apprennent les projets urbains et territoriaux en Méditerranée. Le recueil d'expérience du CMI-Banque Mondiale » - Cyprien Younes Butin, CMI-Banque Mondiale.....</b>	<b>54</b>

## Ouverture de l'Assemblée plénière par M. Hugues Parant, Directeur Général de l'Établissement Public d'Aménagement Euroméditerranée.

*« Je suis très heureux que cette réunion se tienne dans un cadre économique, puisque la Région Sud l'a voulu ainsi, et que vous preniez place dans cette initiative qui se développe aujourd'hui et demain <sup>1</sup> autour de l'investissement dans la ville.*



*Je voulais revenir sur ce qui est la base même de la raison pour laquelle ce Réseau des Aménageurs méditerranéens existe. Tout d'abord, la conception de l'aménagement que certains d'entre vous développent n'est pas la même que celle de certains d'entre nous. L'idée de ce réseau est donc de développer un tronc commun sur ce qui nous rapproche dans nos métiers, faire en sorte que nous convergions vers une conception de l'aménagement et que nous imposions, si c'est possible, cette vision aménageuse sur des projets, qui parfois n'en ont pas vraiment. En ce qui concerne ce tronc commun de l'aménageur, il faudrait arriver à faire en sorte que nos autorités, que ce soit au nord ou au sud, nous replacent dans une logique générale de création de la ville. L'aménageur est un élément qui nous paraît de plus en plus nécessaire au fur et à mesure que la question des usages l'emporte, que la question de la façon dont les gens vont vivre demain l'emporte, et que la gestion même des questions environnementales ne peut être vue que par un aménageur parce qu'il dispose d'une vision d'ensemble. Il faut donc faire en sorte que l'aménageur soit replacé au cœur de la création des éléments urbains.*

*Le deuxième point est qu'il s'agit d'un réseau d'aménageurs « méditerranéens » : qu'est-ce qui nous rapproche ? Qu'est-ce qui fait que nous avons une spécificité méditerranéenne par rapport à d'autres aménageurs, et quelles sont ces spécificités méditerranéennes ? Qu'est-ce que le produit marketing d'aménagement méditerranéen par rapport à un produit d'aménagement tout court ?*

*La troisième idée est que c'est à partir du moment où nous avons réussi à dégager une typologie méditerranéenne en matière d'aménagement, que nous pouvons faire en sorte que les entreprises, que ce soit les investisseurs, les promoteurs, les bureaux d'études, tous les acteurs qui ont déjà travaillé sur la problématique méditerranéenne, soient mieux*

<sup>1</sup> 25 et 26 novembre 2019 : tenue de la 3<sup>ème</sup> édition de Méditerranée du Futur, organisée par la Région Sud Provence-

*partagés entre les deux rives de la Méditerranée. Il faut faire en sorte que nous attirions des entreprises qui ont un appétit pour la Méditerranée, et qui acceptent de considérer les éléments propres à la Méditerranée. Cela découle évidemment de la remarque précédente. Tant que nous n'aurons pas dégagé une identité du produit d'aménagement méditerranéen, nous aurons du mal à dégager une identité des entreprises qui auront été capables de prendre toutes ces problématiques en compte.*

*Cette phase d'échanges est importante, y compris avec les investisseurs puisque c'est le sujet de ces deux journées.*

*Enfin, je pense qu'il faut que nous arrivions ensemble dans ce réseau, à faire en sorte qu'au-delà de la Méditerranée, nous soyons peut-être en mesure de porter des capacités et des compétences dans un continent qui se développe très vite : l'Afrique. L'Afrique urbaine est celle pour laquelle les aménageurs seront plus indispensables que jamais, en prenant en compte les spécificités, qui certes ne sont pas typiquement africaines et/ou subsahariennes, mais néanmoins les spécificités d'un environnement et d'un contexte particuliers, qui est celui du sud de l'Europe et du Nord de l'Afrique.*

*Le programme est vaste, il s'éloigne un tout petit peu du sujet très précis que vous allez traiter aujourd'hui, mais je voulais remettre en perspective ce à quoi peut servir ce Réseau des Aménageurs, en espérant attirer de plus en plus d'aménageurs du pourtour nord et sud sur ces problématiques qui sont des problématiques dans lesquelles, je pense, chacun se retrouve.*

*Je vous souhaite à tous un excellent travail et je me réjouis au nom d'Euroméditerranée d'avoir co-organisé avec l'AViTeM ce séminaire qui est une rencontre importante pour nous et dont je souhaite qu'elle puisse porter des fruits de plus en plus concrets dans le futur, puisque nous avons remis en route ce cycle, et qu'il faut absolument que nous débouchions sur des choses à la fois plus concrètes et qui soient pour chacun d'entre nous des éléments de valorisation. Merci. »*

Cette journée de rencontre et d'échange a introduit un bilan sans détour de la panne de l'aménagement en Méditerranée : la faiblesse du projet urbain et de la commande de la maîtrise d'ouvrage (notamment de l'Etat), l'absence d'une vision urbaine et sociale du projet, un accès difficile au foncier stratégique, et la recherche, toujours de plus en plus prégnante, de rentabilité à court terme avec, pour conséquence, l'implication grandissante des promoteurs dans la définition du projet. Un constant franc mais qui oriente positivement les travaux du Réseau pour une vision aménageuse commune. L'aménageur doit être replacé dans une construction globale de la ville, au cœur de la conception et de l'assemblage des différents éléments urbains.

## Quatre pistes de réflexion ont été dessinées lors de cette réunion annuelle :

1. **La fonction stratégique de la commande publique et de l'aménageur :**
  - Comment pose-t-on une conception d'aménagement en opérant un passage de l'image au processus, souvent itératif, entre des opportunités et une vision ?
  - Quelle gouvernance ?
  - Comment la maîtrise d'ouvrage peut-elle reprendre son rôle, dans une formalisation des partenariats et avec des outils de pilotage ?
  - Quel partage de risque ? Optimisation des financements, fonds propres, emprunts, participation etc.
2. **De l'aménagement au renouvellement urbain** vers un objectif de réduction de l'artificialisation des sols et d'aménagement durable.
3. **Des solutions d'aménagement durables** par la maîtrise du foncier, la gestion de la ressource, de l'aménagement et le bâtiment durable méditerranéen.
4. **Un marketing sur le produit d'aménagement méditerranéen :** redonner une identité aux produits méditerranéens et mobiliser ainsi un réseau d'entreprises. L'enjeu économique est de taille, notamment dans la perspective de l'Afrique urbaine.

Le Réseau des aménageurs de la Méditerranée entend, par l'appropriation et le développement des thématiques citées ci-dessus, travailler sur les interfaces, les processus et le temps du projet dans la perspective de dégager des solutions transférables. Les interfaces tout d'abord entre les institutionnels, l'état, les collectivités et les aménageurs. Sans ce lien, les projets ne sont pas portés et vont se dégrader dans le temps. Entre les bailleurs et les porteurs de projets ensuite. Le rôle du Réseau est ici de débattre sur les projets qui ont réussi à capter les financements internationaux, et comprendre comment, pourquoi, avec quels moyens et quels *process*, à travers des exemples concrets d'accès aux fonds. Enfin, entre l'aménageur, les promoteurs, et les opérateurs.

## Des ralentissements modérés par la stabilité d'acteurs financiers permettent à certains opérateurs d'aménagement méditerranéens de poursuivre leurs projets

### La relation entre investisseurs et aménageurs – gouvernance et maîtrise d'ouvrage - Anne Sinet et Gérard Le Bihan, all-NEXT Consultants

Dès le début de leur présentation, **Gérard Le Bihan** et **Anne Sinet**<sup>2</sup> posent la question de la relation de confiance entre investisseurs et aménageurs dans un contexte méditerranéen qui connaît aujourd'hui un taux d'urbanisation très élevé. Pour les deux experts, l'aménagement rencontre de nos jours une panne qu'ils décrivent comme une certaine faiblesse qui s'observe souvent dans le projet urbain et dans la maîtrise d'ouvrage urbaine. Les opérationnels de l'aménagement, les aménageurs, répondent à des demandes de l'Etat, à travers ses ministères, des collectivités territoriales, de grandes villes et, souvent, il apparaît que la vision du projet fait défaut.

Tout d'abord, l'expérience des deux experts au Maroc a révélé une implication de plus en plus grande des promoteurs dans la définition du projet. Ils ont constaté que le positionnement de l'aménageur n'est parfois pas simple, entre une maîtrise d'ouvrage urbaine parfois faible et des promoteurs qui bénéficient de beaucoup d'appuis. Cela pose la question de la position de l'aménageur, aussi bien dans la définition du projet que dans sa réalisation. Car c'est bien ce poids des promoteurs dans la définition des projets qui entraîne une recherche de rentabilité à court terme, laquelle peut ne pas être favorable à l'émergence de projets de qualité.

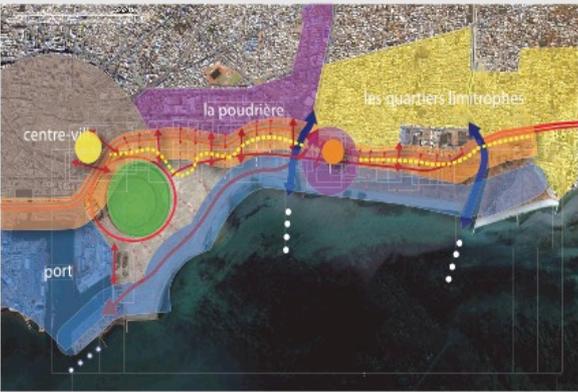
---

<sup>2</sup> **Gérard Le Bihan**, architecte/urbaniste, et **Anne Sinet**, spécialiste de montage financier et institutionnel, interviennent depuis plusieurs années sur des projets urbains et des projets d'aménagement dans la région méditerranéenne. Par exemple, ils ont appuyé Al Omrane au Maroc et sont intervenus de nombreuses fois en Tunisie, notamment en assistance technique intermédiaire, et plus récemment au Caire et en Jordanie dans le cadre du programme Urban Projects Financing Initiative (UPFI), monté par l'Agence Française de Développement, l'Union pour la Méditerranée et la Banque Européenne d'Investissement

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.

UPFI Urban Projects Finance Initiative

LE PREMIER SECTEUR OPERATIONNEL



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'Équipement

allNext consultants

Un autre exemple, celui de Sfax dévoile un projet assez ancien de plus de 400 hectares, qui présente de nombreux avantages, avec un foncier entièrement maîtrisé par l'Etat sur un site littoral *a priori* très attractif. C'est donc un contexte est très favorable mais qui présente également beaucoup de contraintes, notamment dans son montage, puisque l'Etat attend du foncier, dont il est propriétaire, un retour rapide. Ici comme ailleurs, le foncier constitue le support de l'opération d'aménagement. Or, il est évident que, avant de le considérer comme un actif, il faut qu'il soit d'abord regardé comme un outil, un moyen, qui permet à l'ensemble des partenaires, y compris à l'Etat, de structurer le développement : le foncier c'est du développement, et non pas, *a priori*, un élément externe à l'opération d'aménagement.

C'est en l'occurrence ce dispositif qui bloque encore aujourd'hui, selon G. Le Bihan et A. Sinet, le développement de Taparura. D'autre part, les deux experts constatent également que la manière de faire un projet urbain, c'est-à-dire la manière de faire de l'urbanisme consiste, peut-être trop rapidement, à faire appel à un architecte/urbaniste. Celui-ci va produire une forme urbaine extrêmement définie et quasiment achevée, alors que dans l'aménagement, la phase de programmation urbaine est absolument essentielle et qu'il faut laisser le temps à la maîtrise d'ouvrage de travailler sur du contenu, sur des marchés, pour pouvoir approcher, à un moment donné, des possibilités d'équilibre. L'équilibre dans un projet d'aménagement pose toujours des difficultés. Sfax se positionne de fait dans un schéma où, effectivement, un architecte/urbaniste a été mobilisé à l'issue d'un concours, qui, au final, bloque le projet, en raison, notamment aussi, des aspects de propriété intellectuelle qui interviennent dans le dispositif.

Taparura (Sfax) – opération labellisée UPM

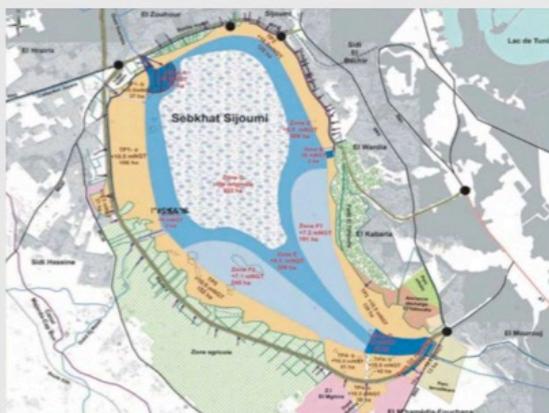
Stratégie de financement

Attentes de l'Etat	Contreparties apportées par l'Etat
Appel à un <b>investisseur étranger</b> apportant 100 % des financements pour la viabilisation et l'aménagement (augmentation de capital de la société d'aménagement)	<b>Peu de définition</b> de contenu de la programmation
Exigence élevée de l'Etat sur le <b>prix du foncier</b> avant aménagement	Possibilité pour l'investisseur de réaliser une partie des programmes immobiliers en direct ( <b>promotion</b> )
Démarrage espéré avant la levée des <b>contraintes de hors-site</b> (accessibilité) dont le financement est lourd	<b>Préconisations</b>
Quota de <b>logements sociaux</b> sans compensation (sur la seule perspective de péréquation)	Rétablir la visibilité sur l'opération par une <b>Convention d'aménagement</b> associant la ville de Sfax Revoir les conditions de <b>prix du foncier</b> Mixer apport de l'investisseur attendu et <b>emprunt</b> 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



Autre illustration : Sijoumi est une réserve naturelle de près de 800 hectares, située près de Tunis et classée au Patrimoine mondial de l'UNESCO. Le problème de ce site est son éventuelle urbanisation pour construire une opération d'aménagement équilibrée et la production d'une surface de plancher conséquente sur une grande partie du périmètre du

Lac. Or, l'urbanisation avance très vite dans le Grand Tunis, en raison notamment de l'urbanisme informel. Le site a, ici aussi, beaucoup d'avantages mais également de nombreuses fragilités et contraintes, qui supposent d'avoir, là encore, un temps de réflexion en amont, et de regarder plus largement que les seules 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)

**allNext** consultants

A Imbaba (opération initialement UPFI), au nord de Giza, Egypte, il y a là encore des situations extrêmement tendues avec une urbanisation effrénée qui consomme de la terre maraîchère de manière quasi quotidienne. Il y a aussi des problématiques très graves de réseaux d'assainissement et un coût du foncier exorbitant qui empêchent l'Etat de prendre la main sur les opérations.

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	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcelles libres d'urbanisation (veille de l'Etat)</li> <li>Proximité du ring du Caire (connexion-déplacements)</li> <li>Arrivée du prolongement du métro du Caire (ligne 3)</li> <li>Maillage périphérique (réseau de rues autour)</li> <li>Procédure de Re-Planning (Building law 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foncier entièrement privé et propriétaires multiples</li> <li>Pas de structure d'aménagement en dehors de NUCA</li> <li>Hyperdensité et informalité des quartiers environnants</li> <li>Absence de réseaux</li> <li>Destruction progressives des terres maraîchères</li> </ul>



Dans le dispositif de montage des opérations d'aménagement, il a fallu innover pour faire en sorte, dans la mesure où l'Etat était incapable de s'engager dans des niveaux d'expropriation importants, d'associer les propriétaires privés à l'aménagement, afin que ceux-ci puissent prendre en charge une partie des équipements publics. Les formes de l'aménagement et des montages demandent donc d'être inventives, contextualisées. A Imbaba, l'objectif consistait à permettre à deux poches urbanisables d'accueillir un certain nombre d'équipement publics et privés à la faveur d'un engagement dans l'infrastructure et dans les VRD<sup>3</sup> sur deux secteurs de 15 et 5 hectares, dont les situations géographiques assez intéressantes au Caire ont réussi à être protégées.

<sup>3</sup> Voirie Réseaux Divers

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)

Les deux experts ont également accompagné Al Omrane depuis 2006 dans l'exercice de fabrication des villes nouvelles au Maroc. Le plan disposait qu'en cinq ans, la ville nouvelle pouvait être mise en place. Evidemment, cela était impossible. Avoir une visibilité sur cinq ans génère des pratiques d'acquisition foncière éparpillées qui nuisent à l'équilibre de l'opération. Ce qui conduit à des portages lourds et à des frais financiers importants et à de la spéculation immobilière de la part des promoteurs qui ont réservé des terrains en

attendant que les prix montent. La question du phasage de l'aménagement est donc absolument déterminante. Il faut entreprendre des petites opérations, les unes après les autres, en essayant d'être aussi souple que possible dans le projet pour accompagner le marché et non pas le définir *a priori*.

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

allNext consultants

Sans être conclusif, et suite à ces illustrations qui ont tendance à montrer le positionnement parfois un peu difficile de l'aménageur par rapport à la maîtrise d'ouvrage urbaine et les promoteurs, quelques questions sur la relation entre le promoteur et l'investisseur s'imposent à la réflexion. Même si l'aménagement est stratégique dans la chaîne de production immobilière, puisqu'il tient le foncier et qu'il le maîtrise, qu'il fixe les chartes foncières et donc décide, d'une certaine manière, du projet immobilier qui va suivre, ce segment de la chaîne de production immobilière reste peu aidé en l'état actuel des choses. L'effort parfois mis par l'Etat marocain, par exemple sur les aides au logement, que ce soit des aides fiscales, des aides au crédit immobilier des acquéreurs, est assez surprenant. Il reste peu d'appui aux aménageurs en dehors de ce que l'Etat peut concéder en foncier dit stratégique notamment sur les villes nouvelles. Ce segment de la chaîne de production immobilière reste donc isolé car peu accompagné par les ministères sectoriels pour la programmation et la réalisation des équipements de proximité ou des infrastructures stratégiques, de type transport et mobilité notamment. La raison est peut-être le manque de rentabilité. Il y a un rapport de 1 à 10 entre le bilan de l'aménageur et le bilan du promoteur. Les investisseurs se positionnent donc essentiellement du côté promoteur, avec parfois, des promoteurs qui deviennent des aménageurs. On voit notamment des grands promoteurs cotés en bourse qui se retrouvent destinataires de grands sites de

terrain de foncier public pour faire des opérations comparables à un pôle urbain que développerait par ailleurs Al Omrane dans d'autres conditions.

Il semble important également de s'arrêter sur ce que l'on appelle l'investisseur. Les deux experts présentent une définition assez élargie du terme investisseur, en intégrant l'Etat et les collectivités et également les bailleurs de fonds. Toutefois, les investisseurs, dans le cadre de l'aménagement se réfèrent plutôt à un segment différent, à savoir les fonds souverains, les fonds d'investissement, les compagnies d'assurance, et les filiales immobilières de banque. Il convient donc d'adopter ici une définition élargie.

Ensuite, il y a plusieurs catégories d'aménageurs selon les pays auxquels on se réfère. Il y a beaucoup d'établissements publics ou de sociétés d'aménagement public. L'aménagement, c'est souvent une affaire d'Etat sur des grandes opérations. Il y a également des sociétés d'aménagement, filiales d'investisseurs institutionnels et qui constituent un modèle un peu à part par rapport à des établissements publics d'aménagement ou des sociétés nationales qui, eux, ont eu au départ une donation initiale de fond de roulement capitalisé à 99,9% par l'Etat dont il dépend. Il y a également quelques sociétés d'aménagement à capitaux mixtes, telles que la Société de Promotion du Lac de Tunis (SPLT). On retrouve également des sociétés d'aménagement filiales de grands groupes industriels, notamment la société d'aménagement de Mazagan qui dépend de l'OCP. Et évidemment, il y a des aménageurs privés, agissant seuls ou en partenariat avec des aménageurs publics, c'est-à-dire les grands promoteurs locaux qui surpassent leurs missions de promoteurs immobiliers. La relation aménageur-investisseur est surtout une question de confiance entre les deux acteurs au bénéfice des projets. Cela passe par un certain nombre de conditions : une meilleure gouvernance, une meilleure qualité des programmes, le développement du savoir-faire aménageur, lequel est hélas souvent externalisé sur des sociétés venues d'autres métiers tels que le bâtiment, l'étude, l'ingénierie, et qui n'ont pas forcément le savoir-faire requis, les outils, et le portage financier du projet.

La question du portage du projet est à son tour absolument déterminante. La gouvernance a besoin d'exister et d'être renforcée. Il faut à la fois un assemblage politique et technique avec un niveau d'ambition et pas seulement un Etat qui va décider de monter une opération d'aménagement, avec le maître d'ouvrage qui est pour le coup plutôt un exécutant qu'un porteur de projet. Ainsi, la force du projet, c'est d'abord sa gouvernance au moment du portage, avec un maître d'ouvrage à sa tête et quelqu'un qui puisse avoir une démarche de projet, qui soit en mesure de travailler dans la transversalité aux côtés du porteur de projet. C'est absolument déterminant. La question qui va se poser à l'aménageur est celle du portage mais aussi celle du foncier et de la stratégie foncière qui sera développée dans l'aménagement : l'idée est de ne pas acquérir tous azimuts, mais d'avoir une stratégie d'acquisition foncière qui correspond à une stratégie d'avancement du projet, des éléments programmatiques déjà forts. Cela va permettre ensuite de bâtir

une maîtrise d'ouvrage urbaine dont le rôle va être de travailler sur la programmation avant de passer à l'élaboration du projet et à son exécution, et évidemment d'associer au travers de structures *ad hoc* les partenaires, ces derniers étant principalement des partenaires sectoriels.

**Il faut faire du projet intégré.** C'est la véritable problématique pour l'aménageur qui assemble des questions qui tournent autour de l'habitat, des activités économiques, du commerce, et évidemment des équipements publics. Comment associer cela dans un dispositif de proximité pour les utilisateurs et non pas d'urbanisme zoné comme on peut le voir parfois dans des urbanismes qui datent des années 50 lorsque l'on faisait des juxtapositions de zones urbaines au lieu d'assembler ? Aujourd'hui, nous sommes beaucoup plus dans les questions de complexité de programmation et de formalisation au travers des projets.

Il faut également avoir des partenaires financiers solides et déterminer un bilan d'aménagement qui intègre les opérateurs et les promoteurs. Ce bilan va se construire sur un modèle « compte à rebours », au sein duquel l'équilibre ne peut se contenter de chiffrer les dépenses mais devra aussi estimer les recettes. Il faut donc apprécier le marché dans les études préalables de l'aménagement pour pouvoir être solide dans l'engagement des premiers travaux et être aussi attractif que possible. La première phase d'une opération d'aménagement est particulièrement déterminante ; tout cela dans un cadre où la présence des habitants devient de plus en plus importante : comment les faire adhérer, comment faire partager le projet, le co-construire, quelles méthodes peut-on développer à cet égard ? Cela fait partie des préoccupations actuelles.

Comparaison schématique des partenariats amont <small>I. Baraud-Sorfaty et F. Trautman</small>		Echelle Opération						Echelle Lot						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Chaîne classique séquentielle	Collectivité	1												
	Aménageur		2	3	4	5	6							
	Promoteur							7	8	9	10			
	Investisseur												11	12
	Utilisateur													13
Partenariat amont aménageur / Promoteur	Collectivité	1												
	Aménageur		2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Promoteur				14	15		16	17	18	19	20		
	Investisseur												21	22
	Utilisateur													23

Il y a de plus en plus de chevauchements entre des séries de métiers qui participent de l'élaboration de l'aménagement et de sa finalisation en termes d'opération immobilière. Cela suppose à la fois de gérer des temps et des assemblages, sous l'égide du porteur de projet dans des temporalités qui sont forcément des temps moyens ou longs et qui supposent d'avoir des visions à plus long terme que de considérer que l'aménagement est une simple opération immobilière. Les outils et les instruments qui peuvent être exploités sont les conventions d'aménagement, les concessions qui peuvent se faire auprès des aménageurs avec des questions de financement du hors site et du prix du foncier. Il faudra aussi travailler sur le complément foncier et l'élévation des charges foncières au fur et à mesure de l'avancement de l'opération et de son attractivité. Il est donc nécessaire d'avoir une vision beaucoup plus lointaine que ce que l'on peut considérer dans une opération immobilière.

Il y a aussi la question des risques, notamment dans les participations des financements publics à la réalisation des équipements publics : comment faire participer les collectivités publiques aux côtés des aménageurs pour qu'il y ait un partage de risques correspondant aux métiers des uns et des autres ? L'aménageur va prendre son risque sur la commercialisation des terrains qu'il aura équipé, mais accompagner l'aménageur dans l'avancement de l'opération dans un bilan prévisionnel et des recettes et des dépenses en termes de trésorerie suppose qu'on ait un assemblage avec de l'argent public qui vient, petit à petit et chaque année, abonder l'équilibre de l'opération d'aménagement de ses phases. Le partenariat entre les ministères et les promoteurs permet également de réaliser les équipements publics de superstructure et d'habitat. Enfin il est nécessaire de mettre en place des instances techniques et de pilotage dans le temps de travail de la programmation urbaine.

Il est important de mettre l'accent sur trois échelles qui semblent déterminantes dans l'aménagement :

- tout d'abord l'échelle sectorielle : il y a à traiter un ensemble de politiques sectorielles dans une démarche de projet ;
- une échelle spatiale ensuite puisqu'il va falloir croiser effectivement ces dynamiques sectorielles à l'intérieur d'un espace ;
- enfin l'échelle temporelle qui est extrêmement difficile à considérer. Lorsque l'on fait de l'aménagement, on le fait à quinze ou vingt ans.

Et avant le projet, la programmation urbaine suppose que l'on soit à la sortie avec un projet à la fois structuré et souple qui puisse accompagner l'évolution du marché et des attentes locales.

Quand on parle *finances*, on fait le bilan de la qualité du programme et de la programmation notamment, et du fait que le projet soit vendable aussi à des promoteurs immobiliers. La partie financière est particulièrement stratégique. La question qui se pose

en général est : qui paye ? Il faut toujours trouver un équilibre entre recettes commerciales, fonds propres, et la répartition des recettes entre ceux qui achèteront l'hébergement dans la zone, ceux qui vivront aux abords dans la ville, et puis même le pays tout entier à travers des politiques nationales notamment en direction des acquéreurs et de la promotion immobilière en général. Cela suppose donc de brasser beaucoup de notions à l'échelle du projet comme à une échelle plus large.

Cela pose encore une fois la question de la temporalité : généralement, les opérations d'aménagement ont besoin d'argent au départ, au moment où il faut acquérir le foncier et réaliser les infrastructures car les recettes commerciales ne sont pas encore là. Et c'est souvent à cette phase de l'aménagement que les banquiers, sachant que les glissements d'échéanciers sont souvent problématiques dans l'équilibre des opérations d'aménagement, ne proposent pas grand-chose. L'isolement de l'aménageur l'oblige donc à trouver des subterfuges, notamment sur le financement des équipements publics. Comment vendre des charges foncières à moindre prix pour que les promoteurs fassent des équipements de proximité ? Comment faire de la place aux ministères à travers des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée ? C'est une chose compliquée, on l'a vu dans les pays méditerranéens. Les aides développées à travers les politiques de l'habitat se focalisent essentiellement sur les acquéreurs et sur le produit immobilier final et la question se pose donc sur la façon dont l'aménageur peut intégrer cette politique nationale des aides dans la fabrication de ces charges foncières.

En conclusion, il apparaît bien qu'il n'y a pas que l'aménagement de grandes zones d'extension urbaine mais également le renouvellement urbain qui constituent des enjeux très importants dans les pays méditerranéens. Les fonciers seront de plus en plus complexes à aborder, la question du climat et de l'environnement milite pour qu'effectivement on travaille en priorité sur le construit et cela prendra du temps pour que la prise de conscience soit effective.

### **Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (1) - Richard Curnier – Directeur Régional Caisse des Dépôts et Consignations France**

Pour tenter de contrer la panne qui a été présentée juste auparavant, il existe des outils particuliers pour un aménagement concerté et qualitatif, ceux qui sont proposés par les grands investisseurs institutionnels que sont les Caisses des Dépôts Cet épisode a pour objet de décrire ces outils. Nous connaissons bien les CDC de France, d'Italie (Cassa Depositi e Prestiti), du Tunisie, du Maroc (Caisse de Dépôt et Gestion) mais ignorons sans doute qu'il en existe une en Mauritanie et, depuis 2019, au Burkina Faso.

Avant de décrire précisément les actions portées par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), il est nécessaire de présenter le champ des activités de l'Établissement public, qui réunit cinq métiers.

Le premier est le financement des entreprises avec la banque publique BPI France, qui est détenue par la CDC à 50%.

Le deuxième métier est la gestion d'actifs, de l'épargne des français, principalement le livret A. Il s'agit là de 400 milliards de dépôt qui sont centralisés et gérés.

Le troisième métier, est la gestion pour compte de tiers, les deux plus gros « clients » étant la retraite et la formation professionnelle. A cet égard, la CDC gère la retraite d'environ 1 français sur 5 avec deux régimes principaux, celui des retraites des fonctionnaires des collectivités territoriales, de la fonction publique hospitalière, et une cinquantaine d'autres régimes. Depuis plusieurs mois la CDC travaille également sur la formation professionnelle. Elle a initié le compte formation professionnelle qui concerne chaque salarié, public et privé.



Le quatrième métier de la CDC est celui qui est porté par les filiales et les participations. C'est cette branche qui structure le modèle économique du Groupe. Depuis 1816, à travers les différents métiers qu'elle a exercé (tourisme, loisirs, mobilité, immobilier, etc), la CDC a

incubé des filiales qui se sont ensuite développées à l'international, et/ou qui ont été recapitalisées et mises sur le marché. Sont signalées comme « appartenant » au Groupe, celles dont la CDC détient encore des parts majoritaires dans le capital.

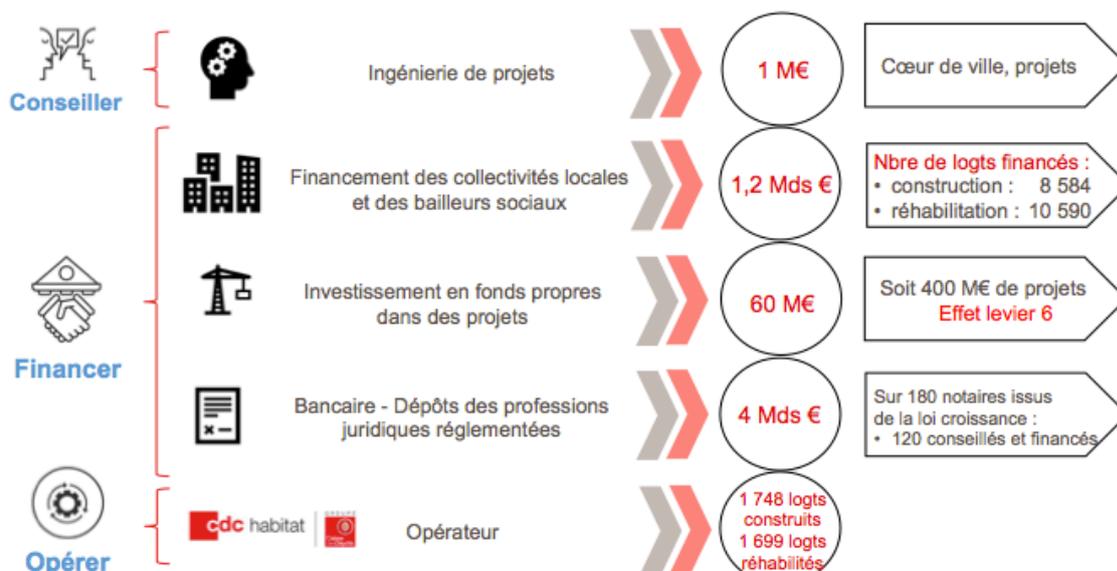
Le cinquième métier, c'est la Banque des Territoires : la CDC prête et investit dans les territoires. Contrairement à sa dénomination, ce n'est pas une banque mais une marque.

La superposition de l'ensemble des missions et la multiplication des filiales a pu être considérée comme nuisant à la lisibilité du Groupe Caisse des Dépôts. Lorsque le nouveau Directeur général Eric Lombard a pris la tête de la CDC en 2017, il s'est efforcé à simplifier le Groupe et à le rendre plus clair et plus lisible auprès des collectivités locales, car ces entités sont les premiers interlocuteurs du Groupe.

Sur le plan local, la Banque des Territoires vise à travailler sur les cœurs de villes, pour contribuer à les redynamiser, leur apporter du service et de l'investissement. Elle s'implique notamment auprès de petites collectivités, où il faut réinvestir la ville-centre, en essayant de jouer un rôle d'entraînement. Elle s'adresse donc principalement aux collectivités locales, aux entreprises publiques locales, parmi lesquelles on trouve les aménageurs, les organismes de logement social et les professions juridiques.

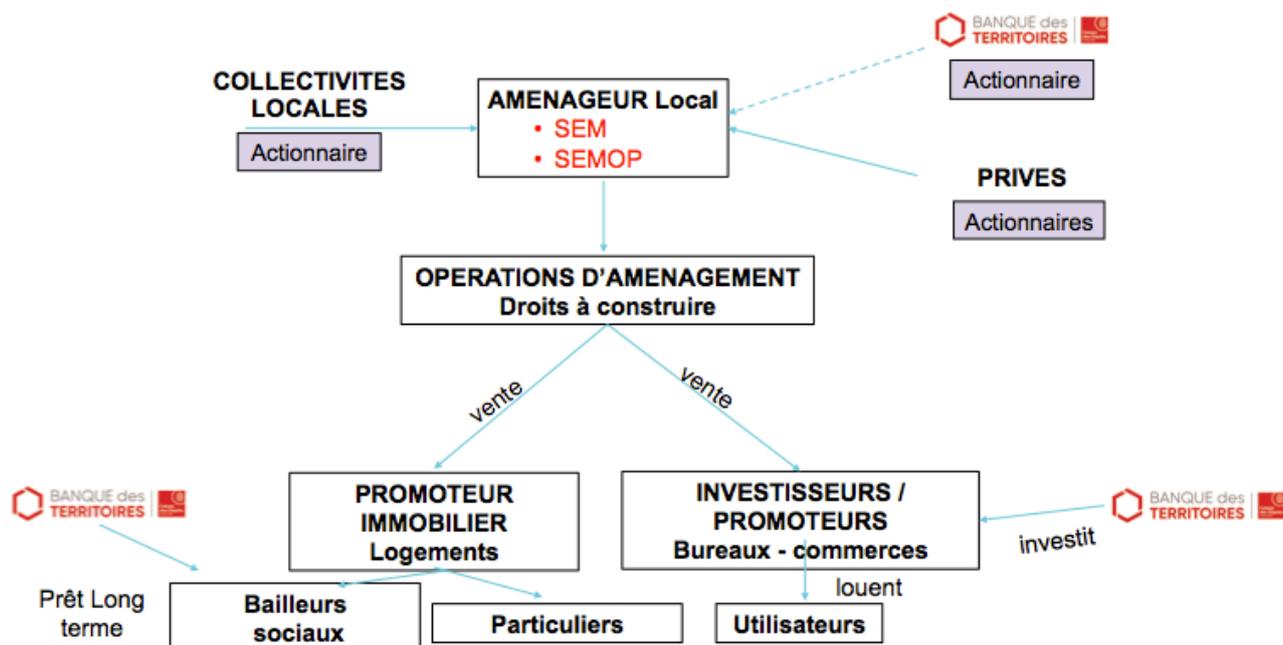
La Caisse agit en deux phases : en premier lieu, elle conseille et apporte de l'ingénierie au service des projets des collectivités locales. Ensuite, une fois que le projet prend forme, elle intervient soit en financement soit en investissement. Quand elle intervient en aval de l'aménagement, elle s'appuie sur son opérateur intégré, CDC habitat. Cette filiale de la

### Bilan de la Direction Régionale Provence Alpes Côte d'Azur - 2018



Caisse gère aujourd'hui et construit 500 000 logements sur le territoire français.

Concernant ses apports financiers (financement et/ou investissement), c'est grâce à l'épargne des Français que la CDC peut financer des projets sur du très long terme. La doctrine générale d'intervention portée par la Caisse consiste à apporter son appui pour le développement de territoires plus connectés, plus durables, plus attractifs, et plus inclusifs. Le schéma ci-dessous décrit le dispositif général et le positionnement de la CDC dans un protocole local d'aménagement.



Comme on le voit, la collectivité locale reste présente au capital de la structure d'aménagement dont elle est l'actionnaire majoritaire. Ses partenaires privés sont quelques fois actionnaires des structures d'aménagement, mais absolument toujours minoritaires. L'aménageur poursuit son opération d'aménagement et peut céder des droits à un promoteur qui fait du logement. Le promoteur va vendre à des particuliers ou en bloc à des bailleurs sociaux que la CDC finance sur des prêts de 40 à 50 ans. Sinon, l'aménageur peut vendre à des investisseurs/promoteurs pour faire du bureau ou des commerces. Dans ce cas, la Banque des Territoires, n'est plus prêteur mais devient investisseur avec, au tour de table, d'autres acteurs privés.

Puis Richard Curnier expose quelques exemples de réalisations qui viennent illustrer la doctrine générale de la Caisse :

**Territoires  
+ DURABLES**



**ARTEPARC SOPHIA à Biot**

Parc tertiaire de trois bâtiments sur 7 200 m<sup>2</sup> au sein de la technopole de Sophia Antipolis

Réalisation d'un smart grid assurant l'équilibrage entre la production et la consommation de chaque bâtiment et labélisation de l'ensemble immobilier **Bepos**, Effinergie 2018 et E3C1.

Coût total du projet de 22,8 M€.



Prise de participation de 40% du capital pour un montant de 3 M€

**Territoires  
+ ATTRACTIFS**

**TOUR LA MARSEILLAISE**



Prise de participation de 33,33% du capital pour un montant de 10,8 M€



**RESIDENCE DE TOURISME LE PLEIN SUD à Hyères**

Etablissement à vocation « tourisme social » : 180 chambres, deux restaurants, un espace forme & beauté et de nombreux équipements sportifs dont une base nautique. Rénovation du site : 8,3 M€



Prise de participation de 14% du capital pour un montant de 3,9 M€

**Territoires  
+ CONNECTES**

**TRES HAUT DEBIT  
de la Métropole Toulon Provence Méditerranée**  
DSP concessive sous maîtrise d'ouvrage de TPM.  
Attribuée en 2011 pour une durée de 20 ans.

 **BANQUE des TERRITOIRES**  **Prise de participation à hauteur de 30% du capital pour un montant de 0,7 M€**



**06  
LA FIBRE**

**TRES HAUT DEBIT des Alpes Maritimes**  
DSP d'affermage sous maîtrise d'ouvrage du SICTIAM  
Déploiement de 75 000 prises - 100% du département

 **BANQUE des TERRITOIRES**  **Prise de participation à hauteur de 33% du capital Pour un montant de 100 M€ sur 5 ans**

**Territoires  
+ INCLUSIFS**

**THE BABEL COMMUNITY à Marseille**  
Résidence de tourisme innovante alliant studios meublés, chambres en coliving, restaurant rooftop, salle de fitness et étage de co-working.  
Quartier prioritaire de la politique de la ville

 **BANQUE des TERRITOIRES**  **Prise de participation de 40% du capital pour un montant de 8 M€**



**RESIDENCE SERVICE SENIORS TERRA SOULÉOU  
à La Valette du Var**

120 appartement et 90 places de parking - Surface : 6 183 m<sup>2</sup>  
BDT investisseur au côté du fonds Primavéra (groupe ALLIANZ)  
Exploitant : DOMITYS

 **BANQUE des TERRITOIRES**  **Prise de participation de 38,33% du capital pour un montant de 6 M€**

## Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (2) - Mme Ben Yaghlane, Directrice Générale de la Caisse des Dépôts et Consignations Tunisie

Pour Madame Ben Yaghlane, la croissance urbaine et le développement de territoires urbains de qualité sont devenus un défi international. Cela répond à des ambitions stratégiques, nécessite la collaboration d'un collectif d'acteurs pour pouvoir porter ce défi et répondre aux besoins locaux des populations. La croissance des villes est un facteur de développement économique et le rôle de la CDC Tunisie est de soutenir l'économie de son pays. La CDC, en tant que bras financier de l'Etat, intervient en appui à ses politiques afin de soutenir l'émergence de projets structurants, que ce soit en aménagement urbain, en infrastructure ou en développement, tout en cherchant un niveau de rentabilité suffisant.

Rappelons que les Caisses des Dépôts partagent toutes ce rôle qui consiste à appuyer ou effectuer des investissements sur le long terme et à soutenir les politiques de l'Etat. Cette action les différencie fondamentalement des fonds souverains, sachant que, par ailleurs, les CDC gèrent des ressources privées pour les transformer en projets d'intérêt public : le modèle économique des Caisses est ainsi assis sur un certain nombre de ressources spécifiques, qualifiées de « ressources patientes ». Toutes les CDC ont une valeur de tiers de confiance, de garant, ce qui leur permet de mobiliser d'autres fonds publics et privés à travers un effet de levier, garanti par leur signature, souvent notée à l'équivalent de la notation de l'Etat dont elles dépendent. La présence de la CDC dans un tour de table permet ainsi de mobiliser de manière très rapide d'autres fonds.

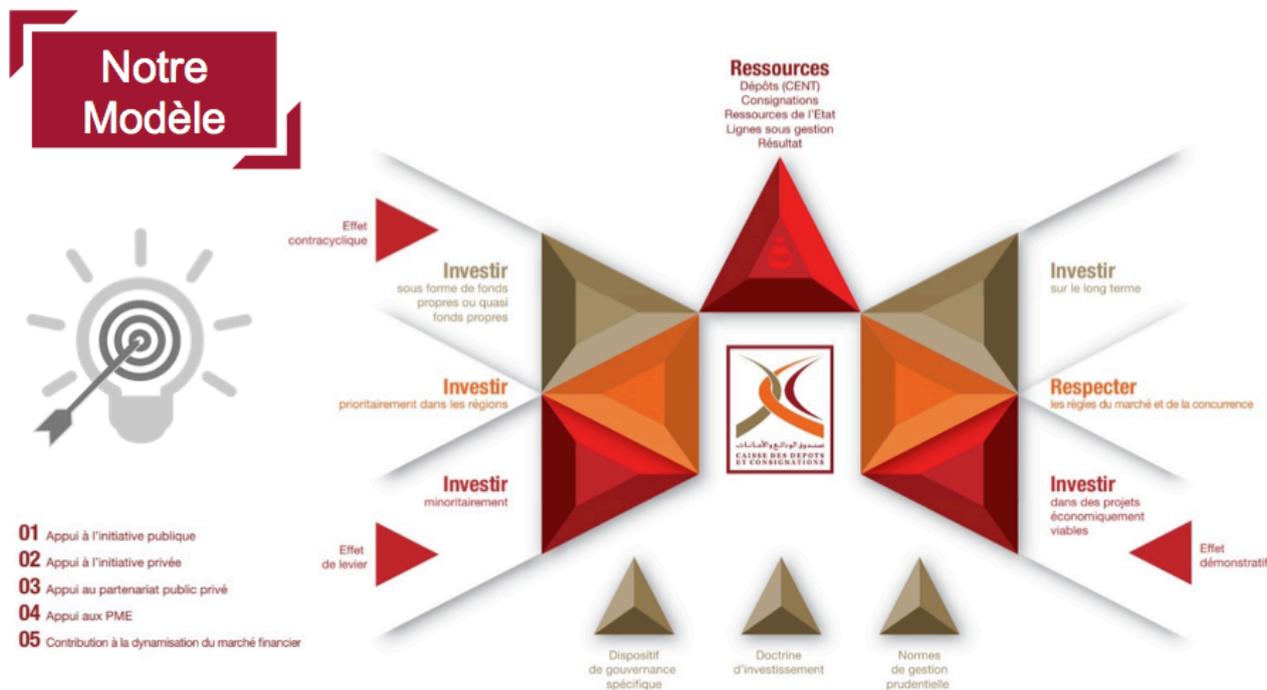
C'est dans ce cadre que la Caisse des Dépôts et Consignations de Tunisie (CDCT), en tant qu'investisseur public de long terme, peut générer un réel effet d'entraînement, un effet démonstratif, sur les investisseurs privés et les opérateurs locaux. Cela peut se faire de deux manières : porter et mobiliser l'investissement d'une part, partager un savoir-faire très important en termes d'ingénierie et de montage de projet d'autre part. L'intervention de la Caisse des Dépôts Tunisie se fait donc à différents niveaux : en tant qu'investisseur en assurant l'investissement d'une partie des projets dégagant une certaine rentabilité différée à long terme ; en tant que facilitateur en entraînant la mobilisation des financements privés dans les tours de table des projets ; en tant qu'expert sur l'ensemble de la chaîne des valeurs de la gestion des projets urbains ; enfin en tant que garant, de tiers de confiance, des entités porteuses de projets urbains auprès des bailleurs de fond.

La CDC tunisienne n'a que 8 ans d'existence. Elle a été créée fin 2011 après la révolution. Elle présente un bilan total qui dépasse les 7000 millions de dinars, bilan qui évolue, d'une année à l'autre, en termes de constitution de fonds propres, ce qui va lui permettre de prendre plus de risques qu'un investisseur classique.

Sa mission est spécifique : elle est appelée à financer les grands projets à caractère stratégique, aussi bien en appui à l'initiative publique qu'à l'initiative privée. Ses préoccupations actuelles sont de mettre en avant le partenariat public-privé. C'est une orientation stratégique de la Caisse. Elle a également une mission d'appui aux PME, qui constituent 97% du tissu économique de la Tunisie. La CDC a donc la responsabilité de les soutenir, notamment les PME innovantes, porteuses de valeur ajoutée et créatrices d'emplois, soit en les finançant de manière indirecte via sa souscription dans des formes d'investissement soit par la mobilisation de lignes de financement.

La CDC Tunisie a également pour mission de contribuer à la dynamisation du marché financier, du marché des capitaux, en général par des placements et des emprunts obligataires. Généralement, dans toutes les Caisses, les ressources sont des ressources patientes. Dans le cas de la CDC Tunisie, les ressources proviennent essentiellement de la Caisse d'Épargne Nationale mais également des Consignations. Elle a aussi pu mobiliser des lignes de financement, notamment pour les PME innovantes, de la Banque Mondiale et a également une ligne de financement pour les SICA régionales afin de dynamiser davantage le financement des PME dans les régions.

Comme la CDC française, la CDC Tunisie a bâti sa doctrine d'intervention : elle investit sur le long terme, de manière minoritaire avec l'objectif affiché de stimuler l'effet de levier. Elle investit prioritairement dans les régions et sur des projets économiquement viables. C'est ici une différence profonde avec les budgets de l'État proprement dits. La CDC Tunisie cherche une rentabilité à long terme et différée. Tout son dispositif de gestion prudentielle prend en considération cet élément. C'est la raison pour laquelle elle possède un dispositif de gouvernance spécifique qui est constitué par une Commission de surveillance et plusieurs comités, et, comme il a été dit, une doctrine d'investissement qui définit le système d'intervention et des normes de gestions prudentielles.



La stratégie tunisienne suit les orientations suivantes : le soutien aux grands projets structurants à fort impact, notamment dans les régions ; le soutien aux transitions majeures de la Tunisie, d'une part la transition énergétique et écologique et d'autre part la transition numérique et digitale ; le positionnement en tant qu'acteur de référence pour les premiers projets en PPP<sup>4</sup>.

Sur ce dernier point des PPP, la Tunisie vient de mettre en place toute une batterie de réglementations, afin de favoriser le climat d'affaires grâce à des lois transversales. S'il est vrai que la CDC Tunisie menait déjà du PPP institutionnel, elle se positionne aujourd'hui afin de mener à bien les premiers projets en PPP contractuel. Cette action est bien sûr concomitante avec son soutien aux PME porteuses de compétitivité et créatrices d'emploi et la dynamisation du marché financier primaire et secondaire.

En termes de gouvernance, la CDC Tunisie a un modèle spécifique. Une Commission de surveillance est présidée par le Ministres des finances dans laquelle siègent les représentants des principaux ministères et la Banque Centrale de la Poste. De cette Commission émanent un certain nombre de comités stratégiques. Elle se prononce aussi sur les ressources et les emplois, les principes d'audit et de risques. Le Comité exécutif, quant à lui, est structuré par la Direction Générale.

La Directrice générale présente ensuite quelques faits marquants en relation avec la Méditerranée:

<sup>4</sup> Partenariat public-privé

La CDC Tunisie a constitué la Med Confédération en 2015 et la Tunisie en a présidé le premier mandat. Elle a aussi travaillé sur l'université franco-tunisienne pour l'Afrique et la Méditerranée (UFTAM), dont elle assure en ce moment le montage. L'université est d'ores et déjà opérationnelle alors que s'impose peu à peu l'idée d'un projet de plus grande envergure, avec un nouveau montage notamment de partenariat public-privé. La CDC tunisienne a également collaboré avec la CDP italienne dans le cadre de son réseau sur un projet pilote concernant des « livrets d'épargne hors frontières » afin de mobiliser l'épargne des Tunisiens résidant en Italie : il s'agirait de leur permettre de favoriser l'investissement dans leur pays d'origine. Cela peut être utile car cette mobilisation pourrait permettre de financer de nouveaux des projets en Tunisie.

La CDC Tunisie a également souscrit à un fond méditerranéen. Celui-ci porte essentiellement sur des secteurs clés tels que l'éducation, la santé, les télécommunications, le transport et la logistique, et concerne le financement de PME à fort potentiel de croissance en Afrique du Nord et Subsaharienne. Elle travaille aussi avec le Bureau International de Travail à la rédaction d'une convention qui devrait s'avérer très utile, notamment pour les aménageurs afin de pouvoir utiliser des ressources régionales. Ce travail de fond touche à l'employabilité mais également aux produits locaux utilisés pour le développement local ce qui devrait permettre de favoriser quelques régions tunisiennes en retard de développement.

Il y a quelques jours, la CDC Tunisie a aussi organisé « la Méditerranée à l'ère de l'industrie 4.0 » : c'est l'événement annuel qui a regroupé des représentants de haut niveau du secteur public et privé. L'idée est d'analyser l'avenir de la région méditerranéenne.

En termes de fait marquant, le dernier projet est celui porté en lien avec l'AFD et Expertise France afin d'encourager l'entrepreneuriat social pour la jeunesse en Tunisie. Il permet de soutenir essentiellement les incubateurs afin d'appuyer l'entrepreneuriat social.

### **Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (3) - Pierre-Arnaud Barthel, Agence Française de Développement (AFD)**

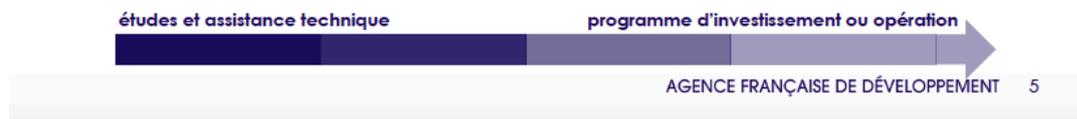
L'AFD partage le diagnostic de « panne de l'aménagement urbain » évoqué plus haut.

Un des premiers principes de l'AFD est d'aider en amont à la définition du projet, au niveau du montage du financement. Dans les conditions de succès du projet, il y a les questions de portage, de pilotage, du marché, etc.

# 01. LE FINANCEMENT DE L'AMENAGEMENT URBAIN

## QUE FINANCE L'AFD DANS LES PROJETS URBAINS DURABLES ?

- **Etudes de diagnostic**
  - Schéma d'aménagement et de planification
  - Etude de programmation préalable et détaillée
  - Eco-référentiel
- **Assistance technique et renforcement de capacité**
  - Appui en assistance peréée/temps plein
  - Aspects techniques, organisationnels et juridique (DAO, TDR)
  - Formation des cadres techniques des collectivités locales
- **Appui institutionnel**
  - Par exemple, appui à la mise en place d'agences d'urbanisme
- **Viabilisation**
  - Aménagement des terrains
  - Travaux de préparation
- **Voiries, réseaux et distribution**
  - Voiries, pavage des rues, réfection de trottoirs
  - Bornes fontaines, et réseaux d'eau
  - Systèmes d'assainissement
  - Drainage pluvial
  - Electrification des quartiers
- **Travaux d'espaces publics**
  - Parcs, places, pistes cyclables
  - Trame verte et bleue
  - Mobilier urbain et signalétique
  - Eclairage public
- **Equipements publics**
  - Equipements culturels, loisirs
  - Equipements socio-éducatif
  - Equipements marchands



En premier lieu, la ressource humaine est un levier très important. Très souvent, les sociétés d'aménagement n'ont pas d'urbanistes. Il est impératif d'embaucher des urbanistes afin de monter le projet, la vision, la programmation, le design. Trop souvent, les sociétés d'aménagement sont issues d'autres spécialités mais il est essentiel de disposer de personnes en capacité de dialoguer avec les consultants et des prestataires. Il est important aussi d'avoir des équipes mixtes, c'est-à-dire avec des consultants intégrés dans les structures d'aménagement, qui les accompagnent et qui font partie intégrante de l'équipe. C'est une modalité de travail qui est intéressante afin de renforcer la manière de piloter et de préparer le projet.

STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT VILLES DURABLES

# 01. LE FINANCEMENT DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN

## LE CADRE FINANCIER DES OPERATIONS D'AMÉNAGEMENT LES GRANDS POSTES DU BILAN (EXEMPLE)

Dépenses		Recettes	
Foncier		Cession de charges foncières	
- acquisitions et frais	250	- logements libres	300
- mise en état	20	- logements sociaux	100
Viabilisation (VRD)	130	- équipements	100
Equipements	300	- bureaux	200
Etudes	100	- commerces	50
Frais financiers	50	Participation des propriétaires	50
Rémunération aménageur	100	Subvention	50
Divers et aléas	50	Subvention d'équilibre	150
<b>Total</b>	<b>1 000</b>	<b>Total</b>	<b>1 000</b>

Ci-dessus, un bilan d'opération basique, avec les dépenses et les recettes. On peut également y voir les subventions d'équilibre qui représentent un sujet important : dans beaucoup de pays, il est difficile d'obtenir des subventions d'équilibre de la part des acteurs publics, notamment de l'Etat, cela, hors de la mise à disposition du foncier. De ce fait, l'AFD intervient en financement sur les entreprises publiques, ou encore sur des entités comme la CDG-Développement au Maroc. Elle finance sur la base de prêts directs, lorsqu'il y a des garanties, mais également sur des prêts avec garantie souveraine. Cependant, l'AFD n'est pas une banque. Son objectif est aussi d'accompagner, à travers le cycle du projet, les sociétés d'aménagement pour une meilleure autonomie, un meilleur pilotage, une meilleure organisation, et pour compléter l'effort financier. Elle souhaite également agir pour favoriser l'effet de levier, à travers le financement. En termes environnemental et social, l'AFD vise avant tout à des projets de qualité.

L'actionnariat avec l'Etat qui est derrière les sociétés d'aménagement et d'investissement représente un élément important afin de garantir à l'AFD la sécurité du cadre réglementaire des pays avec lesquels elle collabore.

En mettant à disposition des prêts qui vont permettre aux sociétés d'aménagement d'arriver à avoir une meilleure pérennité financière, l'AFD, à travers son prêt bonifié couvre

la différence qui peut se creuser, sur certaines années d'exercice, entre les recettes, qui vont arriver avec un certain décalage, et les dépenses.

Parmi les conditions de succès d'un projet urbain, il y a le temps et l'espace. Concernant l'espace, c'est l'échelle où il est nécessaire que les urbanistes fassent partie des équipes des sociétés d'aménagement. On ne peut pas, par exemple, dessiner la ville de demain sur 1000 hectares comme on le fait sur 18 hectares. Pour camper la ville, il faut se rendre compte qu'en termes de temporalité, de marché, d'absorption, et de progressivité, faire 18 hectares en 5 ans, c'est déjà bien. Ainsi, lorsqu'un projet s'insère dans un territoire très large, on ne peut pas tout faire en même temps. Si tous les chantiers sont ouverts de front, c'est un projet de projet. L'échelle est très importante. Ce sera la responsabilité des urbanistes de dialoguer avec les experts et de travailler sur la temporalité. L'enjeu, ensuite, ce sont les équipements publics. Il y a différentes manières de les faire porter mais le dialogue avec les collectivités doit être construit et suivi. Il existe des aménageurs isolés, qui, parce qu'ils veulent aller vite, pensent qu'il faut concerter le moins possible. Au final, c'est une stratégie qui certes est rapide mais qui exclue les collectivités et les ministères qui pourront aussi cofinancer, programmer et permettre ainsi de réussir le premier morceau de ville.

### **Les fondamentaux de l'investissement dans les projets d'aménagement urbain : le point de vue des investisseurs institutionnels (3) - Souad Farsi, Banque Européenne d'Investissement (BEI)**

L'objectif principal de la BEI est la mise en place des directives européennes. Elle a un objectif social et économique pour lequel l'éligibilité des projets implique des critères précis.

Concernant les critères généraux, la BEI finance au maximum 50% des projets sélectionnés. Elle mène 9% de ses opérations à l'extérieur de l'Europe en termes d'investissement.

Voici maintenant quelques exemples de projets :

## Social Housing - France

### **Project:**

- Support the rehabilitation and energy efficiency improvement of about 9600 social housing units in the Bassin Minier of the Nord and Pas de Calais, located in the North of France.



### **Impact on Climate and local population:**

- 46% contribution to Climate Action, in addition to a reduction of heat expenses estimated at 1200€/year per households.
- Employment of 4763 person years during the implementation period.
- 22457 people will benefit from the rehabilitation of the housing units
- Protect the social and the cultural heritage of the Bassin Minier, 40% of the housing to be rehabilitated are under Unesco heritage.



**Project Cost:** EUR 765.2

**Loan Amount:** EUR 153 m



Il s'agit d'un projet de réhabilitation de 9600 logements sociaux déjà existants. Ce projet est très particulier car d'une part il porte sur des logements à caractère socio-culturel puisqu'ils font partie de l'héritage de l'UNESCO et, d'autre part, avec un impact très important qui a créé près de 500 emplois pendant sa mise en place. Plus de 22 000 personnes seront bénéficiaires du projet.

Le coût du projet s'élève environ à 770 millions d'euros dont 153 millions financés par la BEI sous forme de prêt.

## Zenata, Moroccan Eco-city

- **An Eco-City**, 1660 ha, 300.000 inhabitant, ambitious project based on the sustainable urban development principles - economic, social and environment :
  - job creation is a priority : 100 000 jobs
  - mix of housing and economic activities, density
  - bioclimatic city, integrated water ressource management, public transports, eco-mobility, green areas
  - Strong impact on social cohesion
- Project cost 800 M EUR, EIB financing 150 M EUR
- The project is co-financed with AFD loan and EU Grant for technical assistance programme



Ce projet de l'éco-cité de Zenata au Maroc est également co-financé par l'AFD. Considéré comme un projet d'envergure, il a été lancé en 2012 avec un fort impact économique et social.

## BMCE Ligne verte - Morocco

- ▶ Programme of solid waste sector investments by private promoters in Morocco
- ▶ Intermediated loan through the Moroccan bank BMCE, EUR 20m
- ▶ The project will contribute to reducing environmental, public health and climate impact from waste management and to creating a circular economy in Morocco.



Ce projet-ci (« Ligne verte ») concerne les déchets solides. Le montage financier de ce projet est un peu différent. Il ne s'agit pas d'un prêt direct. La BMCE a repris le crédit de la BEI afin de structurer des petits prêts au bénéfice de sociétés qui vont travailler sur les déchets solides. C'est une façon de contourner une contrainte de la BEI qui ne peut pas financer des petits projets. Ce type de montage permet aux petites entreprises de bénéficier des prêts de la BEI à travers un intermédiaire.

## Rehabilitation/Integration of Residential Areas - Tunisia

- Support to the implementation of social housing programmes (social allotments)
- Total cost of EUR 250m, EIB/AFD/EU funding: EUR 196m
- The project will contribute to local development and job creation through the spill-over effects of the investments in infrastructure and buildings all over the Tunisian territory.
- Prepared with the support of UPFI



Lorsqu'un projet présente un impact social et économique très important, la BEI peut à la fois mobiliser des assistants techniques et des subventions ayant pour origine l'Union Européenne sur la partie investissement.

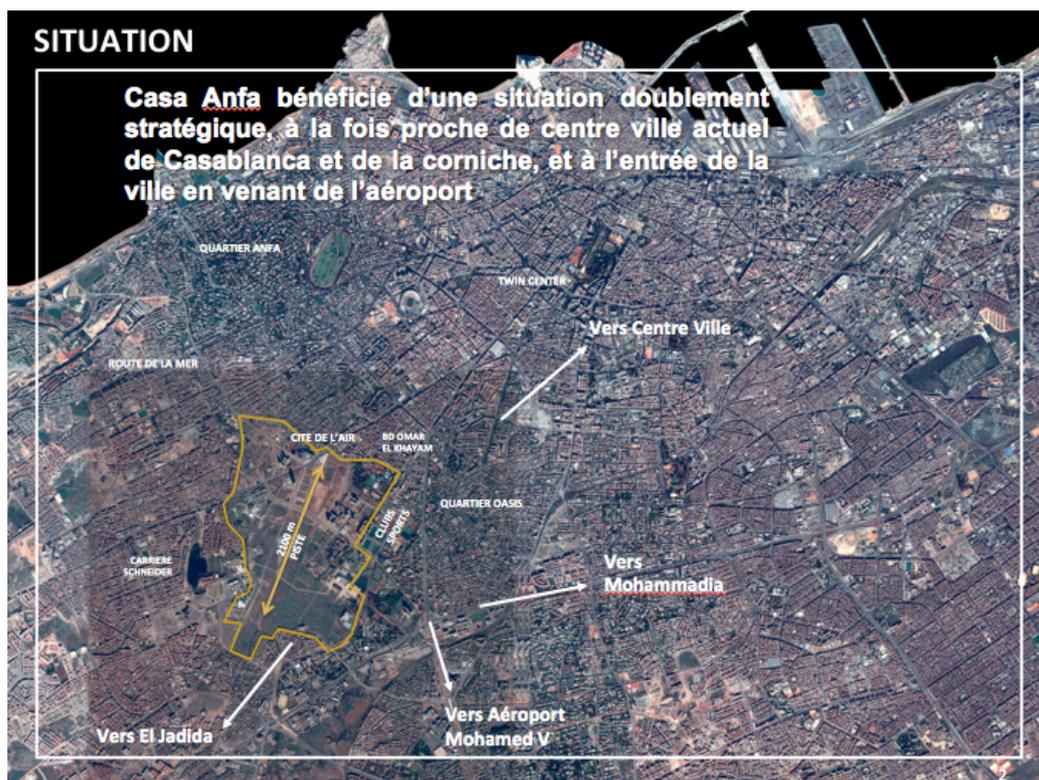
Par exemple, le programme « Urban Projects Finance Initiative » (UPFI) a été financé par la Commission Européenne et est piloté par l'AFD et la BEI, en coopération avec l'UpM.

Le scope géographique de la première partie du programme UPFI se concentrait surtout sur l'Algérie, l'Égypte, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Palestine et la Tunisie. Fin 2017, dans le cadre de l'initiative ERI (« Economic Resilience Initiative »), la BEI a décidé d'octroyer un deuxième financement au programme UPFI mais en élargissant sa géographie aux pays des Balkans. Les critères d'éligibilité n'ont pas changé même si l'accent a été mis sur l'impact économique, le changement climatique et le développement durable.

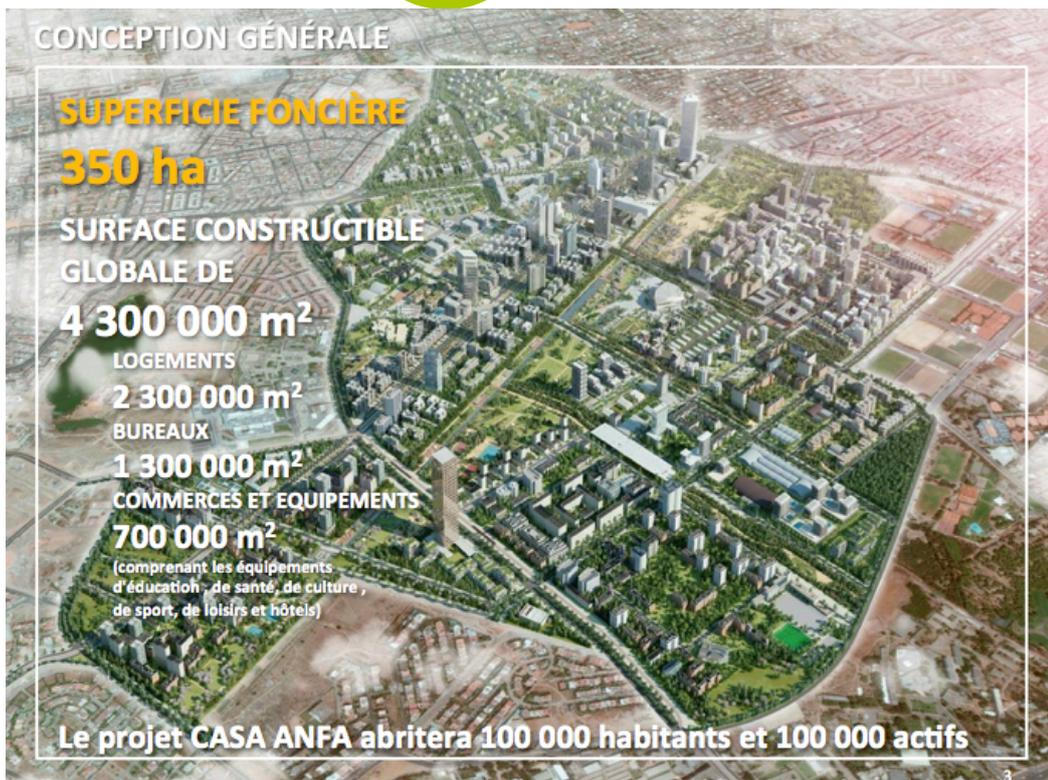
Jusqu'à aujourd'hui la BEI continue à chercher des projets urbains qui ont un véritable potentiel. Ses premières missions d'identification permettent de ressortir avec cinq ou six projets pour lesquels qui correspondent à ses critères et cela permettra qu'au moins trois puissent être concrétisés sur le terrain. Malheureusement l'enthousiasme autour d'un projet s'essouffle parfois avec le temps.

## Présentation du projet Casa-Anfa par l'Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (AUDA) - Youssef Hayat

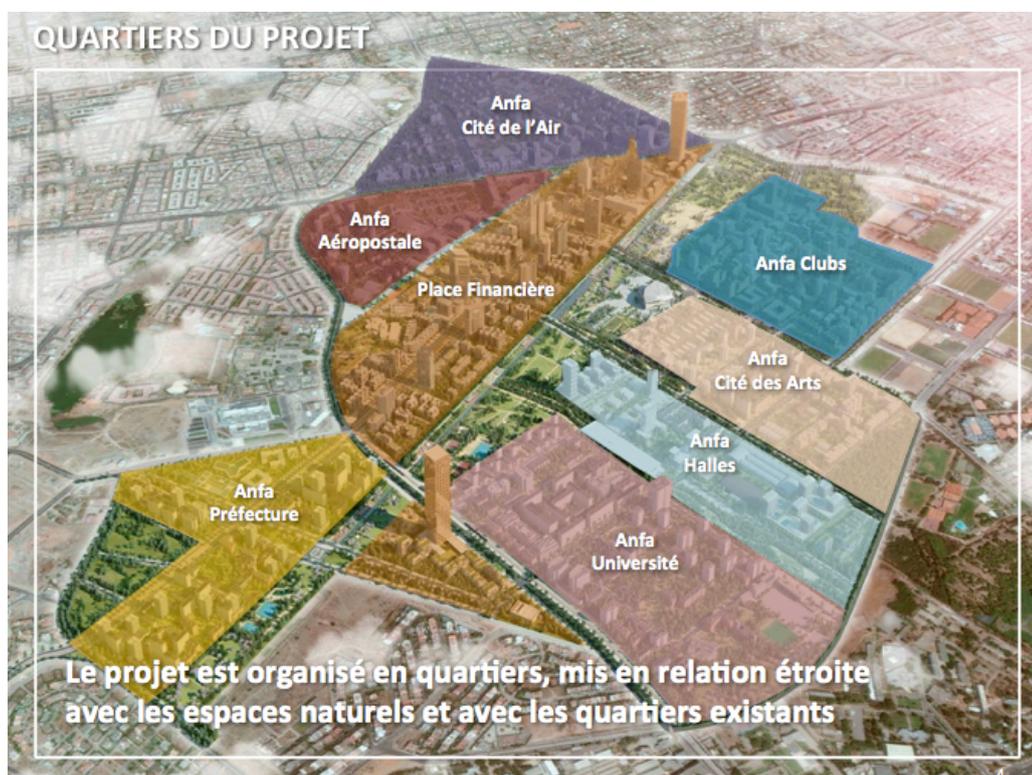
Ce projet est porté par une société-projet qui est l'Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (l'AUDA), filiale à 100% du Groupe Caisse des Dépôts et de Gestion au Maroc.



Le projet Casa-Anfa, qui s'étend sur 360 hectares, jouit d'une situation exceptionnelle au cœur de Casablanca, la capitale économique du Maroc. Le projet a débuté en 2006.



A terme, dans trente ou quarante ans, ce projet devra accueillir 100 000 habitants et 100 000 actifs. Il y aura huit quartiers dans ce projet, chacun à usage mixte. Ce projet a la particularité d'abriter en son cœur la place financière internationale de Casablanca.

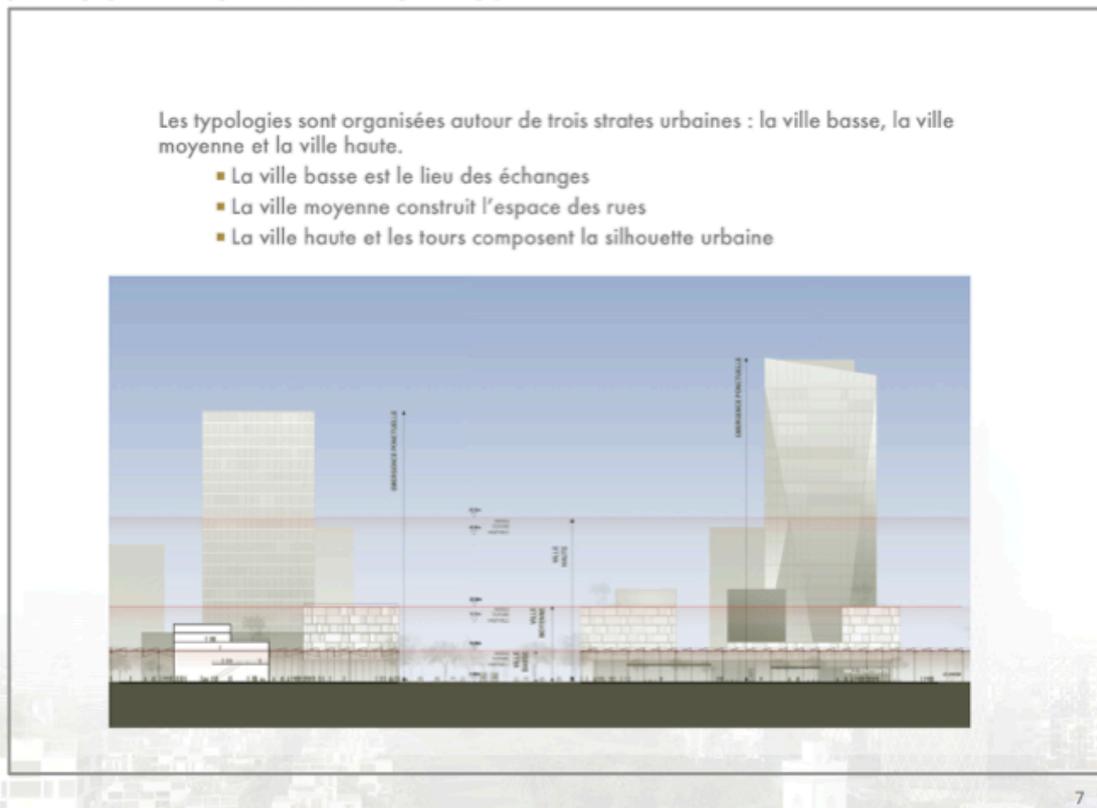


La question de la mobilité est très importante dans le projet. Une ligne de tramway a été mise en place en parallèle de la réalisation des travaux de viabilisation.

Une autre composante importante est la place dédiée aux espaces verts. Sur les 350 hectares, 100 sont dédiés aux espaces verts dont un grand parc central de 50 hectares.

Le projet est développé par phases.

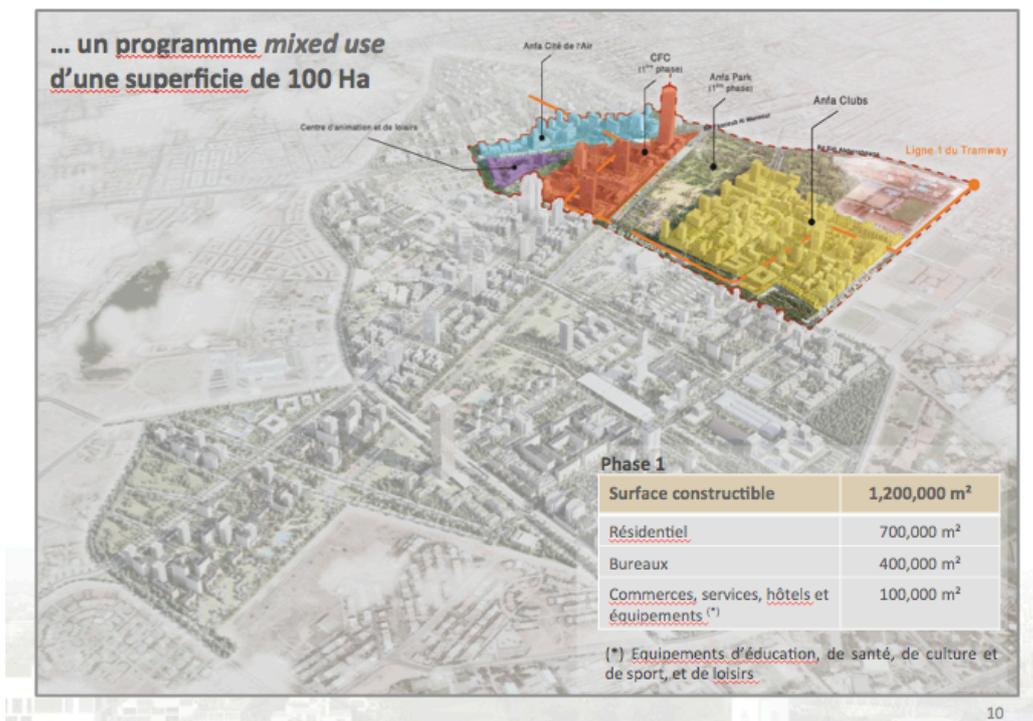
## SILHOUETTE URBAINE DU PROJET



Le cabinet Reichen & Robert a pensé à 3 typologies d'organisation de la ville : une ville basse comme lieu d'échanges, une ville moyenne comme espace des rues, et une ville haute, composant la silhouette urbaine.

La troisième grande composante de ce projet est qu'il accueille la place financière au sein de laquelle il y a également des logements.

## PHASE 1 DU PROGRAMME GLOBAL



La première phase du programme fait 100 hectares. A ce jour à peu près 75% des lots de la surface constructible de cette première phase ont été placés. Les travaux d'aménagement de la deuxième phase de 40 hectares ont débuté.

## ETAT D'AVANCEMENT DES 1<sup>ÈRES</sup> OPÉRATIONS IMMOBILIÈRES



## II. Contextualiser un projet d'aménagement

### **Une méthode originale pour un projet sur mesure - Michel Jaouen, Delphine Baldé, Les Ateliers de Cergy**

Les Ateliers de Cergy est une association créée en 1982. Sa création partait de l'idée d'un atelier qui réunirait les étudiants mais pas seulement en architecture, car la ville ne se construit pas dans un plan de masse. La spatialisation est importante à un moment, mais il y a une réflexion préalable nécessaire qui associe beaucoup de savoirs qu'il faut réunir et faire dialoguer, dans toutes les contradictions que cela peut comporter. Les Ateliers de Cergy sont donc nés du souhait de réunir des étudiants du monde entier et de les faire réfléchir sur un sujet, avec un maître d'ouvrage, et travailler avec des formations et des cultures différentes. La confrontation des cultures est toujours passionnante et plus riche.

Les Ateliers ont débuté à Cergy-Pontoise puis des villes d'Ile-de-France se sont intéressées à la méthode ainsi que le Ministère des Affaires Etrangères qui les ont par la suite invités à travailler à l'étranger (Vietnam, Chine, Japon, Russie). Ils ont également organisé de nombreux ateliers en Afrique. Donc une grande diversité d'interventions, avec toujours les mêmes règles : un sujet, un maître d'ouvrage et une représentation multiculturelle et internationale.

Cette association est gouvernée par un conseil d'administration qui associe le Ministère en charge du Développement Durable, Grand Paris Aménagement, le Conseil départemental du Val-d'Oise, la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, L'Établissement public foncier d'Ile-de-France, La Caisse des Dépôts, et des administrateurs qui sont nommés à titre personnel. L'AViTeM est représentée depuis peu par M. Bernard Valero. Une convention est notamment en préparation entre elle et les Ateliers. C'est une équipe permanente très petite. Seulement 4 personnes y travaillent : une directrice des ateliers, une directrice des projets, et des personnes gérant la logistique et la comptabilité. Il y a également un conseil scientifique important, composé de 11 membres désignés par le Conseil d'Administration et qui connaissent bien le mécanisme des Ateliers, y ayant déjà participé et éventuellement piloté. Ce conseil scientifique débat des sujets et choisit les pilotes et les assiste pendant la préparation des sessions des ateliers.

La méthode des Ateliers de Cergy n'est pas figée. Plus haut, le besoin de contextualiser et de faire du sur-mesure a été évoqué. Les Ateliers ne s'autosaisissent pas de sujets. Si un projet n'est pas porté politiquement cela ne fonctionne pas. Il s'agit donc d'un maître d'ouvrage qui sollicite les Ateliers et la session permet d'identifier une problématique. Les

Ateliers ne sont pas un bureau d'étude, cela laisse une liberté de parler et d'action. Ils n'ont pas la prétention de faire un projet en 15 jours mais cherchent à préparer le terrain pour qu'ensuite cela puisse fonctionner et qu'il y ait la matière pour élaborer une stratégie. La question de l'implication locale est importante.

Le processus de préparation pour l'Atelier dure entre 10 et 18 mois. Il y a d'abord la manifestation d'intérêt, la désignation de pilotes (deux en général), avec souvent des profils différents et complémentaires, une mission exploratoire qui permet de commencer à faire du repérage. Souvent les sujets peuvent être très diversifiés, ce qui nécessite de définir plusieurs périmètres et de savoir comment ils s'articulent, et puis enfin des rédactions des comités de partenaires qui permettent d'associer l'ensemble des acteurs, que ça soit les financeurs, les acteurs politiques, la société civile, et de commencer à faire un premier tour de table. Ensuite un document contexte est rédigé, qui permet de lancer l'appel à candidature pour que l'ensemble des experts puisse candidater et qu'une sélection ensuite pour préconstituer les équipes puisse avoir lieu. La session de l'atelier en lui-même dure 15 jours et permet d'élaborer une sorte d'émulation. Ensuite les pilotes rédigent une synthèse. Enfin, il y a une restitution, réalisée à la demande du maître d'ouvrage qui permet de se projeter dans un calendrier d'actions.

Ce n'est pas l'objet final qui est important mais comment on y arrive et quelles sont les étapes nécessaires.

A chaque fois il y a des thématiques avec des pilotes un peu ciblés selon leurs compétences. Il y a en préparation un atelier à Tirana en 2020 et qui fait aussi l'objet du partenariat en cours.

Différents ateliers ont déjà eu lieu dans le pourtour méditerranéen : Casablanca en 2006, Marseille en 2007, Diyarbakir en 2011, et Ouarzazate en 2018.

A Casa-Anfa, l'intervention des Ateliers de Cergy s'est faite en 2006 à la demande de l'Agence Urbaine. Selon les principes déjà exposés, il y a eu trois projets. Il se trouve que parallèlement, et à titre privé, Michel Jaouen a fait la première étude, le premier plan de référence. Il peut donc témoigner de la détermination des autorités marocaines. Delphine Baldé a ensuite accompagné tout le processus jusqu'à la nomination de Reinchen&Robert.

Lorsque le périmètre d'Euroméditerranée était en cours de réflexion pour son extension, des réflexions ont été menées par les Ateliers de Cergy, et pour le compte de l'EPA.

On sent bien le rôle que peut jouer les Ateliers. Il s'agit d'être préalables, c'est en cela que les Ateliers de Cergy ne sont pas concurrentiels des bureaux d'étude. Ces derniers interviennent après, dans le cadre d'une réflexion menée, précisée, spatialisée éventuellement et qui est le résultat de confrontation multiculturelle et internationale.

A Diyarbakir, il s'agissait, dans le cadre de l'éventualité d'un classement dans le patrimoine de l'UNESCO, d'une réflexion sur les quartiers informels au pied de la ville. Les autorités se demandaient que faire de ces quartiers, tout en ayant le soin de les conserver.

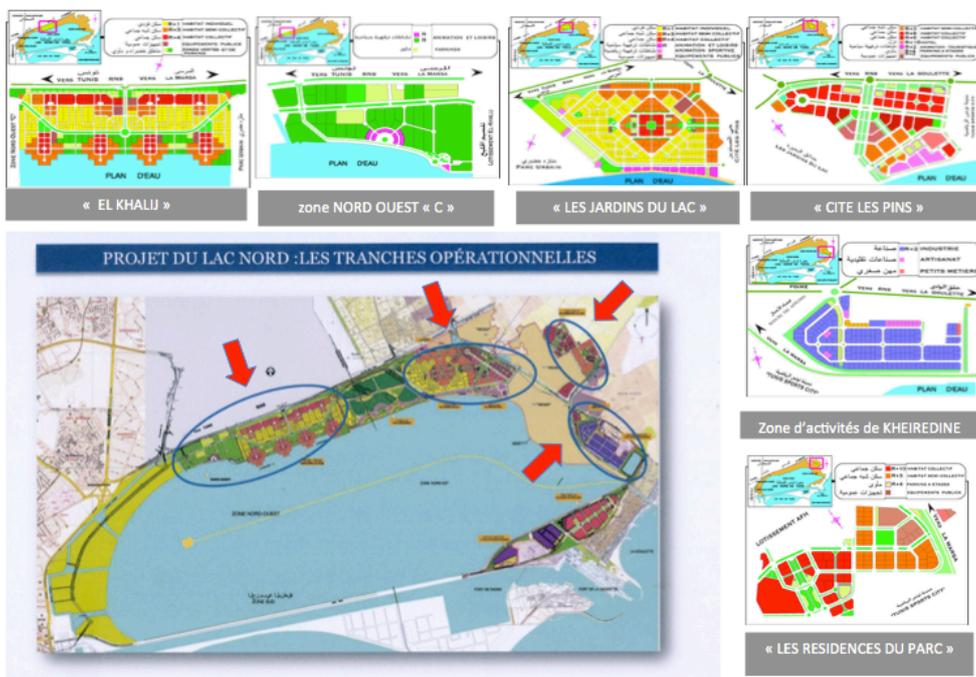
Ouarzazate, au sud du Haut-Atlas, est une ville bien connue car c'est à partir de cette ville que l'on accède au Sahara. C'est une ville également connue pour la centrale Noor qui vient d'ouvrir. La question qui a été posée aux Ateliers de Cergy de manière très précise par le gouverneur de la Province de Ouarzazate, était comment faire de Ouarzazate une ville oasienne exemplaire, du point de vue durable, pour le 21<sup>ème</sup> siècle. Les piliers du développement étaient l'agriculture, le tourisme, le patrimoine, avec une culture très vive et très importante, le cinéma, la centrale solaire Noor dont la dernière tranche a été mise en œuvre en janvier dernier. Pour la méthode, 3 équipes internationales avec bien sûr une représentation marocaine importante ont été mobilisées. Ces trois équipes ont travaillé pendant une dizaine de jours et ont fait des propositions à un jury. Le travail des pilotes a été d'en faire la synthèse.

### **Présentation de la Société de Promotion du Lac de Tunis (SPLT) - Jalel Ben Amor**

Depuis 1983, la SPLT a réalisé un nombre important de projets, constitués en plusieurs lotissements qui se développent sur la base d'un plan qui a été réalisé en 1986 pour le réaménagement de la lagune de Tunis, avec l'objectif d'en faire un projet environnemental. Ce plan d'aménagement a vu se réaliser une première opération, celle du lotissement nord « El Khalij » de 150 hectares, suivi d'un deuxième lotissement dans la zone Nord-Ouest « C » de 100 hectares. Par la suite, une nouvelle stratégie s'est mise en place pour permettre à la SPLT, après une analyse précise des réalisations au regard du plan d'aménagement, de développer de nouvelles zones.

La SPLT, qui peut être définie comme tuniso-saoudienne, est une société privée dont le capital est de 44 millions de dinars, à parts égales entre l'Etat tunisien et l'investisseur saoudien. Cette société a permis de réaliser, à chaque phase, de nouvelles réflexions et de mener un urbanisme opérationnel, au contraire d'un urbanisme prévisionnel. C'est ce qui fait la force de cette structure dans l'objectif de toujours développer de nouveaux projets.

Après avoir livré avec succès près de 500 hectares de terrain sur lesquels est érigée la ville actuelle du Lac, la SPLT possède une réserve foncière immédiate de plus de 400 hectares.



Les éléments entourés dans l'illustration ci-dessus sont les lotissements qui ont été réalisés et qui représentent le lotissement « El Khalij » à caractère essentiellement résidentiel, la zone Nord-Ouest étant réservée essentiellement pour les loisirs. A la suite de l'élaboration de ces deux lotissements, une réorientation cruciale s'est imposée. La SPLT a souhaité réaliser des projets urbains novateurs qui ambitionnent de créer de nouveaux dynamismes révélateurs d'une vie urbaine équilibrée, prenant en compte les éléments de l'architecture et ceux de l'espace urbain. Dans cette logique, il y a eu la réalisation du lotissement « Les Jardins du Lac », puis de « La Cité des Pins », des « Résidences du Parc » et enfin, la zone d'activités de Kheiredine. Tous ces lotissements constituent une surface de l'ordre de 260 hectares, sans pour autant oublier une réserve foncière qui a été vendue pour le projet de « Tunisia Sports City » au groupe Boukhatir, mais dans le cadre d'une politique et d'une conjoncture aujourd'hui révolues.

Après la réalisation de la zone Nord-Est et la zone Nord, la SPLT développe aujourd'hui une partie importante : la zone en prolongement de l'hyper-centre (en vert sur la carte), la zone Nord-Ouest, Sud-Ouest. La SPLT est aujourd'hui consciente du fait que l'urbanisme est au cœur des enjeux environnementaux et que la mise en place de solutions viables à long terme exige de chacun, et en particulier des maîtres d'ouvrage de grands projets urbains, la remise en cause de pratiques routinières figées et l'adoption de nouvelles règles pour repenser et agir. La SPLT a voulu combler ce manque et présenter dans ses projets de la zone Nord-Ouest et Sud-Ouest les multiples facettes de l'approche éco-responsable et du processus d'innovation urbanistique. Cette zone, qui est en contact direct avec l'hyper-centre, s'étale sur une superficie de 230 hectares et est composée de quatre grands îlots formés par la nature topographique et la création du canal de ceinture et de ses déversoirs. Ces quatre zones vont être développées selon un plan d'aménagement.

Ce plan dépendra tout d'abord d'une étude stratégique qui sera réalisée par la SPLT avec le groupement DTZ, incluant les Ateliers Lion et Artelia qui s'est focalisée sur les études de dragage et les possibilités de remblaiement. Cette étude a esquissé une configuration globale de l'aménagement de ces zones, basée sur des concepts bien définis tels que la continuité, la connectivité de ce nouveau paysage urbain par rapport à l'hyper-centre, les grandes places et les équipements structurants. La zone urbaine projetée sera de forte densité avec une dominante d'affaires, de bureaux, de services, et de logements collectifs. La stratégie de développement de cette zone urbaine menée par les Ateliers Lion sur la base d'un Master plan, est d'assurer une volumétrie dégressive vers les berges du Lac, créer des percées visuelles à partir des cœurs d'ilots (les immeubles implantés sur le Lac ne doivent pas monopoliser la vue), favoriser un programme plus calme sur la Corniche avec néanmoins des pôles d'animation ponctuelle, créer une typologie d'immeubles en seconde position, permettre une mixité de programmes et un bon équilibre entre les affectations bureaux, logements et commerces ; mettre en place une typologie de quartiers d'affaires permettant de répondre aux besoins variés des entreprises, et, enfin, développer un rôle transversal orienté ville-lac permettant l'organisation d'une centralité propice à l'installation des équipements publics, en relation avec une station de transport public et un regroupement des activités d'animation proches du plan d'eau.

Le premier lotissement qui va sortir sera « La Perle du Lac ». Ce lotissement, qui est en cours de viabilisation à l'heure actuelle, présente une superficie de 57 hectares. Ce lotissement a été conçu selon un modèle d'urbanisation innovant, découlant du résultat d'un concours d'*urban design*. C'est la première fois, après des années d'expérience, que la SPLT a introduit un nouveau concept au niveau de son rôle d'aménageur qui consiste à procéder à l'*urban design* au niveau de la définition de ces nouveaux quartiers. Cela va mettre en lumière l'amélioration de la qualité des espaces publics et la mise en œuvre du concept de ville durable. De ce concours seront issues des idées originales : la corniche à double niveau, l'une basse pour la promenade et l'autre plus haute pour être réservée aux sportifs ; les pistes cyclables ; les infrastructures de qualité comme l'aménagement d'un parking de 186 places sous la place de la Corniche et doté des dernières technologies en termes de sécurité et de gestion. Le développement du lotissement « La Perle du Lac » a été réalisé le long de deux axes parallèles.

Ces deux axes vont définir la structure principale de ce lotissement. Un boulevard central va relier les différentes zones du Lac et l'avenue du Lac, futur axe d'activités important. Cet axe-là va constituer l'artère principale du lotissement et va traverser d'Est en Ouest la ville. Un rôle transversal va relier une zone d'équipements, de parkings et d'espaces verts côté canal, et une facette bordée de commerces et d'animations côté lac permettra la liaison transversale et offrira une large percée vers le Lac. Sur ce rôle sera aménagé, en partenariat entre la SPLT et un investisseur privé, sur la base d'une étude en cours de réalisation sur le plan de la maîtrise d'œuvre avec le groupement de bureau d'études franco-tunisien Reichen and Robert, un projet d'envergure qui développe 67 000 m<sup>2</sup>, de

surfaces couvertes. Cette opération témoigne d'une nouvelle approche de la SPLT en ce qui concerne le développement de projets structurants en partenariat avec des investisseurs privés.

A ce jour, 70% des lots de ce lotissement ont été commercialisés, notamment parmi des grandes institutions économiques et financières nationales qui se sont portées acquéreurs afin d'édifier le nouveau quartier des affaires.

Le lotissement « C », juxtaposé à La Perle du Lac est en cours d'étude. Le travail sur ce lotissement d'une superficie de 60 hectares définit une nouvelle approche dans le développement du concept de la smart-city, de la ville et des bâtiments intelligents connectés. Le quartier qui sera défini aura pour finalité de préserver et promouvoir la santé de ses habitants par le renforcement de la marchabilité et de la minimisation de l'impact du trafic automobile et la dépendance à la voiture de manière plus générale. Le lotissement se structure ainsi au travers d'un maillage d'espaces publics, d'échelles adaptées au rythme et à la vitesse du piéton et des cyclistes, complétés par une stratégie de gestion intelligente du stationnement assurant une excellente accessibilité à l'ensemble du quartier. La structure de ces espaces publics sera un support d'aménagement visant à une amélioration des conditions du confort climatique : réduction des îlots de chaleur urbains à travers une importance accordée à la présence de végétalisation, de l'eau, à la minimisation de l'imperméabilisation des sols et à la gestion des eaux météoriques et des besoins d'irrigation. L'amélioration des configurations couplée à une orientation judicieuse des îlots urbains contribuera également à un meilleur confort thermique des bâtiments permettant de minimiser le recours aux dispositifs de refroidissement. L'ensemble de ces mesures d'aménagement contribuera à renforcer la qualité de vie dans le quartier, tout en mettant en place les conditions d'une gestion plus efficace des ressources naturelles, d'une maîtrise des impacts de la mobilité et d'une optimisation du développement économique.

L'un des éléments sur lesquels a toujours été fondé l'opération d'aménagement des berges du Lac est la structuration de ses lotissements en fonction de son infrastructure. Compte tenu du fait que c'est un quartier que l'on veut développer comme préconisant le développement durable et que l'une des caractéristiques de ce projet est sa sélectivité en ce qui concerne le type de personnes qui y résident, la générosité au niveau de l'espace public est une manière de répondre à ces besoins sociaux. La superficie des espaces publics ou la proportion des jardins publics est une manière d'être attractif et de répondre à une nécessité de mixité sociale. C'est un principe sur lequel la SPLT a toujours été ferme.

La marchabilité est un concept que la SPLT défend également au niveau du lotissement étudié actuellement. Compte tenu des problèmes auxquels la SPLT est confrontée au niveau des lotissements anciens, c'est à dire la prédominance de la voiture dans tous les espaces, elle a souhaité bannir la voiture en essayant de jouer sur l'affectation des espaces et sur la largeur de la voirie et d'implanter des parkings silos à l'entrée de ces voies

structurantes afin de pouvoir absorber la circulation. Le principe a été d'essayer de favoriser la marchabilité des citoyens en essayant de jouer sur ces paramètres.

**Delphine Baldé, des Ateliers de Cergy** souligne un double questionnement. Le premier concerne la question du périmètre. Dans ce qui a été présenté on voit qu'il s'agit d'un périmètre dédié. Les enjeux sur le développement durable, sur une ville plus inclusive, ne sont pas les mêmes sur un foncier neuf et disponible que sur une ville existante. Assez régulièrement on questionne les experts sur un périmètre donné et à chaque fois ceux-ci insistent sur le fait qu'il faut fabriquer cette nouvelle ville avec la ville existante. Cette question de la densité est un vrai sujet. Lorsqu'on impose une nouvelle densité, on a beaucoup d'exemples où elle paraît subie.

A cela s'ajoute la question de la temporalité. Aujourd'hui les experts sont en défaut d'outils qui parlent de cette temporalité. Quand on parle de fabriquer des quartiers avec des silos de parking, on sait bien que dans les modes de vie, on n'en est pas tout à fait là. Cette question de la marchabilité anticipe l'évolution des modes de vie. Il en est de même concernant le dessin du plan masse. Les projets sont représentés comme des plans masse avec une temporalité détendue, où un architecte dessine un projet en 2012 puis qui va se réaliser en 2019, donc avec une réalité du marché complètement différente. Sur ces sujets, il y a justement besoin de réseaux pour croiser les savoirs sur des tentatives d'imaginer comment on pourrait préfigurer ces outils. Peut-être qu'il faut à un moment financer des projets d'espaces publics, par exemple, qui vont se faire sur du très long terme, mais qui vont s'avérer essentiels car ils vont commencer à fabriquer du vivre ensemble. Cette question de la temporalité et du périmètre constituent un vrai sujet.

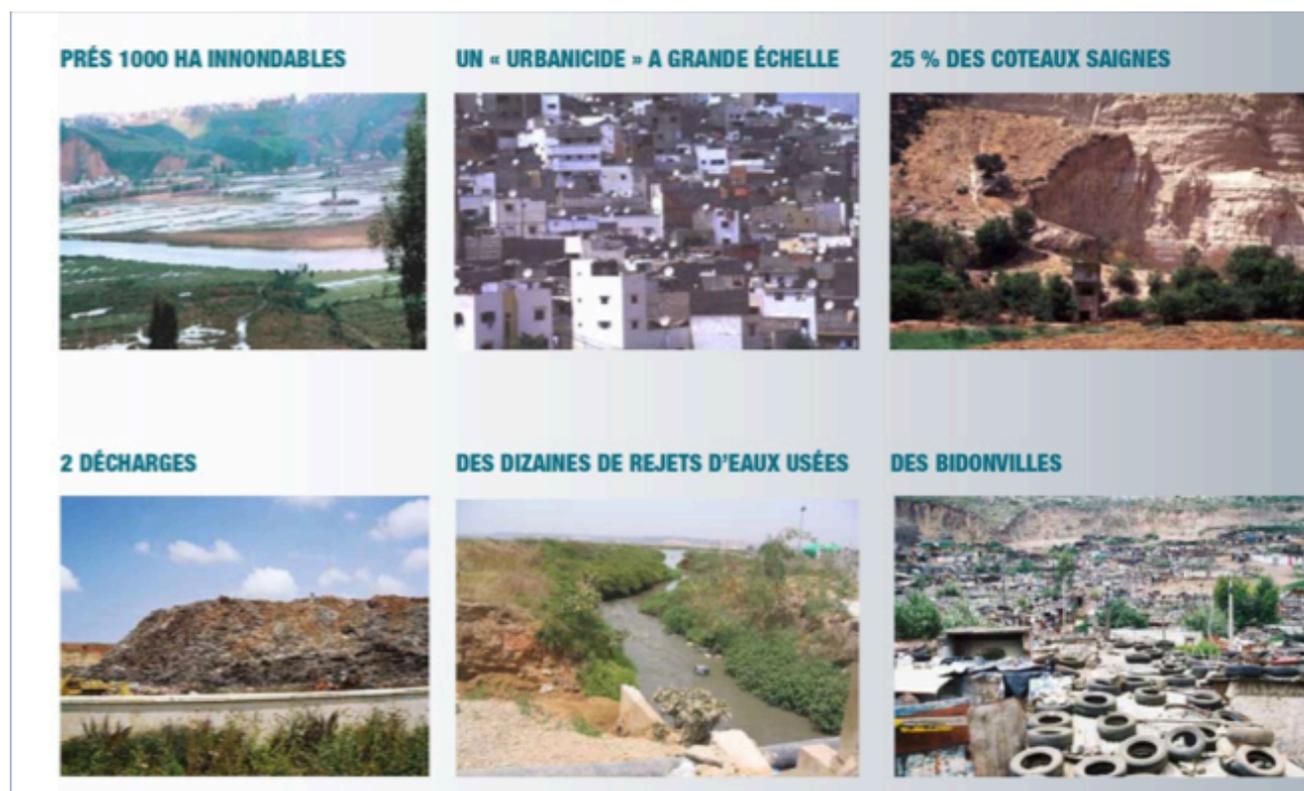
## **Présentation du projet de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg - Yacoubi Nadir**

C'est un projet qui est né d'une initiative royale. En 2001 Sa Majesté le Roi Mohammed VI avait donné ses instructions afin de constituer un groupe de réflexion. C'est là où réside l'originalité de l'opération durant sa phase incubatrice. Des domaines aussi vastes que l'histoire, la géographie, la géologie, l'urbanisme, l'architecture, la sociologie, ont été explorés par un groupe de réflexion qui a aggloméré autour de lui toutes les sensibilités, quelles soient locales ou internationales pour réfléchir à la meilleure manière de sortir cette opération des cartons. Depuis les années 50, ce projet a été dépoussiéré puis remis dans les tiroirs pour différentes raisons, notamment la problématique institutionnelle. Il y avait beaucoup d'acteurs et les prérogatives étaient tellement atomisées qu'il était très difficile de lancer cette opération si elle n'était pas confiée à un acteur unique.

Il s'agit ici d'un territoire de 6000 hectares, 60km<sup>2</sup>, 15km de profondeur depuis l'estuaire du fleuve jusqu'au barrage et deux villes jumelles, Rabat et Salé, qu'il s'agissait de fédérer à

travers cet aménagement. Ce sont deux agglomérations qui ont connu des destins socio-économiques et des trajectoires différents. Rabat avait été bien dotée, en termes d'infrastructures de base durant le protectorat. Salé a été confinée dans un rôle de cité dortoir et elle a été le réceptacle des fonctions les moins nobles d'une conurbation : les décharges à ciel ouvert, les quartiers spontanés, les bidonvilles, etc. Il s'agissait de rééquilibrer les choses entre les deux villes.

Lorsque l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg a hérité de ce site, il avait été soumis à d'innombrables agressions et nuisances. C'est un site qui était très pollué à tout point de vue et notamment par le rejet d'eaux usées directement dans le fleuve. Un déséquilibre de l'écosystème par la salinité de l'eau qui avait été multipliée par 7 à cause d'un barrage en aval. Ce fleuve n'est pas un fleuve au sens stricto sensu, c'est plutôt un bras de mer. Cette zone était soumise au risque d'inondation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle est restée vierge de toute urbanisation. La mémoire collective gardait le souvenir d'une crue centennale qui venait ravager tout sur son passage. Un mauvais drainage des eaux, une mauvaise portance des sols, et de l'habitat insalubre un peu partout caractérisait la zone.



Ci-dessus, ce sont des images qui parlent à tous les porteurs de projets dans des villes du sud qui sont confrontés aux mêmes problématiques avec de l'urbanisme anarchique, des coteaux saignés pour l'extraction de matières premières qui servaient à la fabrication de l'artisanat, des décharges anarchiques et une zone d'inondation.

Le foncier du projet était très complexe avec un découpage administratif également complexe : 6 communes administratives, chacune avec sa couleur politique qui la caractérise.

Mais c'est également un site avec un potentiel de développement très intéressant avec un héritage patrimonial très important. C'est un site qui a été vecteur de civilisation depuis 5000 ans avec un potentiel paysager à couper le souffle.

L'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg a mené un exercice que les experts en urbanisme connaissent bien. Cet exercice permet de s'affranchir des contingences de la réalité et de rêver sans contrainte. Elle a étudié un scénario catastrophiste où Rabat s'enfonçait dans la paupérisation et l'asphyxie urbaine mais aussi un scénario idéal dans lequel Rabat était dotée progressivement de tous les attributs d'une métropole urbaine d'envergure régionale voire continentale. Cet exercice, bien que caricatural, a permis de montrer quelque chose de très discriminatoire dans tout ce processus : sans l'ambition des hommes et des femmes, toute obédience confondue, de prendre en charge le destin de cette opération et de cette ville, toutes les études qui pouvaient être menées sur papier étaient vouées à l'échec. Il fallait rompre avec cette psychologie collective qui exerçait une pression très malsaine sur les gens qui regardaient ce site avec beaucoup de dédain.

La trame d'inspiration a été très méditerranéenne. Un certain nombre d'opérations ont été étudiées, à Lisbonne, Séville, Lyon, Marseille, Istanbul, etc. Toutes ces métropoles, de dimension moyenne au départ, avaient une ambition très forte d'orchestrer une véritable mutation urbaine dans l'espace de 10 à 20 ans afin de s'inscrire dans le diapason des grandes métropoles méditerranéennes et le pari a été plus ou moins gagné pour la plupart d'entre elles.

L'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg défend une vision d'aménagement citoyenne qui honore la mémoire d'un site gorgé d'histoire. C'était son principal défi au départ. Elle s'est posée la question de comment respecter ce patrimoine, comment l'intégrer à son approche urbanistique et ne pas l'agresser, et qu'il soit fortement inscrit dans une logique de développement durable. Le premier défi qui a été posé à l'Agence était la réconciliation des deux versants à travers la mise en œuvre d'un système de transport en commun type tramway. Ça a également été de conférer une place de choix à la question de la mixité (mixité des populations et mixité programmatique). Au Maroc, malheureusement, certaines catégories sociales n'aiment pas le mélange. La question a donc été comment réussir la mixité sociale par la programmation urbaine.

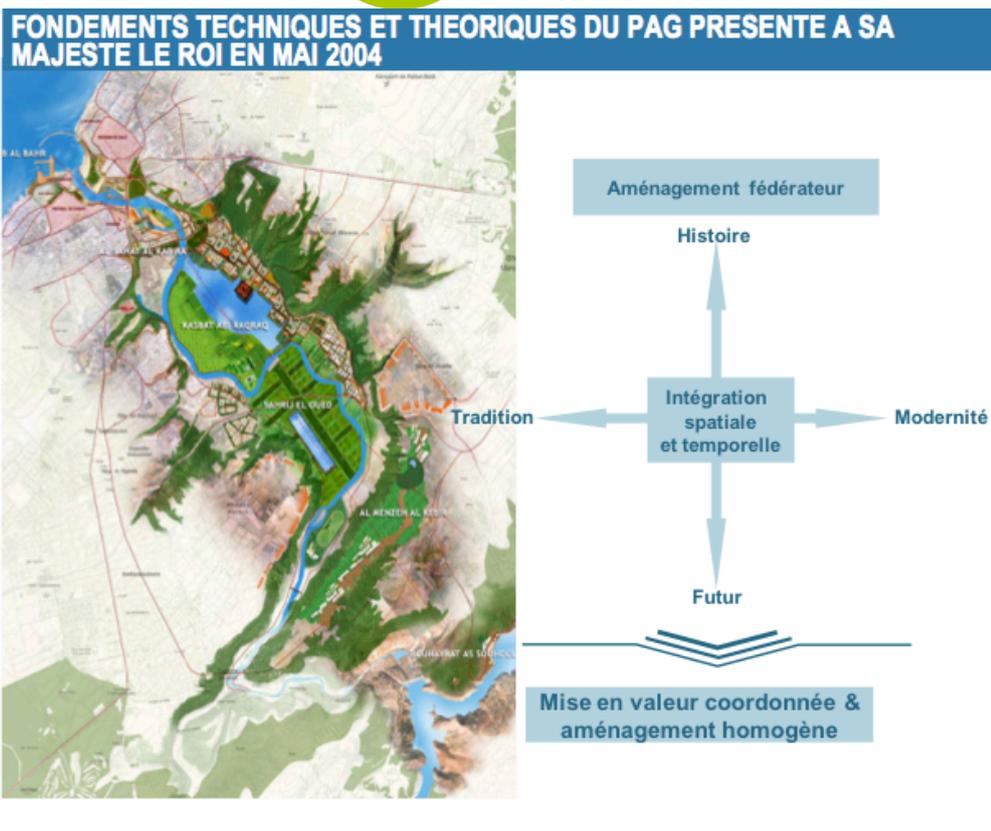
La trame d'intervention du projet a pour principes fondateurs quatre composantes principales : l'environnement, car la Vallée est un site écologique très sensible, l'histoire et

comment respecter ce legs patrimonial et historique, la mobilité et enfin l'ouverture sur des activités créatrices de richesses et génératrices de revenu pour les citoyens des deux rives.

Un certain nombre d'études de pré-faisabilité et de faisabilité très poussées ont été menées qui ont permis de bien comprendre ce site, d'identifier toutes les opportunités et tous les risques qui pesaient sur cette opération dans une approche itérative et prospective et qui a conclu à trois principes de base. Le premier est relatif à l'unicité de l'opération : c'est une opération qui a été, pendant cinq décennies entre les mains de plusieurs acteurs. Il a fallu converger vers le principe d'unifier cette opération et de ne plus la démembrer et la confier à un acteur fort. De cette volonté est née l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg, qui est un établissement très atypique dans le paysage institutionnel marocain. Elle a été dotée de prérogatives et de compétences très élargies. C'est l'idée du guichet unique dans toute sa quintessence qui a été créée. L'Agence a donc la compétence d'agence urbaine, de commune, d'aménageur et développeur et de régulateur et gestionnaire de site. Cela fait de ce modèle une approche novatrice au Maroc.

Il a été estimé, à un certain moment, que les communes et les élus n'étaient peut-être pas assez outillés pour porter et piloter ce type d'opération, sachant notamment qu'il y a cette dichotomie entre le temps d'aménagement qui est un temps long et la mandature politique qui est régie par des visions souvent courttermistes qui s'arrêtent avec le mandat politique. Cette opération a donc été confiée à un organisme apolitique et cela fait peut-être parti des ingrédients qui ont fait le succès de cette opération.

En termes de dispositif, une dynamique intégrée a été déployée qui comprend quatre jalons, itératifs là aussi, qui s'autoalimentent. Le premier est la dynamique foncière qui servait à mobiliser le principal intrant de cette opération et la garantie surtout de sa mobilisation dans des conditions économiques et sociales qui soient acceptables pour tout le monde ; ensuite, une dynamique urbaine qui visait à redéfinir et requalifier l'organisation de la ville dans son ensemble à travers une nouvelle politique d'urbanisme et de circulation ; une dynamique d'aménagement global qui visait à refondre tout le dispositif infrastructurel de la ville ; et enfin une dynamique foncière qui servait à financer les trois premières dynamiques. Et bien entendu, tout cela placé dans le cadre d'une dynamique institutionnelle très forte, conférant une priorité nationale à cette opération qui est aussi une opération qualifiée d'intérêt national telle que l'opération Euroméditerranée à Marseille.



La logique d'intervention du projet a reposé sur l'exploration de certaines options créatives afin de créer un modèle qui puisse être dupliqué. Ce modèle commence à avoir un pouvoir de séduction et est utilisé ailleurs. Il est exporté dans d'autres pays africains, notamment en Côte d'Ivoire où un établissement jumeau de l'Agence Bouregreg, qui s'appelle La Lagune de Marchica, a créé une filiale qui s'appelle Marchica Med et assure une assistance à maîtrise d'ouvrage pour le compte du gouvernement ivoirien pour la requalification de la baie de Cocody. Il y a également une autre opération en incubation à Madagascar pour la requalification du Canal de Pangalanes et d'autres appels de pied de pays africains qui souhaitent que soit partagée avec eux cette expertise qui a été accumulée.

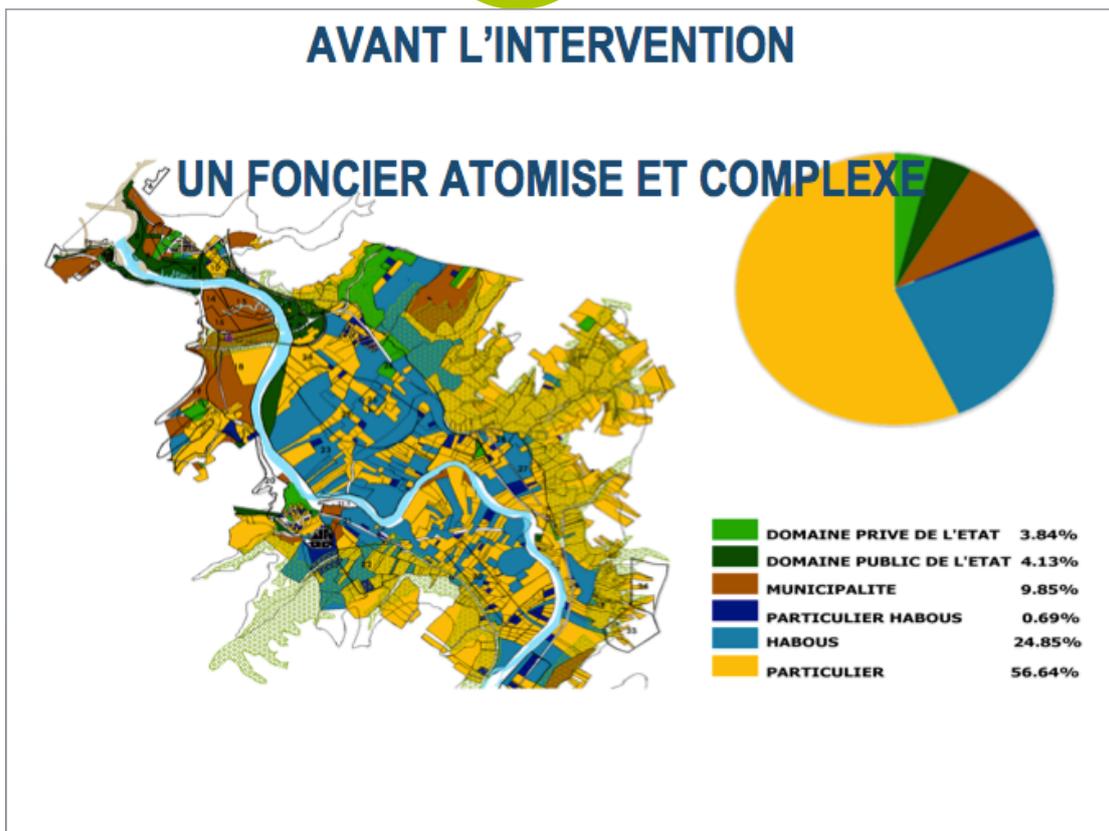
Le site d'intervention de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg est aussi vaste que la moitié de Paris intra muros. A travers des mécanismes qui sont prévus par le dispositif du texte de lois, on lui a donc donné une vocation urbaine, à travers des plans d'aménagement spéciaux et on a phasé l'intervention dans le temps car il était hors de question de tout attaquer d'un seul tenant. Ce type d'opérations nécessite beaucoup de souffle et il faut savoir doser dans le temps et dans l'espace ; on le protège contre les risques d'agression ; on le viabilise et on le dote en termes d'infrastructures, et on le valorise. Il s'agit là de l'ossature sur le plan financier du modèle économique du projet : le monétiser via des montages financiers et institutionnels assez inspirés en faisant appel à des partenaires privés lorsqu'il le faut ou en faisant des opérations de promotion immobilière quand c'est possible. Il s'agit donc d'une logique d'intervention intégrée qui

permet de garder, dans une certaine mesure, une cohérence, une pertinence et une pérennité pour les aménagements entrepris, avec un petit bémol sur la gestion du site.

Le texte de loi qui a institué l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée est resté muet sur cette dimension là. L'Agence est censée, entre autre, faire de la maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de l'état et des collectivités locales s'agissant de l'infrastructure lourde. Elle ponctionne donc un peu sur la manne financière qui est censée être dédiée à l'investissement afin de financer l'entretien et la maintenance car il y a un flou qui n'est pas tranché sur l'entité à qui reviennent, in fine, ces ouvrages. Pour l'instant ils sont activés dans le bilan de l'Agence et destinés à être soit amortis sur sa durée de vie économique soit déstockés avec la session des bases foncières que l'on perd au courant de la vie du projet.

Pour le foncier, trois principes de base : l'anticipation, la planification et le dialogue social. L'anticipation car il faut essayer de stopper toute velléité spéculative et c'est là où le texte de loi a été très inspiré. Il a été prévu que les opérations immobilières ou foncières soient gelées sur ce site de 6000 hectares jusqu'à la date de promulgation du plan d'aménagement spécial afin qu'il n'y ait pas d'individus qui se portent acquéreur de ce foncier et qui cherchent à le négocier avec l'Agence par la suite sur des bases multipliée par cent. L'Agence essaye également d'anticiper et d'agir sur les opérations immédiates qui sont présentées par des personnes qui se proposent de céder leur foncier à l'amiable. L'Agence se porte acquéreuse de ces bases foncières afin de constituer des réserves et généralement, le coût de portage est largement atténué ou contrebalancé par la plus value qui est créée ultérieurement par la mise en valeur du site.

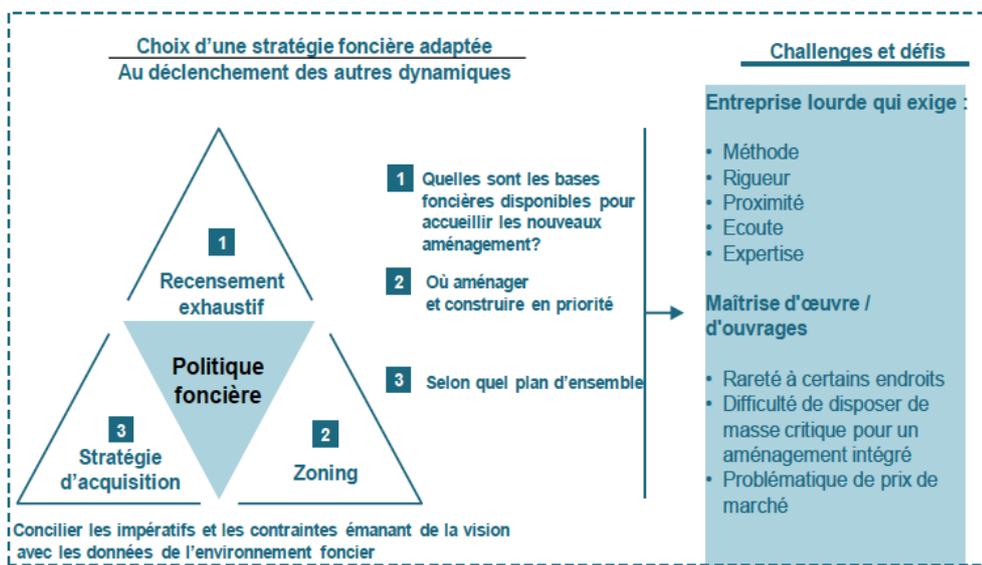
La question existentielle qui se pose aux aménageurs est celle du choix entre la mobilisation de l'argent dans du foncier qui sera développé dans 10-20 ans et sa mobilisation pour de l'infrastructure et de l'aménagement du territoire. C'est là où l'ingénierie financière rentre en jeu pour essayer de trouver le subtil dosage entre acquisitions foncières et partenariats.



Tout le spectre en termes d'intervention foncière a été prévu. De l'amiable lorsque cela est possible, à l'expropriation quand les solutions amiables ne débouchent pas. L'Agence a même figé le prix de l'expropriation car toute la plus value qui est générée par la suite est le fait de l'établissement public. Cela prête tout de même à discussion et à débat. L'option du partenariat a également été prévue, dans laquelle les personnes ne souhaitant pas un accord à l'amiable ni l'expropriation peuvent devenir partenaires de l'agence d'aménagement et être actionnaires dans le développement des opérations immobilières et touristiques qui sont réalisées. Cela est une idée inspirée de l'expérience de Solidaires à Beyrouth mais sans pousser le raisonnement à son paroxysme, jusqu'à aller à une introduction en bourse. Cependant, la logique du partenariat est très difficile à mettre en œuvre. Le foncier est très atomisé. Pour pouvoir constituer des bases et des masses critiques réceptacles d'opérations urbaines, il faut réussir à mettre autour de la table tous ces propriétaires qui ont des intérêts pas toujours convergents.

## UN DISPOSITIF STRATEGIQUE GLOBAL ET INTEGRE

### La Dynamique foncière : le nerf de la guerre

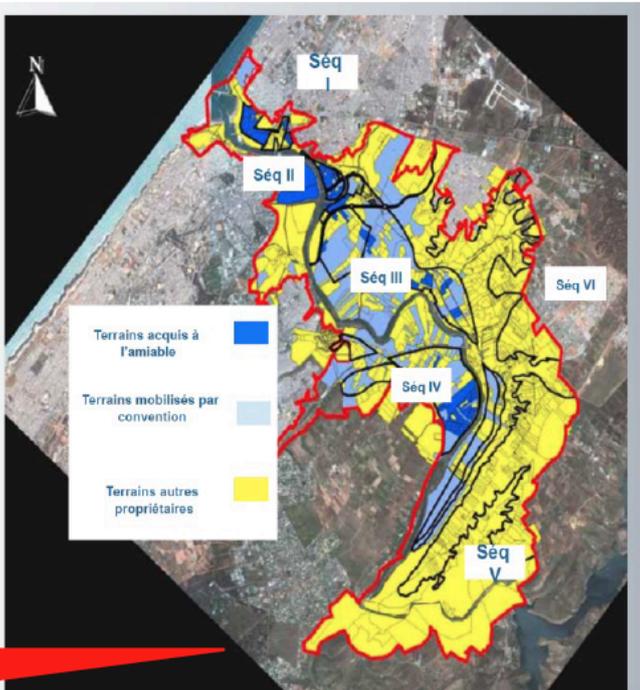


21

### RÉPARTITION DU FONCIER AUJOURD'HUI

L'Agence du Bouregreg a pu par ses actions ciblées assurer :

- Des bases foncières pour une mise en œuvre réussie de son plan d'action ;
- Constitué un important gisement de financement.



Quelques images sur ce qui a déjà été fait en termes d'infrastructures hydrauliques, d'espaces publics et d'infrastructures portuaires.



*Quais de Rabat*



*Port de pêche*



*Calibrage du chenal*

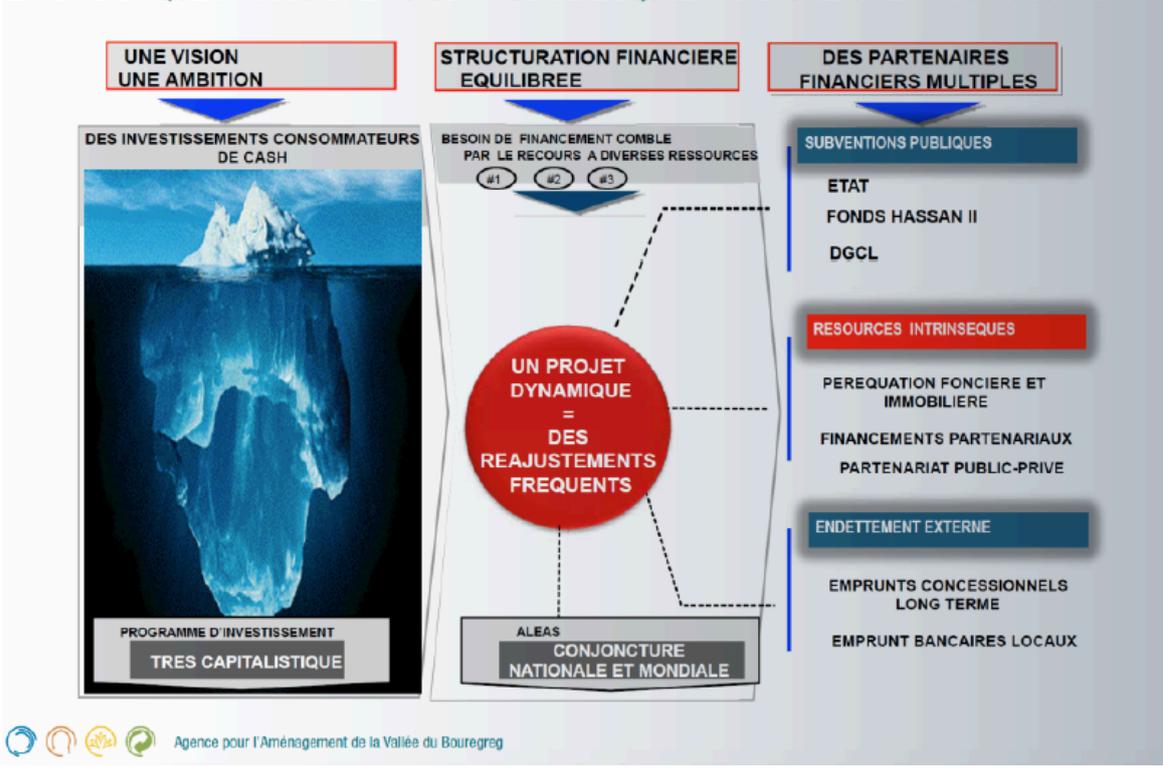


*Bouregreg Marina*

L'Agence a été à l'origine du premier tramway du Royaume auquel l'AFD et la BEI ont participé en tant que bailleurs fonds. Des projets sont en cours de construction : le grand théâtre de Rabat, des hôtels, des hôpitaux etc.

La vision du projet est très ambitieuse. C'est un programme très capitalistique et c'est souvent un projet qui est soumis à plusieurs dynamiques car il y a des réajustements qui sont faits en cours de route.

**LA DYNAMIQUE FINANCIÈRE AU SERVICE DE L'ÉQUILIBRE D'UNE OPÉRATION GLOBALE**



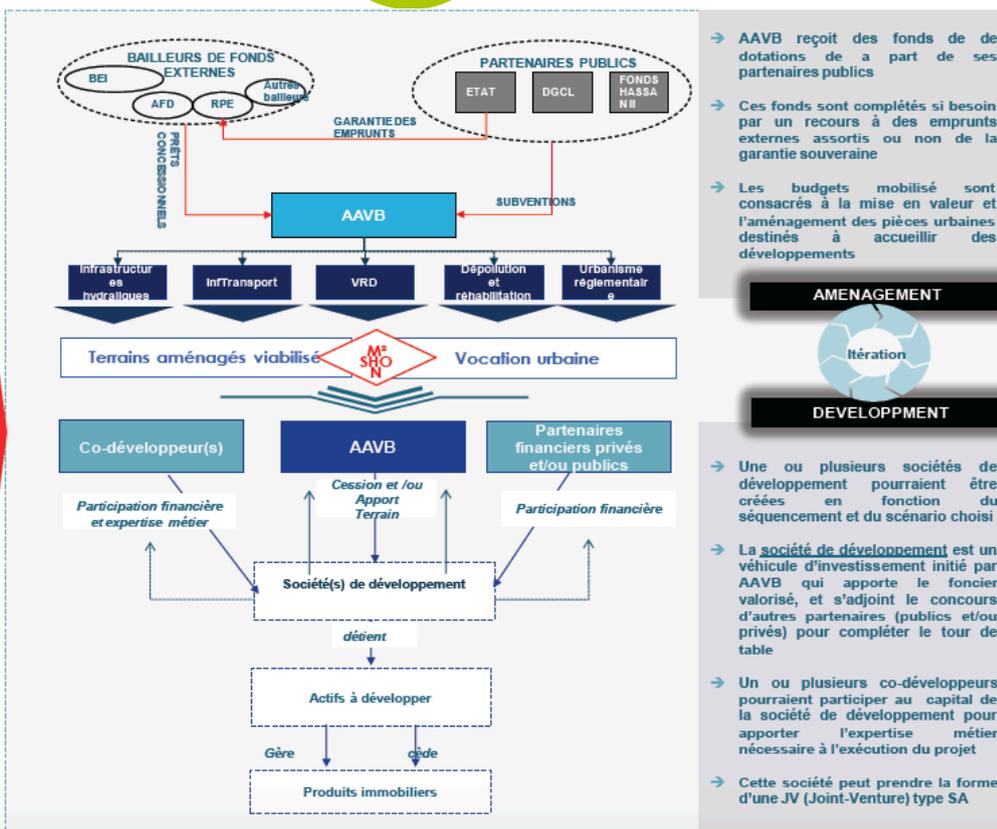
Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg

L'Agence se finance à travers l'Etat qui lui donne des financements, des sortes de dotations et des fonds de subvention qui servent à l'amorçage des projets. Elle soude avec de l'endettement externe en faisant appel à des crédits concessionnels dont les conditions en termes de maturité et de taux sont plus appropriées à la nature des activités qui sont les siennes.

Le foncier aménagé est voué à être placé sur le marché de l'immobilier à travers des appels à manifestation d'intérêt où on fait concourir des promoteurs immobiliers touristique pour leur céder ce foncier au meilleur prix.

L'indispensable soutien financier de l'état est acquis car il y a toujours, dans les calculs, cet effet multiplicateur de la dépense publique. Chaque dirham investi par le public a réussi à générer 6 ou 7 dirhams.

LA PÉREQUATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE AU SERVICE DE L'INFRASTRUCTURE



- AAVB reçoit des fonds de dotations de a part de ses partenaires publics
  - Ces fonds sont complétés si besoin par un recours à des emprunts externes assortis ou non de la garantie souveraine
  - Les budgets mobilisé sont consacrés à la mise en valeur et l'aménagement des pièces urbaines destinés à accueillir des développements
- AMENAGEMENT**
- Itération
- DEVELOPPEMENT**
- Une ou plusieurs sociétés de développement pourraient être créées en fonction du séquençement et du scénario choisi
  - La **société de développement** est un véhicule d'investissement initié par AAVB qui apporte le foncier valorisé, et s'adjoint le concours d'autres partenaires (publics et/ou privés) pour compléter le tour de table
  - Un ou plusieurs co-développeurs pourraient participer au capital de la société de développement pour apporter l'expertise métier nécessaire à l'exécution du projet
  - Cette société peut prendre la forme d'une JV (Joint-Venture) type SA

Le graphique ci-dessus résume à lui seul la logique d'intervention financière et la façon dont a été architecturé le plan de financement. Il y a deux étages : la préparation des terrains aménagés et viabilisés, où l'Agence se finance par le recours aux subventions publiques et par emprunt concessionnés quand il y a lieu, pour faire de la VRD, de l'infrastructure de transport et hydrauliques. Ensuite elle génère des bases foncières des terrains aménagés qui sont cédées à des sociétés de développement où l'Agence peut être partie prenante car la loi qui l'a instituée lui permet cette possibilité et lui permet aussi d'être actionnaire ou de faire du développement elle-même ou avec des co-développeurs, qu'ils soient partenaires/métiers ou partenaires financiers et cela lui permet de se positionner sur toute la chaîne de valeur et de capter cette plus-value foncière ou immobilière qui est générée à chaque fois.

Sur la première séquence du projet, le montage type d'opération était en PPP car l'Agence était véritablement porteuse de cette opération immobilière à près de 50% auprès d'autres investisseurs financiers. La deuxième séquence est en cours et a été implémentée selon le deuxième schéma dans lequel l'agence a aménagé et cédé des bases foncières, et aménagé un consortium de fonds d'investissement du Maroc et du Moyen-Orient qui doit réaliser cette opération.

Le modèle économique décrit est soumis à certaines fragilités et notamment la forte dépendance au marché de l'immobilier car les principales recettes de l'Agence viennent de la cession de ces bases foncières. Hors quand le marché est en crise, rien n'est vendu. Les

principes fondateurs du projet Bouregreg ont tendance à être dénaturés lorsqu'ils sont pollués par cette logique financière. C'est là où réside l'enjeu pour les porteurs d'opérations publiques : comment trouver le juste équilibre entre la séduction de TRI<sup>5</sup> financier et le maintien d'une vision conceptuelle noble et ambitieuse au départ. Souvent, les aménageurs sont rattrapés par des logiques financières qui ont tendance à dévoyer ou dénaturer cette vision conceptuelle de départ.

Le projet du Bouregreg a été un des premiers projets labellisé UPFI et avait reçu à ce titre une enveloppe pour financer une assistance technique afin d'étudier la faisabilité de la séquence 3, la véritable pièce urbaine du projet comportant près de 4 millions de m<sup>2</sup> plancher. Mais l'aménageur a également un rôle de régulateur très sensible à jouer, c'est la raison pour laquelle sursoir à cette urbanisation est sage. L'idée aujourd'hui est de revenir aux origines, et de faire de cette vallée un espace de déambulation, de permettre aux citoyens de l'investir grâce à des espaces publics. En termes de réponse à l'attente des citoyens, parfois de petites opérations peuvent avoir autant d'impact que des opérations de grandes envergures. Cette vision renforce les principes retenus par l'UPFI.

L'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg est ouverte à toutes formes de partenariats car elle n'a pas vocation à tout faire elle-même. Elle a développé une certaine expertise car le noyau dur du top management est constitué de nombreux transfuges du monde privé mais la difficulté reste de retenir ces talents.

La dernière dynamique, en aval de tout cela, est la question de la capitalisation de toute la connaissance acquise. Il faut que ce savoir accumulé ne s'évapore pas dans la nature. Il faut aller au delà de cette logique simple mise en réseau et approfondir la question du partage.

## **Conclusion : de la nécessité de coopérer et de structurer la connaissance acquise**

**« Innovation financière : ce que nous apprennent les projets urbains et territoriaux en Méditerranée. Le recueil d'expérience du CMI-Banque Mondiale » - Cyprien Younes Butin, CMI-Banque Mondiale**

Le Centre pour l'Intégration en Méditerranée est une plateforme de connaissances sur la Méditerranée qui réunit à la fois des bailleurs de fonds, des gouvernements, des autorités locales et la société civile. Il a été créé en 2009 et constitue un partenariat, à l'origine, entre le gouvernement français et la Banque Mondiale. Aujourd'hui, il est constitué d'une dizaine de membres du pourtour méditerranéen mais aussi de bailleurs de fonds. La Banque Mondiale administre cette entité. Depuis 2019, il y a eu une transformation des

---

<sup>5</sup> Taux de rentabilité interne

programmes et des plans d'intérêt du CMI autour de deux piliers qui sont la transformation socio-économique d'une part, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique d'autre part.

Le CMI a quatre moyens d'action : les hubs techniques, les communautés de pratiques, les sessions de renforcement des capacités et les forums-événements organisés par ses soins.

Le « Compendium » est une initiative portée par le « Urban Hub » qui réunit un groupe d'organismes qui agissent sur la Méditerranée et qui soutiennent la mise en œuvre de projets portés par le gouvernement, les autorités locales et la société civile sur le pourtour méditerranéen. L'idée était d'obtenir la photographie de plusieurs projets mis en œuvre par ces différentes entités ou qu'elles soutiennent, dans l'idée d'informer sur les projets urbains et territoriaux en Méditerranée et d'éclairer la réflexion et l'action des parties prenantes concernées et, enfin, d'amener à un dialogue entre elles.

Ce Compendium est appelé « recueil d'expériences » et non pas de bonnes pratiques. L'idée était de faire ressortir à travers ces expériences des opérations qui se sont bien passées, et d'autres qui ont moins bien fonctionné afin de pouvoir en tirer des enseignements. Quatorze projets ont été sélectionnés à partir des propositions qui ont été faites par les membres du groupe, dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée et sur un certain nombre de sujets thématiques : la planification territoriale et urbaine, la gouvernance locale et la décentralisation, l'aménagement et la restructuration urbaine, les services urbains et les infrastructures.

Sur les projets qui ont été mis en œuvre, il y avait l'idée de ne pas donner des objectifs trop ambitieux à certains projets et d'opter plutôt une approche séquentielle. Il y a aussi l'idée d'associer les parties prenantes locales comme nationales dès la phase d'identification du projet. Il y a des projets qui sont construits dans une approche *bottom-up*, ce qui signifiait l'exigence d'un travail conséquent par la suite afin d'avoir un lancement réel du projet. De même, d'autres projets ont très bien marché car il s'agissait de projets qui étaient pensés par l'organisme porteur qui a efficacement cherché à associer les parties prenantes. Enfin il y a l'idée d'anticiper l'instabilité politique régionale avec l'idée de pouvoir réorganiser le séquencage des activités prévues.

De cette expérience, des outils ont été développés, notamment en matière de financement. Il s'est agi, en premier lieu, de développer des outils pour mobiliser des ressources locales (Maroc).

## Comment améliorer la mise oeuvre et l'impact des projets ? Quelques leçons tirées en matière de financement

### 1) Développer des outils pour mobiliser les ressources locales

**Ville Sans Bidonvilles:** programme national de relogement, recasement ou restructuration in situ au Maroc lancé en 2004

**Outil:** Taxe sur le ciment, le sable de construction et le fer à béton créée en 2002 qui finance le Fonds de solidarité habitat et intégration urbaine (FSHIU)

320 million en 2002 / 6 milliards de DH en 2017

Le FSHIU représente près de 30% du financement du programme depuis son lancement



Program funding is approximately organized as follows

Funding	Amount in billions (dirhams)	%
Beneficiary households	9,5	30
Equalization (sale of units in parallel at market price)	9,5	30
State (Housing Solidarity Fund – FSH, Mohammed V Foundation, Hassan II Fund)	10	31
Donors including AECID, AFD, Cities Alliance, EU, EIB, JICA, USAID, World Bank (loans and grants)	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>32 billion</b>	<b>100</b>



Un deuxième axe porte l'idée d'assurer la pérennité du financement dans la phase d'exploitation.

## Comment améliorer la mise oeuvre et l'impact des projets ? Quelques leçons tirées en matière de financement

### 2) S'assurer de la pérennité du financement dans la phase d'exploitation

**Tramway de Rabat-Salé:** projet réalisé entre 2004

Depuis 2012, le tramway a atteint le "petit équilibre" avec près de 110 000 voyageurs / jours ce qui fait que les recettes des ventes de tickets couvrent les coûts d'exploitation

**Outil:** création d'une société dédiée "STRS" chargée de la construction et de l'exploitation du réseau, qui a permis une bonne appréciation de la grille tarifaire



Un dernier point consiste à mettre en oeuvre des réformes structurelles qui permettent d'améliorer les capacités financières des collectivités locales.

## Comment améliorer la mise oeuvre et l'impact des projets ? Quelques leçons tirées en matière de financement

### 3) Mettre en oeuvre des réformes structurelles pour améliorer les capacités financières des collectivités locales



Programme de développement local et régional en Jordanie (2006-2014) qui vise à améliorer la fourniture de services par les municipalités en particulier les plus pauvres d'entre avec l'appui de la Banque mondiale et de l'AFD

Outil: réforme du mécanisme de péréquation des transferts financiers aux municipalités adoptée en 2014. La nouvelle formule de répartition financière prévoit :

- 60% des fonds en fonction des besoins (population, superficie, etc.),
- 20% en fonction des résultats et,
- 20% pour combler les écarts

→ 37 des 46 municipalités les plus pauvres ont vu leur budget augmenter



Aujourd'hui le CMI, a renommé son Urban Hub « Hub sur la Résilience Territoriale ». De fait, tout un travail est mené depuis quelque mois sur la résilience des territoires au changement climatique avec l'idée d'une publication de ce type qui pourrait voir le jour en 2020 sur les questions de migrations et de changement climatique.

## Pour 2019-2023 : du Urban Hub au Territorial Resilience Hub Un nouveau programme pour le CMI

