

# Formation financement des écoquartiers

## Économie de l'aménagement durable (financement des opérations d'aménagement et des écoquartiers)



MINISTÈRE  
DE L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES  
ET DU LOGEMENT

*Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature  
Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages*

[www.territoires.gouv.fr](http://www.territoires.gouv.fr)

# Plan de l'intervention

- **Introduction générale : l'économie de l'aménagement**
- **La notion de bilan d'aménagement, les postes du bilan d'aménagement (dépenses / recettes), la construction itérative du bilan d'aménagement**
- **Bilan d'aménagement et aménagement durable : les limites du bilan d'aménagement dans l'approche écoquartier**



# Définition de l'aménagement

## Article L.300-1 du Code de l'Urbanisme

- « Les actions ou opérations d'aménagement ont pour objets de mettre en œuvre un projet urbain, une politique locale de l'habitat, d'organiser le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs ou des locaux de recherche ou d'enseignement supérieur, de lutter contre l'insalubrité, de permettre le renouvellement urbain, de sauvegarder ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels. »

## Arrêt du Conseil d'État du 28 juillet 1993, Commune de Chamonix

- L'opération d'aménagement va au delà « d'un effort d'organisation et d'agencement d'une portion du territoire, une logique d'une nature différente de celle qui préside à une opération de construction même ambitieuse »



# Définition de l'aménagement

## Article L.311-1 du Code de l'Urbanisme

*Les zones d'aménagement concerté sont les zones à l'intérieur desquelles une collectivité publique ou un établissement public y ayant vocation décide d'intervenir pour réaliser ou faire réaliser l'aménagement et l'équipement des terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis ou acquerra en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés*



# Définition de l'aménagement...durable

## Accords de Bristol de 2005

*« Un quartier durable est une zone de mixité fonctionnelle développant un esprit de quartier ; c'est un endroit où les personnes veulent vivre et travailler, maintenant et dans le futur.*

*Les quartiers durables répondent aux divers besoins de leurs habitants actuels et futurs, ils sont sensibles à l'environnement et contribuent à une haute qualité de vie.*

*Ils sont sûrs et globaux, bien planifiés, construits et gérés, et offrent des opportunités égales et des services de qualité à tous. »*

***Aujourd'hui, en France, une charte de 20 engagements et un label porté par le ministère***



# Le label écoquartier : 20 engagements

1	Réaliser les projets répondant aux besoins de tous en s'appuyant sur les ressources et contraintes du territoire	6	Travailler en priorité sur la ville existante et proposer une densité adaptée pour lutter contre l'étalement urbain	11	Contribuer à un développement économique local, équilibré et solidaire	16	Produire un urbanisme permettant d'anticiper et de s'adapter aux changements climatiques et aux risques
2	Formaliser et mettre en œuvre un processus de pilotage et une gouvernance élargie	7	Mettre en œuvre les conditions de la mixité sociale et intergénérationnelle, du bien-vivre ensemble et de la solidarité	12	Favoriser la diversité des fonctions dans l'optique d'un territoire des courtes distances	17	Viser la sobriété énergétique et la diversification des sources au profit des énergies renouvelables et de récupération
3	Intégrer l'approche en coût global lors des choix d'investissement	8	Assurer un cadre de vie sain et sûr	13	Optimiser la consommation des ressources et des matériaux et développer les filières locales et les circuits courts	18	Limitier la production des déchets, développer et consolider des filières de valorisation et de recyclage
4	Prendre en compte les pratiques des usagers et les contraintes des gestionnaires dans les choix de conception	9	Mettre en œuvre une qualité architecturale et urbaine qui concilie intensité et qualité de vie	14	Privilégier les mobilités douces et le transport collectif pour réduire la dépendance à l'automobile	19	Préserver la ressource en eau et en assurer une gestion qualitative et économe
5	Mettre en œuvre des démarches d'évaluation et d'amélioration continues	10	Valoriser le patrimoine local (naturel et bâti), l'histoire et l'identité du quartier	15	Favoriser la transition numérique en facilitant le déploiement des réseaux et des services innovants	20	Préserver et valoriser la biodiversité, les sols et les milieux naturels



# L'approche économique de l'aménagement

**Au-delà du projet urbain, la réalisation d'une opération d'aménagement constitue une opération économique.**

## **Objectifs :**

Faire financer l'opération par les bénéficiaires directs de l'opération, c'est-à-dire par les acquéreurs finaux

Les recettes provenant de la vente ou de la location des terrains à bâtir doivent couvrir le plus possible les dépenses liées à l'acquisition et à l'aménagement des terrains

Des modes de financement dérogatoires au régime des aides publiques locales



# Evolution récente de l'aménagement

## **Un secteur où la concurrence est obligatoire depuis 2005**

Mise en concurrence des concessions d'aménagement, supprimant ainsi les conventions publiques d'aménagement.

Traitement équivalent entre opérateurs publics et privés

*NB : cas particulier des SPL*

**Un métier qui évolue au regard des impératifs de développement durable**



## **LES SEM, OPH, EPA, ACTEURS HISTORIQUES...DONT LE RÔLE EVOLUE**

- Titulaires de la (grande) majorité des concessions d'aménagement actives, notamment les grands projets urbains
- Avant : Intervention en toute circonstance en tant que bras armé de la collectivité // Aujourd'hui : frilosité sur des opérations très complexes

## **DES ACTEURS PRIVES DONT LE RÔLE PREND DE L'AMPLEUR**

- Dispersion des acteurs
- Une place « restreinte » dans le système actuel
- Une logique propre : maîtriser le gisement foncier pour intervenir en tant que constructeur en se positionnant en tant qu'aménageur-ensemblier intervenant au côté des collectivités dès l'amont (rompre la césure entre aménagement et construction)

# Les 2 modes de conduite d'une opération d'aménagement

## La régie

La collectivité porte elle-même le projet d'aménagement à ses risques et à ses frais

## La concession

La collectivité délègue l'opération d'aménagement à un tiers qui la pilotera en tant que maître d'ouvrage, à ses risques, après une procédure de mise en concurrence



# Réaliser son opération d'aménagement en quasi-régie

## Cas particulier des SPL(A)

=> capital 100% public dont une collectivité possède la majorité absolue

=> compétentes sur le territoire et domaine de ses actionnaires

En particulier:

- toute opération d'aménagement au sens du L300-1
- études préalables
- cession et acquisition immeubles, baux et fonds commerciaux
- préemption et expropriation

Considérées comme des organes de la collectivité => Pas de mise en concurrence



# Régie vs Concession

## REGIE

### Avantages :

Meilleur contrôle de la chaîne de l'aménagement  
Meilleur suivi des dépenses / Maîtrise des coûts  
Économies pour les acquéreurs de terrain  
Montée en compétence des services

### Inconvénients :

Règles de la comptabilité publique  
Prise de risque financier de la collectivité  
Gestion des ressources humaines  
la collectivité est « en première ligne »

## CONCESSION

### Avantages :

Expérience  
Culture de projet  
Souplesse (RH, comptabilité, fiscalité)  
Rôle de tiers extérieur  
Débudgétisation

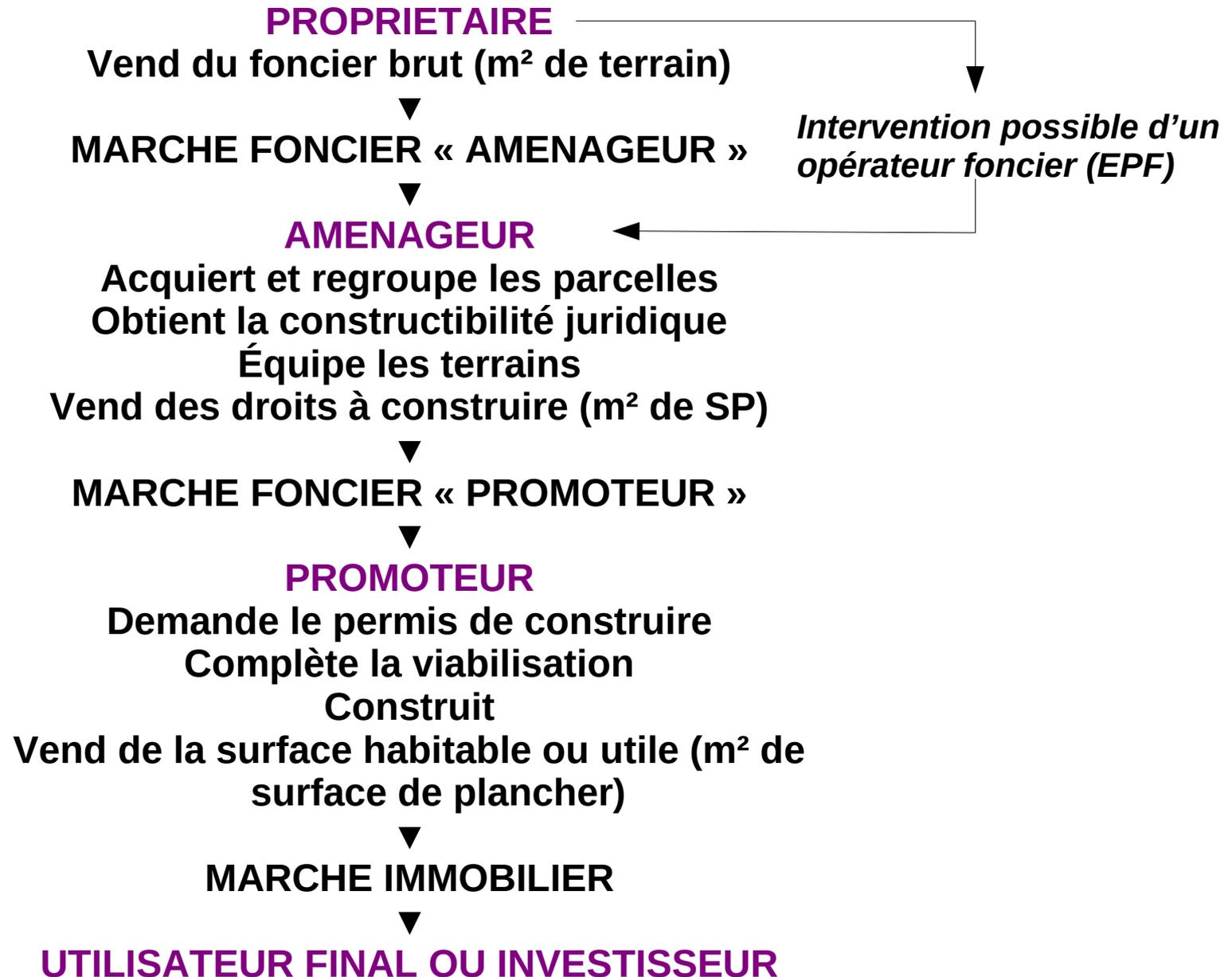
### Inconvénients :

Frais de rémunération  
Subvention de la collectivité

**Importance de choisir en connaissance de cause selon le contexte local en évaluant les coûts**

**Possibilité de coupler la régie avec une AMO ou de recourir à des mandats**

# La chaîne classique de l'aménagement



# La chaîne de l'aménagement : des intérêts contradictoires

## PROPRIETAIRE

Objectif : obtenir le meilleur prix de vente de sa propriété



## AMENAGEUR

Objectif : réaliser un programme d'aménagement permettant d'équilibrer ses dépenses et recettes



## PROMOTEUR

Objectif : acheter les charges foncières en cohérence avec le prix de commercialisation de ses produits

Charge foncière :  
trouver le « bon  
montant »



## UTILISATEUR FINAL OU INVESTISSEUR

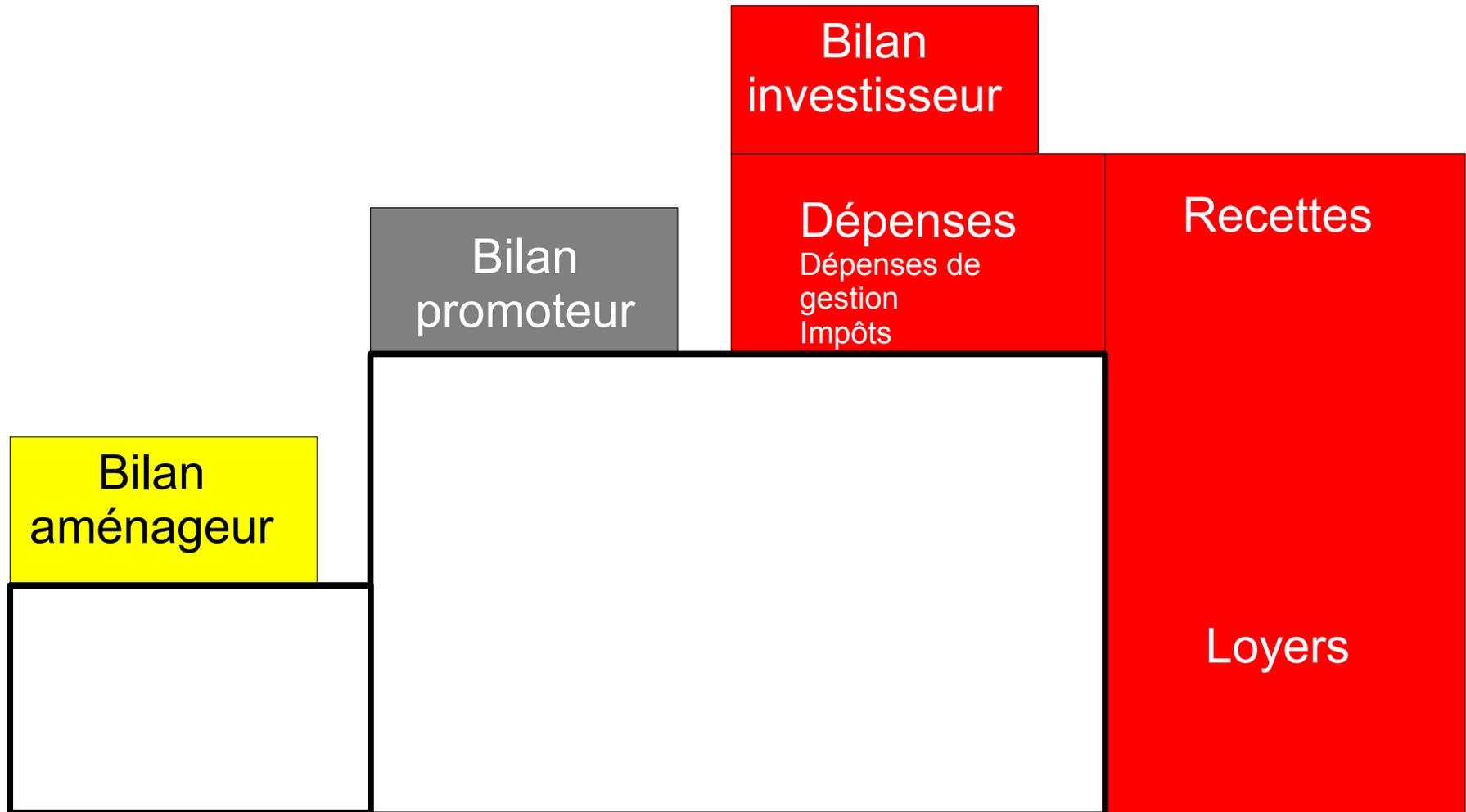
Objectif : se loger, investir...selon son budget ou ses objectifs de rentabilité

## COLLECTIVITÉ

Objectif : mener sa politique d'aménagement et de développement (PLU, PLH...)  
Levier d'action : Fixation des droits à construire et des participations

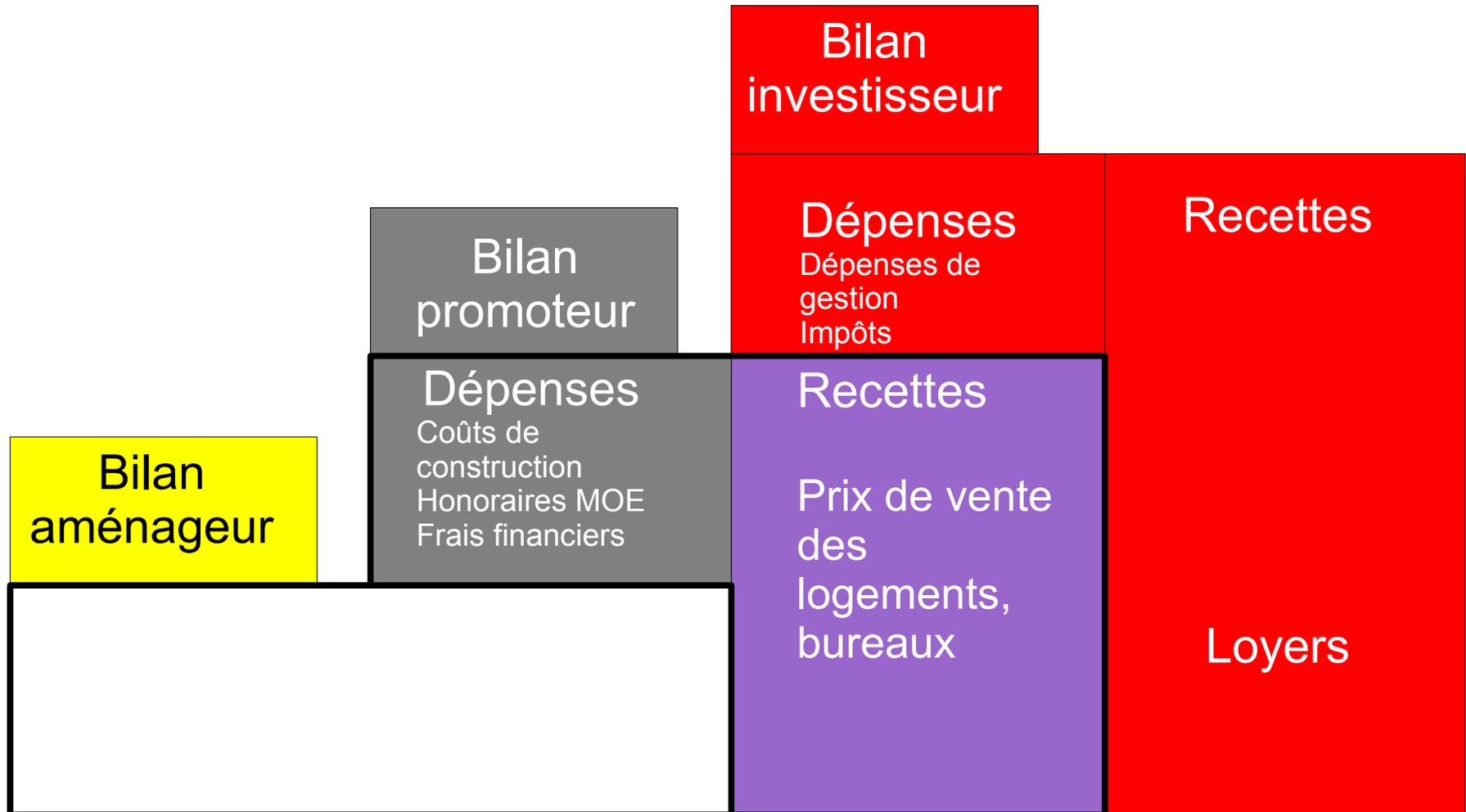


# Le pilotage par l'aval (1)

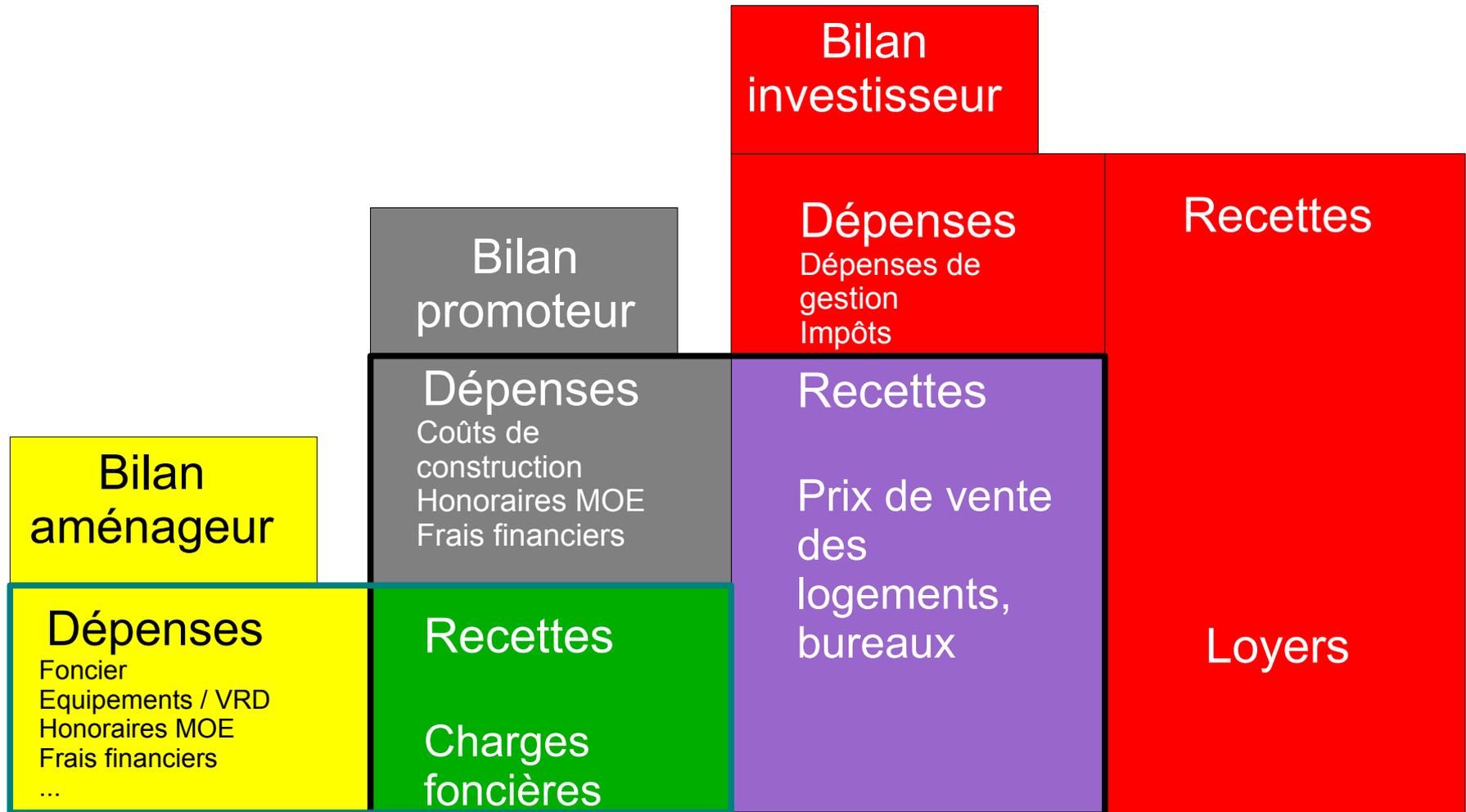


← PILOTAGE PAR L'AVAL DU BILAN D'AMENAGEMENT

# Le pilotage par l'aval (2)



# Le pilotage par l'aval (3)



← PILOTAGE PAR L'AVAL DU BILAN D'AMENAGEMENT

# L'aménagement, un processus de long terme

## Des échelles de temps longues

- Une opération d'aménagement a pour horizon au minimum 5 ans et peut aller facilement de 10 à 20 ans
- Elle dépend des cycles de marché et des cycles électoraux
- Elle présente des risques financiers car l'aménageur n'a pas la visibilité commerciale (à la différence du promoteur) : difficulté d'estimer les recettes
- Il existe aussi des risques liés à la programmation : équipements structurants (à seuil) ou de revalorisation (préalables à l'opération pour redonner de l'attractivité pour les investisseurs)
- Évolution de la réglementation

## Une nécessaire gestion du temps long

- Prévisions / Gestion du bilan / risque d'avoir des hypothèses obsolètes
- Mettre en place une stratégie foncière

**D'où une présence forte du secteur public dans l'acte d'aménager**

# La maîtrise du facteur « temps »

N'engager si possible que des dépenses (acquisitions ou investissements) nécessaires et suffisantes à la réalisation des recettes (cessions)

Faire des prévisions de cessions réalistes, adossées à une étude de marché actualisée régulièrement (prix, produits, rythme de commercialisation)

**Les causes de détérioration du bilan sont souvent dans le dérapage des recettes ...**

Le bilan n'est pas figé, il doit être piloté dans un contexte en évolution. La confrontation systématique des événements opérationnels au bilan financier permet d'anticiper et de réajuster si nécessaire les prévisions :

- en fonction des résultats de la commercialisation en volume, montant et rythme
- en fonction des dépenses réellement engagées après appels d'offres
- en fonction de l'état de la trésorerie
- en fonction des signes d'évolution prévisible du marché ou de la réglementation

Le **marché des activités économiques** est peu programmable et exige une réactivité forte.

- C'est le cas des bureaux notamment.
- Le marché du commerce est très difficile à appréhender, notamment pour le commerce de proximité (en pied d'immeubles).

Le **marché du logement** est sans doute le plus prévisible, la programmation étant facilitée compte tenu d'une lisibilité plus importante :

- D'un point de vue économique, la limitation du risque passe en théorie par une offre de logements correspondant à la demande sociale.
- Or, pour des raisons environnementales, sociétales ou démographiques, l'objectif d'une opération est aussi de proposer des logements « innovants » ne correspondant souvent pas encore à un marché existant.

# La connaissance des différents marchés

Dans tous les cas, il s'agit d'être attentif à plusieurs indicateurs :

- produits similaires dans un même secteur géographique
- offre trop abondante sur un segment de marché
- rythme de vente des années passées récentes
- conjoncture nationale
- évolutions réglementaires susceptibles de déstabiliser le marché

Dans certaines communes, il est d'autant plus important de vérifier la capacité du marché à absorber l'offre de logements que l'opération d'aménagement représente une partie très majoritaire de la production locale.

En termes de développement durable, il est parfois difficile de soutenir une offre de produits alternatifs (individuel compact par exemple) si dans le même temps l'offre de pavillons sur grande parcelle est pléthorique...

**D'où l'importance d'une bonne programmation**



# La programmation urbaine, un préalable avant le lancement d'un projet d'aménagement

1. Émergence de l'idée de réaliser un projet en un lieu (opportunité foncière) ou réponse à un besoin (croissance urbaine, nouvelles populations, arrivée d'une infrastructure...)
2. Questionnement sur ce qu'il est pertinent d'y réaliser et détermination d'un projet et d'un programme
3. Questionnement sur la faisabilité économique et juridique du projet
4. Recherche et choix d'une réalisation formelle de la programmation
5. Réalisation des travaux de transformation du site
6. Projets de construction
7. Matérialité du quartier (habité, pratiques et usage...)



## **Des besoins à définir**

Logements (catégories, répartition...)

Équipements publics (liés à l'accueil de nouvelles populations ?)

Commerces, bureaux et activités

Espaces publics

## **Des données économiques à recueillir**

Coût du foncier (brut, aménagé) et coût de construction

Prix du terrain à bâtir sur le secteur, rentabilité locative, charge foncière admissible pour les bailleurs et les promoteurs

Prix de vente logement/commerce/bureau selon type

## **Des risques à évaluer (impact financier et en termes de procédures)**

Pollution des sols, déconstruction (amiante), fouilles archéologiques

Mauvaise qualité des sols (géologie, hydrologie...)

Risque de contentieux

État du marché

## **La collectivité locale doit financer les équipements publics à travers son budget grâce aux :**

Produits de l'impôt

Recettes fiscales issues des taxes et participations

Subventions

**Non cumul des participations pour un même équipement**

**Égalité des citoyens devant les charges publiques**

**Légalité**

**Charge des équipements propres au bénéficiaire de l'autorisation et non à la collectivité**

# Formation financement des écoquartiers

## Les grands principes du bilan d'aménagement



MINISTÈRE  
DE L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES  
ET DU LOGEMENT

*Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature  
Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages*

DEAL Guadeloupe / 02-03 décembre 2014

[www.territoires.gouv.fr](http://www.territoires.gouv.fr)

# Le bilan d'aménagement

**Une opération d'aménagement se fonde sur un BILAN**

**= Un équilibre entre des prévisions de dépenses et de recettes sur la base d'un programme**

**= Une traduction chiffrée du projet de son origine à son achèvement**

**Il est évolutif et retranscrit les choix opérés lors de l'opération d'aménagement.**



# Le principe du bilan d'aménagement en ZAC

La logique de financement d'une opération d'aménagement trouve sa traduction en ZAC dans les « modalités prévisionnelles de financement » du dossier de réalisation et dans le bilan financier joint au traité de concession s'il y a lieu.

Le bilan financier prévisionnel a pour objectif de déterminer le résultat prévisible de l'opération d'aménagement.

**Fondé sur des hypothèses prévisionnelles de recettes et de dépenses, le bilan est une traduction chiffrée du projet d'aménagement.**

La notion de « bilan d'aménagement » ne renvoie pas à la notion comptable de « bilan », qui décrit les moyens de financement d'une entreprise à la fin de chaque exercice. Il s'agit en réalité d'un « compte de résultat » dont la vocation est de caractériser financièrement le projet, de son origine à son achèvement.

Il est **construit en équilibre** à partir de prévisions de dépenses (charges) et de recettes (produits), sur la base du programme déterminé par la collectivité publique ayant pris l'initiative de l'opération.

# Un instrument de mesure permanent de l'évolution de l'opération et de son résultat à terme

Il existe plusieurs bilans dans la vie d'une opération :

- Le **bilan de « faisabilité »** : il s'agit d'un élément d'appréciation de l'opération. Les hypothèses de dépenses et de recettes sont connues de manière sommaire au stade des études préalables, et sont ensuite affinées au fur et à mesure de l'avancement des études.
- Le **bilan « initial »** est celui sur la base duquel l'opération est lancée (bilan financier du dossier de réalisation en ZAC ou bilan annexé au contrat de concession). Il détermine le résultat prévisionnel initial.
- Les **bilans prévisionnels « actualisés »** sont élaborés périodiquement pour rendre compte de l'évolution de l'opération. Ils constituent en phase opérationnelle un outil de gestion et de suivi de l'opération.
- Le **bilan de « clôture »**, en fin d'opération, permet de récapituler les sommes réellement engagées et celles réellement perçues.



# Présentation statique et présentation dynamique

Le bilan peut être présenté :

- de façon « statique », c'est-à-dire sans ventiler les dépenses et les recettes en fonction du temps (ce qui ne veut pas dire sans tenir compte du temps qui joue sur le poste des frais financiers) ;
- de façon « dynamique », c'est-à-dire en ventilant dépenses et recettes selon un pas de temps adapté (année, trimestre, etc.). Il fait apparaître à l'issue de chaque période la situation de trésorerie et permet de calculer les frais financiers.



# La structure du bilan : bilan global et plan de trésorerie

Dans une forme « statique » et simplifiée, le bilan cumule l'ensemble des dépenses et des recettes (regroupées par poste selon leur nature) pour en appréhender les grandes masses financières, c'est-à-dire :

- L'ensemble des dépenses liées au processus de « production » de terrains à bâtir
- L'ensemble des recettes engendrées par la cession des parcelles équipées, dont la valeur est déterminée en tenant compte :
  - des dispositions d'urbanisme applicables sur le terrain considéré (constructibilité, règles d'urbanisme)
  - des vocations et destinations déterminées par le programme général de l'opération
  - du niveau d'équipements apportés

Cette forme du bilan permet un suivi synthétique aisé.

# Un exemple de bilan d'aménagement : présentation statique

DEPENSES	€ HT	RECETTES	€ HT
<b>FONCIER</b>	<b>1 313 429</b>	<b>RECETTES ISSUES DES CESSIONS</b>	<b>1 897 860</b>
Acquisitions	1 248 670		
Frais annexes	64 759		
<b>ETUDES</b>	<b>203 398</b>	<b>RECETTES ISSUES DES COLLECTIVITES</b>	<b>272 100</b>
Aménageur	81 850	Subvention Région FC	200 000
Tiers	121 548	Financement concédant sur études	72 100
<b>TRAVAUX &amp; HONORAIRES</b>	<b>1 673 105</b>	<b>RECETTES ISSUES DES TIERS</b>	<b>21 000</b>
Travaux	1 400 380	Autres subventions (ADEME)	21 000
Honoraires	83 708		
Imprévus et actu	189 017		
<b>FRAIS FINANCIERS</b>	<b>133 443</b>	<b>PARTICIPATIONS</b>	<b>1 454 040</b>
		Participation acq foncier (concédant)	1 219 040
<b>REMUNERATION AMENAGEUR</b>	<b>245 625</b>	Participation eqts publics (Commune de Vieux-Charmont)	235 000
<b>FRAIS ANNEXES</b>	<b>76 000</b>		
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>3 645 000</b>	<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>3 645 000</b>



# La structure du bilan : bilan global et plan de trésorerie

Dans une forme plus opérationnelle et dynamique, le bilan d'aménagement constitue un outil de pilotage et de gestion financière au quotidien du projet d'aménagement, notamment par le biais du plan de trésorerie :

- Il précise l'échelonnement des dépenses et recettes dans le temps (année par année) et met en évidence les mouvements financiers.
- Il traduit notamment les besoins de financement à mettre en place en fonction du développement prévisionnel de l'opération et des charges financières en résultant.
- L'échéancier (stratégie de développement de l'opération) est en partie déterminé par :
  - les contraintes techniques d'aménagement et les possibilités de disponibilité des terrains dans le temps
  - une étude de marché « sincère et réaliste » (capacité du marché à absorber l'offre, etc.)

La mauvaise appréciation des échéanciers est une cause de dérapage du bilan (frais financiers).

# Présentation du bilan sous forme dynamique

	Rappel Bilan 31-déc-08	Réalisé au 31-déc-08	Réalisations 2009	Prévisions 2010	Prévisions 2011	Prévisions 2012	Reste à réaliser	Bilan
<b>Produits H.T.</b>								
Locations								
Cessions	6 169 630	25 900		372 520	1 199 991	343 800	4 370 610	6 312 821
Participations du concédant	1 444 293	1 430 000						1 430 000
Participations autres	203 280	203 280						203 280
Subventions								
Produits financiers	1 784	1 784	8		243	243		2 278
Autres produits								
Reprise TVA								
<b>Total des Produits H.T.</b>	<b>7 818 987</b>	<b>1 660 964</b>	<b>8</b>	<b>372 520</b>	<b>1 200 234</b>	<b>344 043</b>	<b>4 370 610</b>	<b>7 948 379</b>
<b>Charges H.T.</b>								
Etudes	105 000	35 969	4 040	9 960	4 000		122 000	175 969
Coûts d'acquisition	2 465 397	1 444 293	26 000	172 640	361 920	249 600	6 240	2 260 693
Travaux d'infrastructure	3 884 999	335 009	2 470	3 441	1 020 432	437 328	1 996 329	3 795 009
Travaux de bâtiment					125 000	116 250		241 250
Honoraires sur travaux	424 653	25 346	23 352	128 800	105 337	47 202	98 030	428 067
Fonds de concours								
Frais financiers sur CT	23 364	326	3 712	8 720	4 307	9 942	9 942	36 949
Frais financiers sur Emprunts	60 050				40 000	33 970	70 602	144 572
Frais de société	478 513	91 812	9 136	22 446	97 020	40 513	230 255	491 182
Frais divers	71 884	2 257	4 424	500	596	1 920	64 225	73 922
TVA sur marge								
TVA non récupérable (prorata)								
Frais de commercialisation	305 127			17 821	57 408	16 447	209 090	300 766
Reprise TVA								
<b>Total des Charges H.T.</b>	<b>7 818 987</b>	<b>1 935 012</b>	<b>73 134</b>	<b>364 328</b>	<b>1 816 020</b>	<b>953 172</b>	<b>2 806 713</b>	<b>7 948 379</b>
<b>Résultat par période (HT)</b>		<b>-274 048</b>	<b>-73 126</b>	<b>8 192</b>	<b>-615 786</b>	<b>-609 129</b>	<b>1 563 897</b>	<b>0</b>
<b>Résultat cumulé (HT)</b>		<b>-274 048</b>	<b>-347 174</b>	<b>-338 982</b>	<b>-954 768</b>	<b>-1 563 897</b>	<b>0</b>	

# Les postes du bilan d'aménagement

**Le bilan d'aménagement recense toutes les dépenses et recettes de l'opération d'aménagement.**

**A cet égard, il constitue un document très précis, qui permet d'avoir une vision exhaustive de l'opération.**



# Les postes de dépenses du bilan

<b>POSTES DE DEPENSES</b>
<b>Etudes</b>
<b>Foncier</b>
<b>Mise en état des sols</b>
<b>Travaux d'aménagement</b>
<b>Honoraires sur travaux</b>
<b>Participations</b>
<b>Frais de structure</b>
<b>Frais sur vente</b>
<b>Frais de gestion</b>
<b>Frais de communication</b>
<b>Frais financiers</b>
<b>Marge</b>



# Les études

## POSTES DE DEPENSES

**Etudes**

**Foncier**

**Mise en état des sols**

**Travaux d'aménagement**

**Honoraires sur travaux**

**Participations**

**Frais de structure**

**Frais sur vente**

**Frais de gestion**

**Frais de communication**

**Frais financiers**

**Marge**

Ce poste recouvre les éléments suivants :

- Schéma directeur, études urbaines
- Études complémentaires (programmation, foncière, marché)
- Géomètre (plans topo, etc.)
- Études de sol, sondages divers (géotechnique, hydrologique, etc.)
- Loi sur l'eau, dossiers DUP / EP
- Suivi architectural, urbain et environnemental
- Expertises et conseils juridiques

Ce poste ne comprend pas les études préalables (MO collectivité). Néanmoins, pratique courante du « rachat d'études » dont la légalité est remise en cause par des juristes.

Les études représentent 1 à 3 % du bilan

Une opération EcoQuartier peut donner lieu à des études complémentaires ou une ingénierie renforcée et donc engendrer des surcoûts mais aussi une plus value



# La mise en état des sols

## POSTES DE DEPENSES

Etudes

Foncier

Mise en état des sols

Travaux d'aménagement

Honoraires sur travaux

Participations

Frais de structure

Frais sur vente

Frais de gestion

Frais de communication

Frais financiers

Marge

Ce poste comprend les éléments suivants :

Le foncier proprement dit

Les travaux de mise en état du sol :

- Déblais / Remblais
- Démolitions
- Dépollution
- Débroussaillage / Défrichage
- Terrassement préalable
- Dévoiement de réseau / coupure réseau
- Archéologie (diagnostic, fouilles)

Une stratégie foncière amont de la collectivité ou une collaboration avec un EPF peuvent jouer favorablement sur les terrains à acquérir



# Les travaux d'aménagement

<b>POSTES DE DEPENSES</b>
<b>Etudes</b>
<b>Foncier</b>
<b>Mise en état des sols</b>
<b>Travaux d'aménagement</b>
<b>Honoraires sur travaux</b>
<b>Participations</b>
<b>Frais de structure</b>
<b>Frais sur vente</b>
<b>Frais de gestion</b>
<b>Frais de communication</b>
<b>Frais financiers</b>
<b>Marge</b>

Il s'agit des :

- Travaux d'infrastructures primaires souvent réalisés hors bilan mais des participations peuvent être prévues
- Travaux d'infrastructures secondaires : principaux réseaux de desserte et de distribution et espaces publics structurants
- Travaux d'infrastructures tertiaires : desserte fine, répartition entre aménageur et constructeur à voir dans le CLPT (annexe CCCT)
- Coûts d'entretien avant transfert à la collectivité (jusqu'à deux ans après réception du chantier)
- Provisions pour aléas (5 à 10% du coût des travaux)
- Équipements de superstructure propres au projet

L'écoquartier peut être l'occasion d'effectuer des travaux plus qualitatifs mais qui au final en termes de gestion s'avéreront moins coûteux

# Les honoraires sur travaux

<b>POSTES DE DEPENSES</b>
<b>Etudes</b>
<b>Foncier</b>
<b>Mise en état des sols</b>
<b>Travaux d'aménagement</b>
<b>Honoraires sur travaux</b>
<b>Participations</b>
<b>Frais de structure</b>
<b>Frais sur vente</b>
<b>Frais de gestion</b>
<b>Frais de communication</b>
<b>Frais financiers</b>
<b>Marge</b>

Il s'agit des honoraires de :

- la maîtrise d'œuvre (urbaniste, paysagiste, BET VRD, etc.)
- l'OPC (Ordonnancement Pilotage Coordination)
- la coordination SPS (Sécurité Protection de la Santé)
- géomètre

Ils représentent 10 à 15 % du montant des travaux.

# Les participations

## POSTES DE DEPENSES

Etudes

Foncier

Mise en état des sols

Travaux d'aménagement

Honoraires sur travaux

**Participations**

Frais de structure

Frais sur vente

Frais de gestion

Frais de communication

frais financiers

Marge

Les participations sont les fonds de concours pour le financement des équipements publics dont l'aménageur n'est pas maître d'ouvrage (respect du lien de nécessité et de proportionnalité).

Elles couvrent des :

- Frais demandés pour infrastructures primaires ou aménagements hors du périmètre de l'opération (renforcement de réseaux, reprise voirie ou carrefour, etc.)
- Frais demandés pour équipements de superstructure (groupe scolaire, agrandissement STEP, etc.)
- Participations à négocier selon les potentialités du bilan.

L'écoquartier ambitionne d'avoir une programmation plus riche en termes d'équipements publics



# Les frais de structure du concessionnaire

<b>POSTES DE DEPENSES</b>
<b>Etudes</b>
<b>Foncier</b>
<b>Mise en état des sols</b>
<b>Travaux d'aménagement</b>
<b>Honoraires sur travaux</b>
<b>Participations</b>
<b>Frais de structure</b>
<b>Frais sur vente</b>
<b>Frais de gestion</b>
<b>Frais de communication</b>
<b>Frais financiers</b>
<b>Marge</b>

Il s'agit des honoraires internes de maîtrise d'ouvrage correspondant à la rémunération du travail effectué par l'aménageur.

Ce montant est négocié librement dans la concession d'aménagement :

- Sous forme de ré-imputation de charges sur certains postes (pourcentage) :
  - Acquisitions (public/privé)
  - Travaux (+ honoraires)
  - Commercialisation
- Sous forme de forfait :
  - Frais de gestion administrative
  - Frais de clôture

La rémunération de l'aménageur représente 4 à 5 % des dépenses et des recettes.

Une augmentation des frais de maîtrise d'ouvrage (rémunération de l'aménageur car missions et compétences renforcées, etc.) est possible si on fait appel à des compétences spécifiques

# Les frais sur vente

## POSTES DE DEPENSES

**Etudes**

**Foncier**

**Mise en état des sols**

**Travaux d'aménagement**

**Honoraires sur travaux**

**Participations**

**Frais de structure**

**Frais sur vente**

**Frais de gestion**

**Frais de communication**

**Frais financiers**

**Marge**

Ces frais recouvrent :

- Frais de géomètres (arpentage, etc.)
- Frais de notaires (actes, etc.)
- Honoraires de commercialisation



# Les frais de gestion

<b>POSTES DE DEPENSES</b>
<b>Etudes</b>
<b>Foncier</b>
<b>Mise en état des sols</b>
<b>Travaux d'aménagement</b>
<b>Honoraires sur travaux</b>
<b>Participations</b>
<b>Frais de structure</b>
<b>Frais sur vente</b>
<b>Frais de gestion</b>
<b>Frais de communication</b>
<b>Frais financiers</b>
<b>Marge</b>

L'aménageur est propriétaire des terrains avant leur vente et doit supporter :

- les impôts fonciers
- leur maintien en état
- la clôture
- leur sécurisation

Les frais de gestion recouvrent des dépenses diverses :

- Reprographie
- Publicité légale
- Constat d'huissier

# Les frais de communication

## POSTES DE DEPENSES

Etudes

Foncier

Mise en état des sols

Travaux d'aménagement

Honoraires sur travaux

Participations

Frais de structure

Frais sur vente

Frais de gestion

**Frais de communication**

Frais financiers

Marge

Ces frais sont systématiques pour :

- la concertation
- la commercialisation

Ces dépenses sont en croissance. Elles dépendent de :

- l'ambition du projet et de son positionnement géographique
- la conjoncture (commercialisation)
- la volonté politique

Les dépenses de concertation et de communication peuvent être plus élevées dans un écoquartier (mais elles peuvent limiter les recours contre le projet ?)



# Les frais financiers

<b>POSTES DE DEPENSES</b>
<b>Etudes</b>
<b>Foncier</b>
<b>Mise en état des sols</b>
<b>Travaux d'aménagement</b>
<b>Honoraires sur travaux</b>
<b>Participations</b>
<b>Frais de structure</b>
<b>Frais sur vente</b>
<b>Frais de gestion</b>
<b>Frais de communication</b>
<b>Frais financiers</b>
<b>Marge</b>

Il s'agit d'un poste important, lié à la trésorerie de l'opération :

- frais financiers sur emprunt (quasi systématique sauf en cas d'avance par la collectivité (SEM))
- frais financiers de court terme (intérêts sur les découverts)

Ce poste est à ne pas sous-estimer par un plan de trésorerie « trop » optimisé (lissage trop fin des recettes et dépenses)

Ce poste peut déraiper en cas de crise (report des ventes, etc.)

Les frais financiers représentent 5% du coût des travaux (dont honoraires) et du coût du foncier.

# La marge

<b>POSTES DE DEPENSES</b>
<b>Etudes</b>
<b>Foncier</b>
<b>Mise en état des sols</b>
<b>Travaux d'aménagement</b>
<b>Honoraires sur travaux</b>
<b>Participations</b>
<b>Frais de structure</b>
<b>Frais sur vente</b>
<b>Frais de gestion</b>
<b>Frais de communication</b>
<b>Frais financiers</b>
<b>Marge</b>

La rémunération du risque est courante voire systématique depuis 2005, y compris pour les SEM (portage du risque économique).

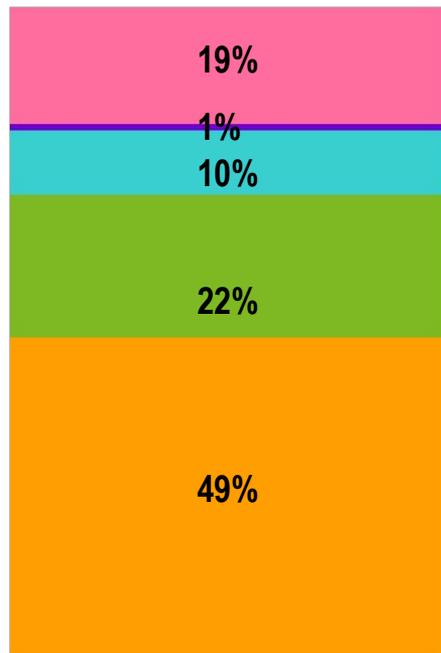
Avant 2005 :

- Marge plus ou moins significative sur des opérations simples de lots libres de constructeurs en secteurs dynamiques
- Marge minime voire souvent nulle sur des opérations complexes

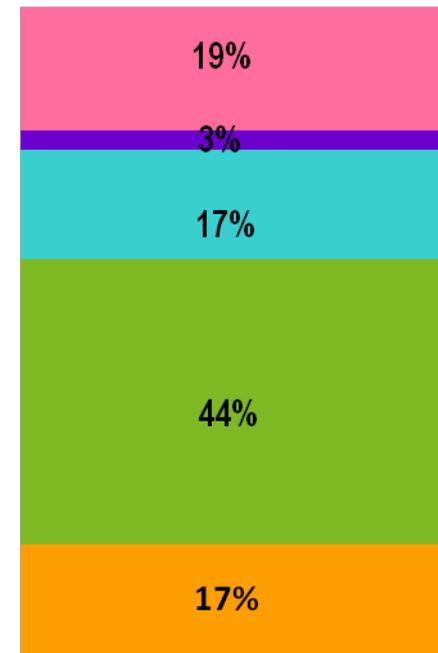
NB : Une marge sur une opération en concession n'est nullement exclusive d'une participation de la collectivité.

# Le poids des différents postes de dépenses

Ventilation des postes dans un bilan d'aménagement  
« Renouvellement urbain »



Ventilation des postes dans un bilan d'aménagement  
« Extension urbaine »



- Rémunération du concessionnaire
- Frais financiers
- Etudes/horaires prestataires
- Travaux
- Acquisition des terrains

Source : Conseil Général de Haute Savoie / Fiche : « La création des valeurs foncières »

# Les postes de recettes du bilan

## POSTES DE RECETTES

---

**Produits de cession**

**Participations des propriétaires souhaitant réaliser une construction sur leur propre terrain**

---

**Subventions / Participations**

---

**Loyers et Divers**

---

**Produits financiers**

---



# Les produits de cession

## POSTES DE RECETTES

### Produits de cession

Participations des propriétaires souhaitant réaliser une construction sur leur propre terrain

### Subventions / Participations

### Loyers et Divers

### Produits financiers

Il s'agit des :

- Charges foncières logements
  - Accession libre
  - Accession aidée
  - Locatif social
- Charges foncières activités
  - Commerces
  - Bureaux
  - Activités
  - Équipements
- Immeubles à réhabiliter (autre régime juridique et fiscal)

Il s'agit d'un poste de recettes principal sauf dans certains projets de renouvellement urbain comportant peu de foncier cessible (projets ANRU, etc.)

La densité du programme dans un écoquartier permet d'optimiser les recettes liées aux cessions des charges foncières ... à l'inverse, la mixité fonctionnelle et sociale peut minimiser les recettes



# Les participations des propriétaires souhaitant réaliser une construction sur leur propre terrain

## POSTES DE RECETTES

Produits de cession

**Participations des propriétaires souhaitant réaliser une construction sur leur propre terrain**

Subventions / Participations

Loyers et Divers

Produits financiers

Les conventions de participation dans les ZAC à maîtrise foncière partielle concernent des terrains ne transitant pas par l'aménageur, qui sont cédés ou construits directement par les propriétaires fonciers.



# Les subventions / participations

## POSTES DE RECETTES

Produits de cession

Participations des propriétaires souhaitant réaliser une construction sur leur propre terrain

**Subventions / Participations**

Loyers et Divers

Produits financiers

Participations du concédant (*subvention d'équilibre*)

- Compensation du déficit du bilan généralement
- Fréquentes dans les projets complexes
- Section fonctionnement de son budget

Remise d'ouvrage

- Participation en contrepartie de la remise d'équipements publics
- Section investissement (FCTVA)

Subventions compléments de prix :

- Subventions versées à l'aménageur en contre partie d'une diminution des charges foncières exigée des promoteurs (clauses de plafonnement des prix de sortie)

Autres subventions (autres collectivités, Anru, Feder

La participation de la collectivité au titre d'une opération écoquartier peut être considérée comme un investissement de sa part et non une subvention à perte



# Les loyers et divers

## POSTES DE RECETTES

**Produits de cession**

**Participations des propriétaires  
souhaitant réaliser une  
construction sur leur propre terrain**

**Subventions / Participations**

**Loyers et Divers**

**Produits financiers**

Il s'agit de loyers provenant des biens immobiliers acquis dans le cadre du projet, et en attente de démolition, valorisation ou reconversion :

- Acquisition de bâti avec maintien provisoire des locataires en place
- Acquisition de terres agricoles avec maintien de l'activité

# Les produits financiers

## POSTES DE RECETTES

Il s'agit d'excédents de trésorerie.

Produits de cession

Participations des propriétaires  
souhaitant réaliser une  
construction sur leur propre terrain

Subventions / Participations

Loyers et Divers

Produits financiers



# La logique du montage financier

**En terme de raisonnement, l'aménageur procède par ajustements successifs consistant à :**

- recenser les coûts induits par le projet et le programme initial,
- puis confronter ces coûts au marché, c'est-à-dire à des recettes potentielles provenant de la vente des terrains aux promoteurs en fonction d'une charge foncière admissible par leur « compte à rebours »,
- solliciter éventuellement une subvention lorsque les dépenses à engager sont jugées incompatibles avec les recettes « exigibles »,
- ou encore modifier le programme en conséquence (augmenter la densité, miser sur un segment de marché plus porteur, baisser le niveau de prestations, etc.).

**Attention aux risques de remettre en cause les objectifs initiaux...**



# Le bilan d'aménagement : une construction itérative

## L'EQUILIBRE PREVISIONNEL DE L'AMENAGEUR

### DEPENSES

FONCIER

**PARTICIPATIONS**

MARGE BRUTE

EQUIPEMENTS

(Seules les participations sont ajustables par négociation avec la collectivité)

### RECETTES

**DROITS A CONSTRUIRE**

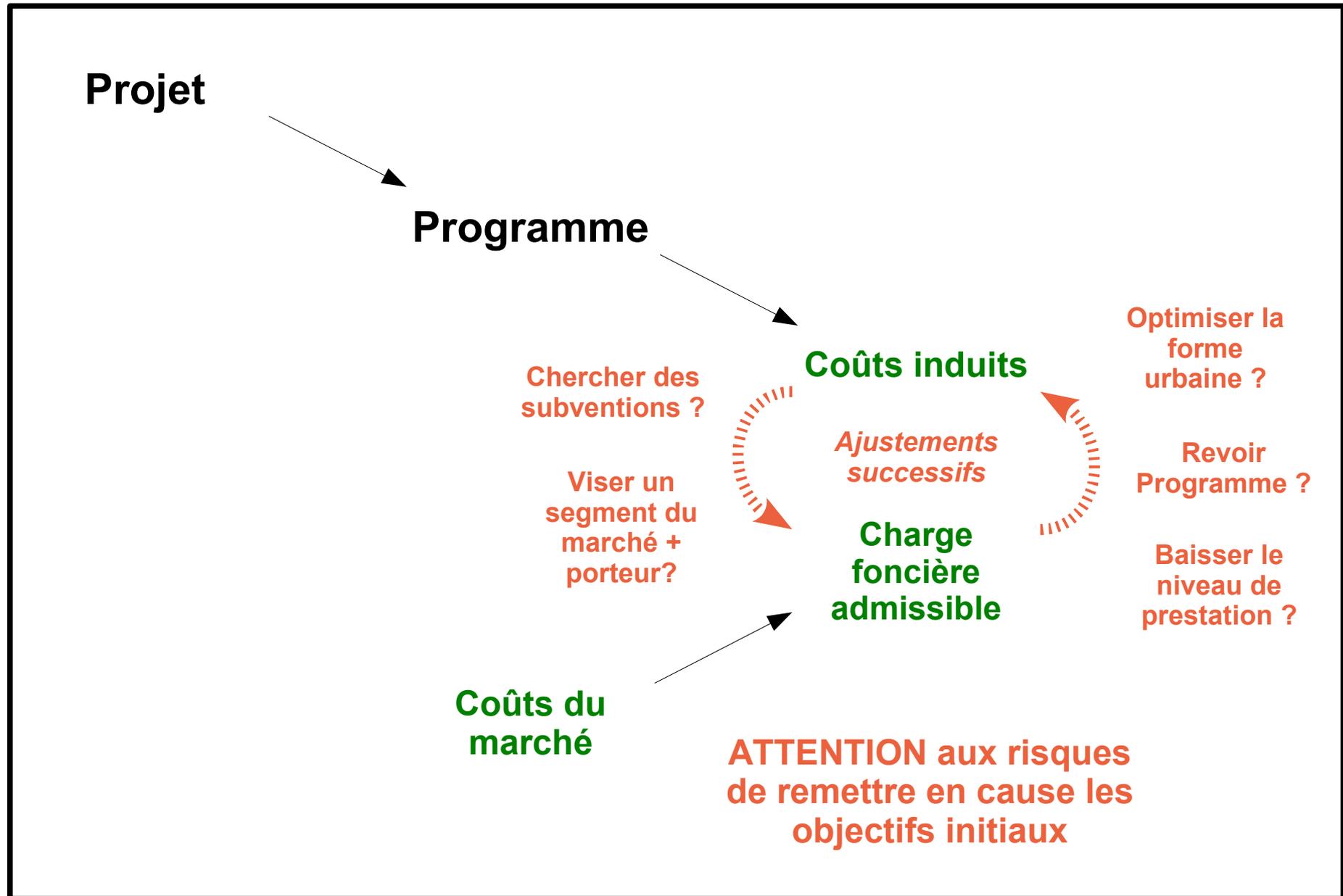
X

PRIX VENTE / m<sup>2</sup> SHON

(Les droits à construire sont ajustables: densité et programme)



# Le bilan d'aménagement : une construction itérative



# Formation financement des écoquartiers

## Dépasser la logique du bilan d'aménagement ?

## Éléments sur l'approche en coût global



# Bilan d'aménagement et aménagement durable

**Le bilan d'aménagement peut s'avérer insuffisant pour appréhender une opération d'aménagement durable.**

**Par ailleurs, les déficits liés à l'opération doivent être relativisés dans une opération d'aménagement durable.**



# Le bilan d'aménagement s'avère insuffisant pour analyser finement le financement d'une opération d'aménagement

L'approche financière d'une ZAC se réduit souvent au bilan au risque de raisonner uniquement en investissement (occultant le fonctionnement) :

- Les gains en termes de gestion ne remontent pas dans le bilan d'aménagement.
- On peut néanmoins imaginer que le surcoût d'investissement lié au développement durable soit compensé par une participation de la collectivité dans le bilan de l'aménageur et récupéré sous forme d'économies de fonctionnement en phase de gestion

L'approche complète doit consister à appréhender l'aménagement d'un site et pas seulement la part qui en est portée par l'aménageur : certains équipements ne sont pas imputés au bilan, certaines recettes non plus.

Le bilan d'aménagement apporte un éclairage financier sur un périmètre circonscrit alors même que l'opération est un levier de transformation ou d'évolution de ses marges ou de l'ensemble de la ville.

Il apporte un éclairage sur un horizon temporel restreint, celui de l'opération d'aménagement, alors que le retour sur investissement peut être plus long.



# Le bilan d'aménagement s'avère insuffisant pour analyser finement le financement d'une opération d'aménagement

D'autres impacts sont en outre plus difficilement quantifiables : il s'agit des externalités négatives ou positives.

Pour Jacques Pernelle, un bilan global « supposerait qu'au cadre étroit des recettes et dépenses de l'opérateur, on ajoute un regard large enveloppant les plus et moins values induites sur les espaces environnants, les emplois directs et indirects découlant de l'opération, les recettes fiscales et les dépenses de fonctionnement nouvelles qu'elles génèrent pour la (les) collectivité(s), etc., bref, qu'on intègre une mesure des externalités pour évaluer le véritable retour sur investissement. » (Propos recueilli dans « Les 2e entretiens de l'aménagement », Club Ville Aménagement, 1999)

L'analyse des coûts environnementaux d'un quartier durable reste complexe pour ces raisons, du fait notamment de la nécessité de résonner en coût global, et à périmètre élargi.

**D'où l'importance de réfléchir dans une logique de coût global...**

# L'économie de l'aménagement : un contexte de déséquilibre

Dans l'idéal, les produits de cession doivent pouvoir couvrir la totalité des dépenses engagées par l'aménageur pour viabiliser les terrains.

Or en fonction du contexte, du marché et de la qualité du projet, l'aménageur doit souvent compter sur des recettes supplémentaires apportées directement ou indirectement par la collectivité.

Les principales stratégies consistent à apporter des participations ou subventions ou à sortir du bilan un certain nombre d'équipements publics qui seront financés intégralement et directement par la collectivité.



# Les déséquilibres du bilan...accentués dans une opération durable

## Déséquilibres liés à la mixité sociale

- Part significative de logements aidés qui oblige les aménageurs à minorer la charge foncière (HLM, encadrement des prix des sorties)
- Différentiel pris en charge par les collectivités ou par péréquation

## Déséquilibres liés au niveau d'équipements publics et au niveau de prestation

- Surface importante d'espaces publics pouvant limiter la rentabilité foncière de l'opération (pas toujours compensable par la densité)
- Prestations qualitatives et équipements publics spécifiques

## Déséquilibres liés à la mixité fonctionnelle et urbaine

- Charge foncière admissible plus élevée en lot libre
- Charge foncière exigible plus élevée en logement qu'en bureaux et commerces

## Déséquilibres structurels

- Marché immobilier peu dynamique ne permettant pas d'obtenir des charges foncières suffisantes par rapport au prix de revient de l'aménagement
- Dépollution et démolition onéreuses; requalification coûteuse
- Coûts d'acquisition des terrains élevés
- Intervention en zone économique difficile

**L'écoquartier poursuit des objectifs de politiques publiques plus globales**



# Des déséquilibres justifiés par l'intervention publique

**Le rôle d'une ZAC ne se limite pas forcément à répondre à une demande (de logements par exemple) mais bien souvent à (re)valoriser un secteur :**

- Cela suppose un investissement initial fort, qui peut être perçu comme un levier plutôt qu'une charge.
- Une collectivité qui souhaite la valorisation d'un secteur de son territoire peut donc être amenée à en assumer en partie les investissements clefs.
- Les dépenses engagées par les collectivités pour leurs politiques sectorielles ne donnent lieu à aucun « bilan », donc à aucun « déficit » (création d'un espace vert, requalification d'un espace public, etc.)

**Ces investissements servent à déclencher une dynamique et à attirer des acteurs privés qui seront susceptibles de poursuivre l'intervention.**

- C'est le cas des projets de renouvellement urbain dans lesquels il s'agit de remettre dans le marché des territoires délaissés.



# Vers une approche en coût global de l'économie de l'aménagement ? (1)

## Un constat :

Le bilan d'aménagement est souvent déséquilibré

Les acteurs publics rencontrent des difficultés à appréhender l'économie des EcoQuartiers dans sa globalité

Les outils financiers analytiques adaptés aux EcoQuartiers sont rares

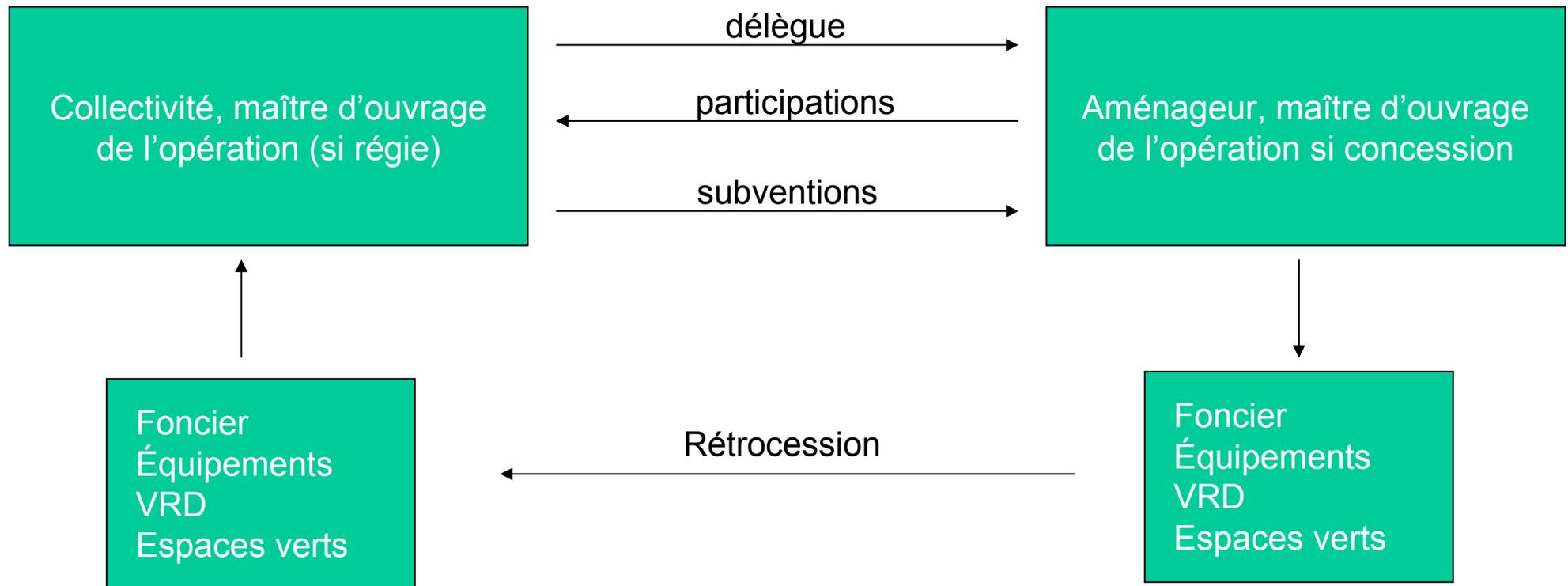
## Un outil à destination des collectivités

Fort de ce constat, le Ministère a décidé de construire un outil à destination des collectivités porteuses des EcoQuartiers.

Le but de l'outil est d'aider les collectivités à analyser les dépenses liées aux Ecoquartiers et à leur faciliter la prise des décisions et les éventuels arbitrages.



# Vers une approche en coût global de l'économie de l'aménagement ? (2)



FONCTIONNEMENT + INVESTISSEMENT

= APPROCHE EN COÛT GLOBAL