

Le bilan d'aménagement

Programmation et parti d'aménagement

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

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

Définition, objectifs et types

- Les principes du bilan financier
- Les postes de dépenses du bilan financier
- Les postes de recettes du bilan financier
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

Le principe du bilan d'aménagement en ZAC

Le bilan d'aménagement : définition, objectifs et types

- |
- |
- |
- |
- |

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

Le bilan d'aménagement : définition, objectifs et types

- 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 (2 fois par an) pour rendre compte de l'évolution de l'opération. Ils constituent en phase opérationnelle un outil de gestion et de suivi de l'opération. (CRACL)
- Le bilan de « clôture », en fin d'opération, permet de récapituler les sommes réellement engagées et celles réellement perçues.

La structure du bilan : bilan global et plan de trésorerie

- 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

■ La forme « canonique » du bilan permet un suivi synthétique aisé.

La structure du bilan : bilan global et 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 déterminée 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 = charge financière).

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- **Les principes du bilan financier**
- Les postes de dépenses du bilan financier
- Les postes de recettes du bilan financier
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

- 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.).

Le montage du bilan répond à un modèle itératif : « Méthode de résolution par approximations successives » = réévaluation, recalcul, ré-échelonnement en continu...

La gestion du bilan financier : la connaissance des différents marchés

- 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

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- Les principes du bilan financier
- **Les postes de dépenses du bilan financier**
- Les postes de recettes du bilan financier
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

Les postes de dépenses du bilan

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
}	Travaux d'aménagement
	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	Frais sur vente
	Frais de gestion
	Frais de communication
	frais financiers
	Marge

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
	Travaux d'aménagement
	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	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,
- 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

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
	Foncier
	Mise en état des sols
	Travaux d'aménagement
	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
	Frais sur vente
	Frais de gestion
	Frais de communication
	frais financiers
	Marge

Ce poste comprend les éléments suivants :

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

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
}	Travaux d'aménagement
	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	Frais sur vente
	Frais de gestion
	Frais de communication
	frais financiers
	Marge

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

Les honoraires sur travaux

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES
Etudes
Foncier
Mise en état des sols
Travaux d'aménagement
Honoraires sur travaux
Participations
Rémunération concessionnaires
Frais sur vente
Frais de gestion
Frais de communication
frais financiers
Marge

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 12 à 15 % du montant des travaux.

Les participations

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
	Travaux d'aménagement
}	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	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.**

La rémunération du concessionnaire

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
	Travaux d'aménagement
}	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	Frais sur vente
	Frais de gestion
	Frais de communication
	frais financiers
	Marge

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 du concessionnaire représente 8 à 10% du chiffre de l'opération.

Les frais sur vente

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
}	Travaux d'aménagement
	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	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

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
	Travaux d'aménagement
}	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	Frais sur vente
	Frais de gestion
	Frais de communication
	frais financiers
	Marge

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

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
	Travaux d'aménagement
}	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	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 frais financiers

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
	Travaux d'aménagement
}	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	Frais sur vente
	Frais de gestion
	Frais de communication
	Frais financiers
	Marge

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 déraiser en cas de crise (report des ventes, etc.)

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

Les postes de dépenses du bilan

POSTES DE DEPENSES	
	Etudes
}	Foncier
	Mise en état des sols
}	Travaux d'aménagement
	Honoraires sur travaux
	Participations
	Rémunération concessionnaires
}	Frais sur vente
	Frais de gestion
	Frais de communication
	Frais financiers
	Marge

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

Avant 2005 :

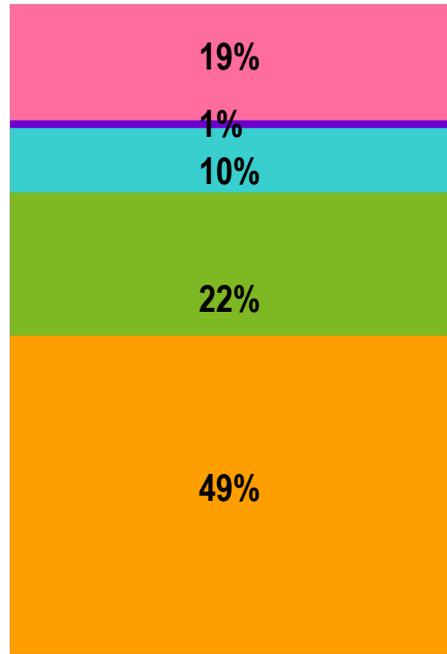
- Marge plus ou moins significative sur des opérations simples de lots libres de constructeurs en secteurs dynamiques
- Marge minime voire souvent nulle sur des opérations complexes

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

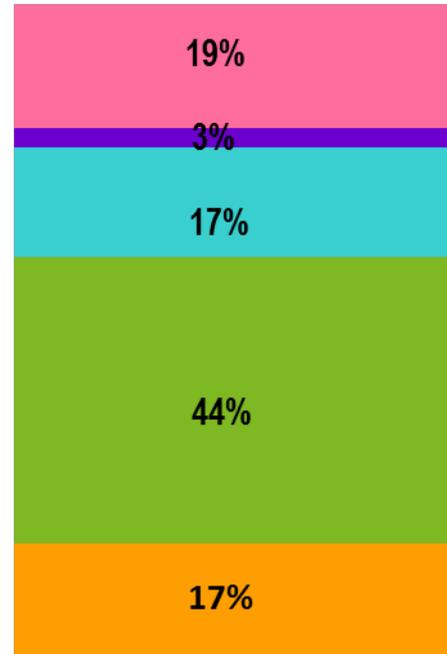
Le poids des différents postes de dépenses

Les postes de dépenses du bilan

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

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- Les principes du bilan financier
- Les postes de dépenses du bilan financier
- **Les postes de recettes du bilan financier**
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

Les postes de recettes du bilan

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

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.)

Quelques valeurs indicatives de charges foncières

Opération	Unité d'évaluation	Montant
Activité industrielle ou artisanale	€ / m ² terrain	25 à 100
Activité tertiaire et bureaux	€ / m ² SHON	100 à 230
	€ / m ² terrain	50 à 100
Habitat individuel	€ / m ² terrain	100 à 150
	K € / lot	45 à 90
Habitat collectif libre	€ / m ² surface utile	300 à 500
Habitat collectif social	€ / m ² surface utile	Zone 2 : 150
		Zone 3 : 100
Commerces	€ / m ² SHON	80 à 250
	€ / m ² terrain	60 à 100

Les postes de recettes du bilan

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

Les postes de dépenses 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 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.

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

- 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

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
- FEDER
- ANRU

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

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 d'excédents de trésorerie.

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- Les principes du bilan financier
- Les postes de dépenses du bilan financier
- Les postes de recettes du bilan financier
- **L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier**
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

Quel est l'impact du développement durable sur les postes du bilan ?

L'impact du développement durable sur les postes du bilan

- Densité = optimisation des recettes
- Mixité sociale et fonctionnelle = moindre optimisation des recettes
- Études complémentaires et ingénierie renforcé
- Augmentation des frais de maîtrise d'ouvrage (rémunération de l'aménageur car missions et compétences renforcées, etc.)
- Hausse des dépenses de concertation et de communication
- Impacts plus difficiles à cerner sur les travaux : puissance électrique plus faible, matériaux perméables moins chers, etc.
- ... mais programmation plus riche en équipements publics ?
- - Etude d'impact environnemental

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- Les principes du bilan financier
- Les postes de dépenses du bilan financier
- Les postes de recettes du bilan financier
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier

Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

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'elle génère 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 résider en coût global, et à périmètre élargi.

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- Les principes du bilan financier
- Les postes de dépenses du bilan financier
- Les postes de recettes du bilan financier
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

L'équilibre financier en question



Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- Les principes du bilan financier
- Les postes de dépenses du bilan financier
- Les postes de recettes du bilan financier
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- **Les déséquilibres financiers**
- Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

Les déséquilibres correspondent souvent à une situation de correction du marché par la collectivité

- Requalification urbaine pour remettre un secteur dans le marché
- Resolvabilisation des ménages par des clauses de plafonnement des prix de sortie qui obligent l'aménageur à minorer sa charge foncière, et donc à percevoir moins de recettes ...
- Cause : Les promoteurs sont soumis au marché et se font l'interprète des utilisateurs finaux = frilosité possible sur les biens moins « porteurs »
- Objectif : Soutenir une offre alternative de logements (anticipation sur les évolutions sociétales et démographiques, exigences en termes de développement durable, etc...)

Sommaire

1

Le bilan d'aménagement

- Définition, objectifs et types
- Les principes du bilan financier
- Les postes de dépenses du bilan financier
- Les postes de recettes du bilan financier
- L'impact du développement durable sur les postes du bilan financier
- Les limites du bilan d'aménagement

2

L'équilibre financier en question

- Les déséquilibres financiers
- **Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement**

Des déséquilibres injustifiés ?

Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement

- **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.

Des déséquilibres injustifiés ?

Relativiser la notion de déséquilibre d'une opération d'aménagement



L'aménagement, une activité rentable ?

Les acteurs de l'aménagement



