



espelia
Conseil pour
la performance publique



Revitalisation des centres-bourgs et centres-villes



Atelier sur les modes de réalisation d'une opération de revitalisation dans le cadre d'ACV

Réunion technique - 28 mars 2019

Présentation rapide du Cabinet Espelia



Une AMO exclusivement dédiée aux décideurs publics

Un cabinet de conseil statutairement à l'abri des conflits d'intérêt :

- Comité de Surveillance présidé par l'AMF et la FNCCR
- Transparency Internationale au Comité de Surveillance (TI = principale organisation qui lutte contre la corruption)



90 consultants juristes, économistes, financiers, urbanistes et ingénieurs



5 000 références

6 implantations géographiques



Nos compétences dans le domaine de l'aménagement

STRATÉGIES ET POLITIQUES TERRITORIALES

- + Analyse et diagnostic
- + Projet de territoire et Schéma de développement
- + Définition des politiques publiques
- + Animation et concertation d'acteurs
- + Pilotage et évaluation

CRÉATION ET SUIVI DE STRUCTURES DÉDIÉES

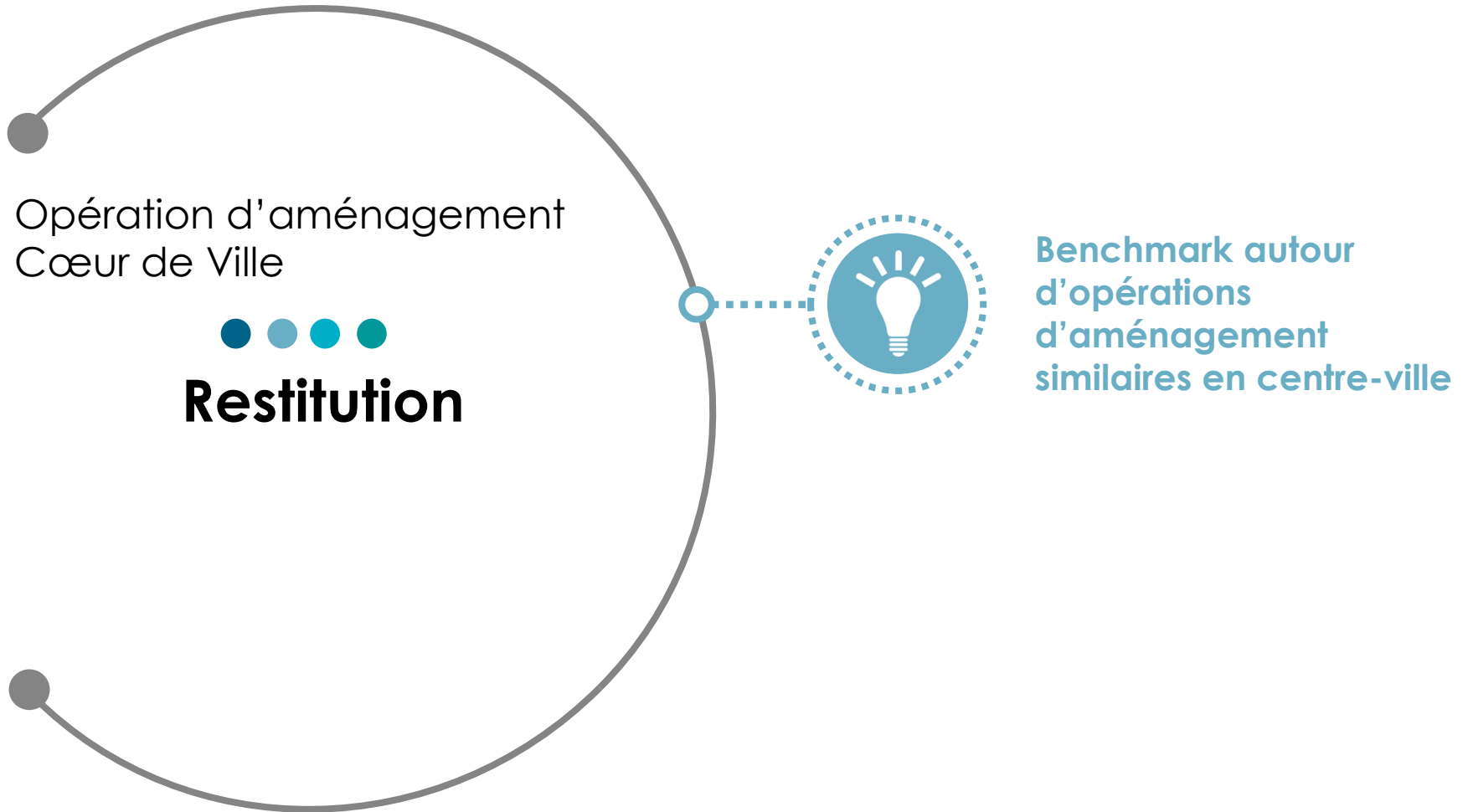
- + Etude d'opportunité et de faisabilité
- + Montage juridique et gouvernance
- + Business plan et provisionnement
- + Audit et Bilan d'activités

MONTAGE D'OPÉRATIONS IMMOBILIÈRES ET URBAINES

- + Diagnostic et étude de marché
- + Programmation
- + Montage juridique et financier
- + Accompagnement contractuel
- + Suivi et pilotage
- + Audit et finalisation
- + Transfert d'opérations

➔ RÉFÉRENCES D'ESPELIA EN LIEN AVEC ACTION CŒUR DE VILLE :

- **Aide à la préfiguration du programme ACV** pour le CGET et la Caisse des dépôts
- **Aide au montage de différentes opérations en lien avec ACV** (études préalables, modalités de réalisation d'opérations en centre-ville)
- **Actuellement, Espelia accompagne la Caisse des dépôts pour des missions d'assistance au management de projet et expertises liées** dans le cadre du plan ACV, ainsi que pour des **missions de montage de projets.**



Concession d'aménagement : l'outil privilégié pour mettre en œuvre l'OPAH RU et réaliser les aménagements sur le bâti et les espaces publics

- Avec la Ville et une SEM locale (après mise en concurrence) ou une SPL en lien in house (sans mise en concurrence). Pas de transfert de risque
- Missions de l'aménageur élargies: DUP, DPU, animation (OPAH RU, ORI, TIRHORI...) et auprès des bailleurs / promoteurs
- Parfois, l'animation de l'OPAH RU est confiée via un marché à part passé par l'EPCI

Avantages:

- Compétences spécifiques de l'aménageur,
- Entité unique pour plus de cohérence du projet et assurer le lien avec les collectivités
- DUP / mesures coercitives menées en externe

Remarques:

- Pas de conventions tripartites (ordonnance et décret concession prévoyant cette possibilité trop récents)
- Concession souvent signée par la Ville (pouvoirs de police du Maire en matière de logement indigne)
- Coût pour la Collectivité: 1 ETP 2 jours par mois + rémunération aménageur (entre 5 et 8% des dépenses totales de l'opération)

Volet mobilité, transport, stationnement

- Souvent géré en régie par l'EPCI
- DSP pour les stationnements
- Actions : changement de la politique de stationnement, navettes électriques / parkings-relais.

Avantages:

- Impacte directement la fréquentation du centre-ville et des commerces
- Favorise la rotation des places et les modes doux

Remarques:

- La construction des infrastructures peut être prévue dans les missions de l'aménageur
- Mais la gestion et l'exploitation de ces services ne peuvent pas être confiées à l'aménageur

Bonnes pratiques / idées constatées

- Versement d'une prime Enerpat pour de la rénovation énergétique du bâti (Cahors)
- Services mutualisés Ville – EPCI (dans tous les cas)
- Puy-En-Velay distinguée par l'Etat pour la bonne organisation de son réseau de transport en commun vert: intéressant pour le volet mobilité
- Projet (abandonné) de "boutique à déchets mutualisée" à l'échelle d'une rue, avec un financement SPLA pour la mise à disposition du local et par la métropole (compétente en matière de déchets) pour l'aménagement intérieur et l'entretien

Exemple : Ville du Puy-en-Velay

● Programmation

- Habitat et commerce: PNRQAD avec 14 immeubles dégradés + OPAH RU / ORI pour 300 logements
- Commerces: réhabilitation, aménagement d'une rue dédiée à l'artisanat d'art (tourisme), pépinières de locaux en location
- Stationnement: plus cher en centre-ville pour encourager le stationnement en périphérie + mise en place de relais en bus électriques (flotte TEPCV) et location de vélos électriques longue durée

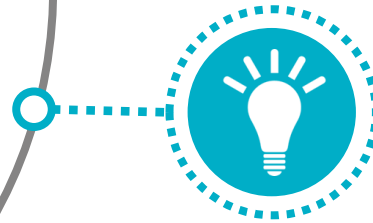
<p>Montage retenu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instauration d'une ZAC + concession d'aménagement Ville / SPL de type in house sans transfert de risque dont volets incitatif et coercitif ▪ Animation de l'OPAH RU: marché agglo / SPL en co-traitance avec Soliha et le CCAS ▪ Un service urbanisme, développement économique, ingénierie en commun agglo – Ville. ▪ Commerces: la Ville achète des cellules vacantes pour les réhabiliter et les louer : rue d'artisans d'art + pépinières avec tarifs progressifs ▪ Mobilité : transports gérés en régie par l'agglo
<p>Avantages</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service mutualisé permet une bonne coordination de l'administration et + efficace
<p>Financement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anah (et ANRU pour le PNRQAD) ▪ Subvention de la Région : Pacte « Haute-Loire » pour développement éco et commerces. ▪ Mobilité: dispositif de l'Etat TEPCV
<p>Remarques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puy-En-Velay distinguée par l'Etat pour la bonne organisation de son réseau de transport en commun vert: intéressant pour le volet mobilité ▪ Agglo en charge de l'OPAH-RU car concession conclue avant l'évolution du dispositif et des compétences Ville / EPCI



Opération d'aménagement
Cœur de Ville



Restitution



**Tableau comparatif des
montages opérationnels
possibles**

Synthèse des différents type de montage relatifs à la mise en place d'un programme de renouvellement du centre ancien

100% Public

100% Privé

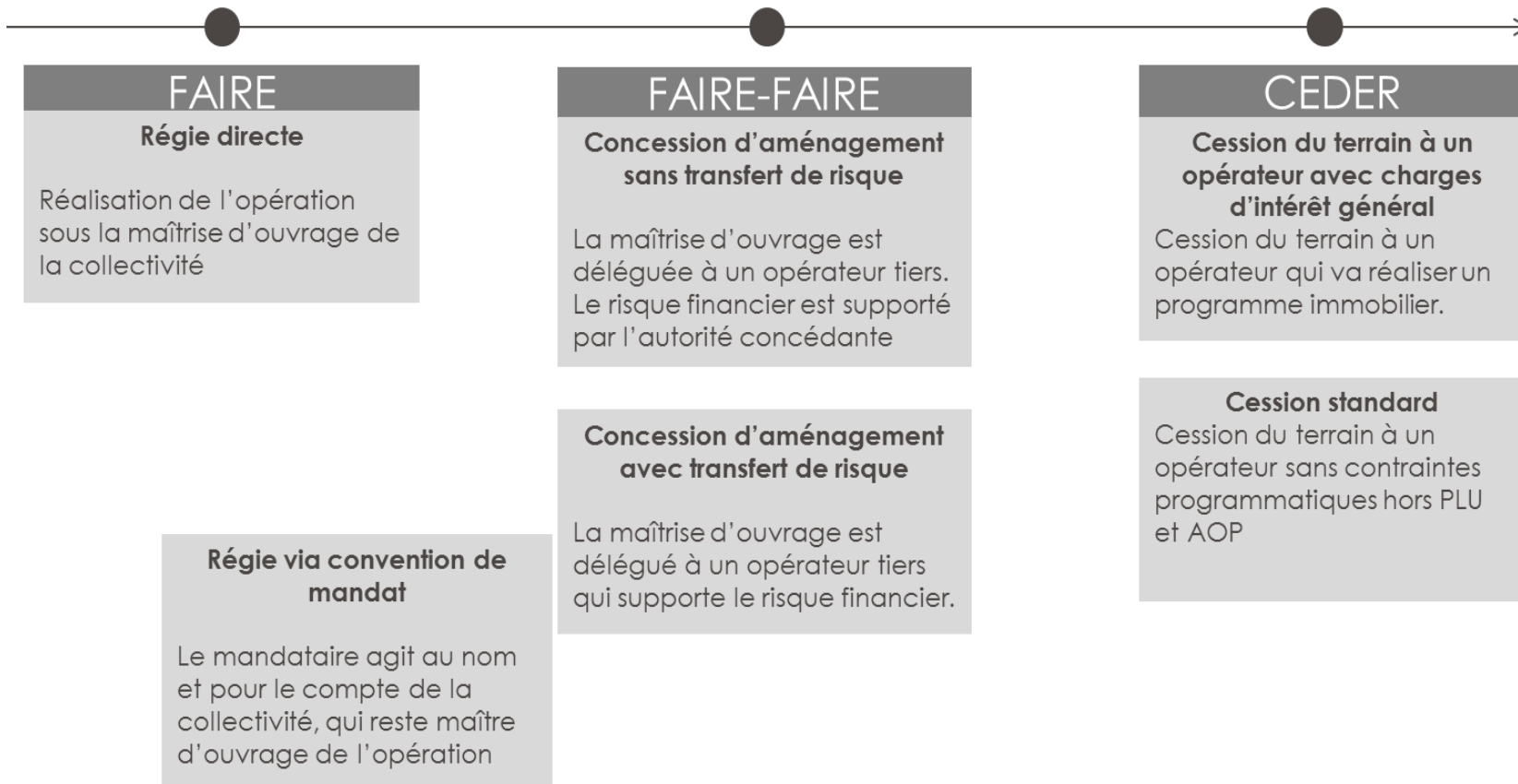


Tableau comparatif des différents modes de réalisation possibles d'un projet

1/3

	Avantages	Inconvénients	Délais
Création d'une Société publique locale + passation d'un contrat pour l'opération Cœur de Ville	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise du personnel ciblée • En cas de lien in house, la Collectivité dispose d'un droit de regard et d'un contrôle très développés • Pas de mise en concurrence pour la passation du contrat pour l'opération d'aménagement • Unicité d'une infrastructure qui va gérer une pluralité d'opérations parfois complexes, plus souple que les services d'une Collectivité • Souplesse du fonctionnement de la SPL (société de droit privé) par rapport aux règles de droit public • Externalisation de la dette (la SPL réalise ses opérations sur fonds propres - sauf mandat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la SPL n'existe pas déjà sur le territoire local, alors processus de création long et coûteux, surtout si l'intérêt d'une SPL se pose sur le long terme, au-delà de l'opération? • N'exonère pas de la passation d'un contrat pour l'opération d'aménagement • Personnel de la SPL : à recruter ou mis à disposition ou détaché : formation du personnel nécessaire en amont. Aussi, viabilité de la SPL ? -> traitement du personnel à prévoir si dissolution • Les actionnaires mobilisent des fonds parfois importants pour les apports en capital, notamment pour permettre à la SPL de négocier ses emprunts. 	<p>Environ 10 mois pour la procédure de mise en concurrence</p>

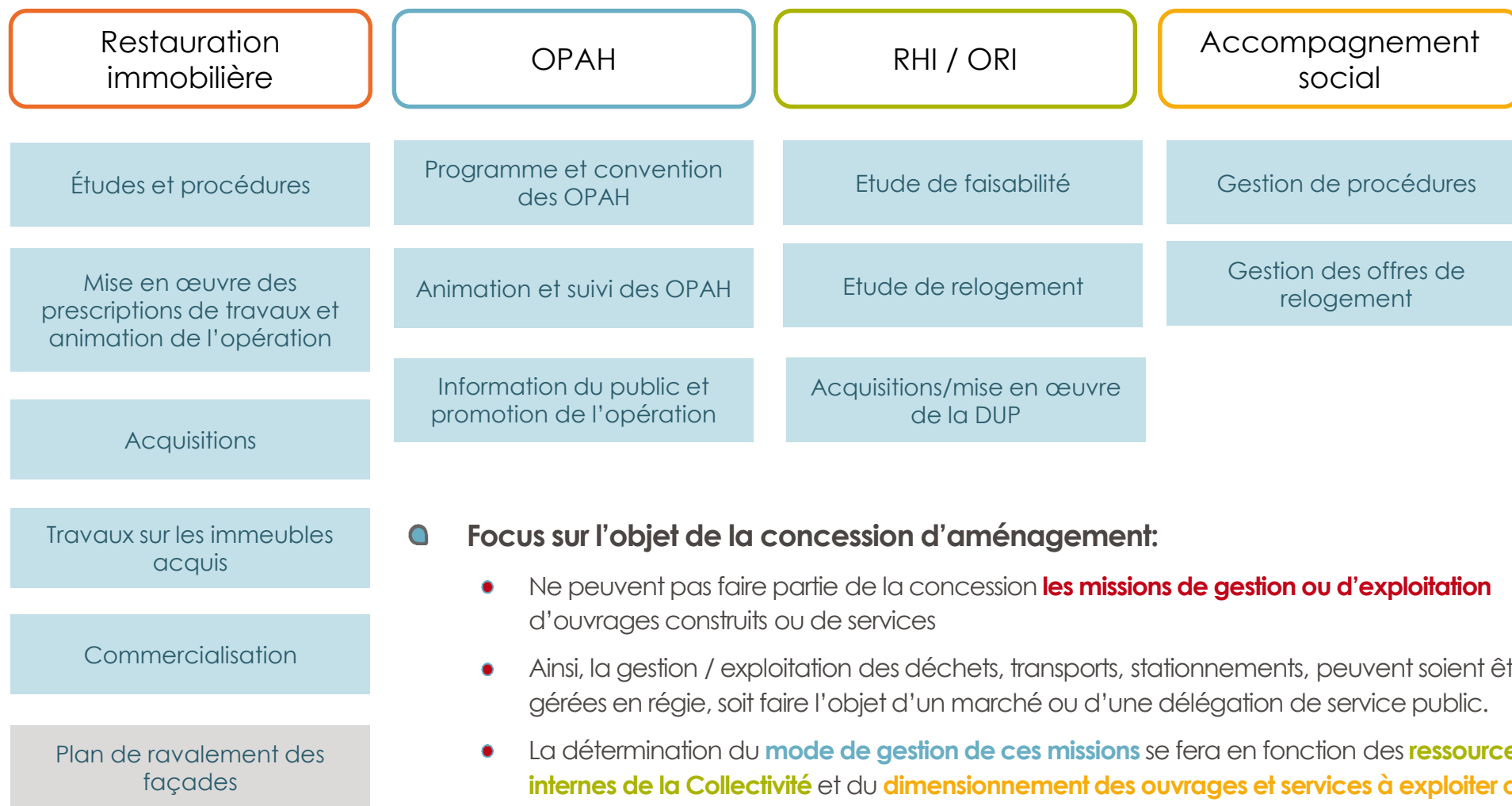
Tableau comparatif des différents modes de réalisation possibles du projet 2/3

	Avantages	Inconvénients	Délais
Réalisation du projet en régie	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de décision total sur tous les aspects du projet • Délais réduits pour engager l'opération • Au regard de l'opération et de l'implantation des équipements publics, les parcelles seront plutôt de petite taille. La régie permet à la Collectivité de maîtriser la vente des lots et donc la désignation du ou des promoteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins en ressources humaines • Financement par la Collectivité • Obligation d'ouvrir un budget annexe équilibré à chaque exercice • Portage direct des risques financiers de l'opération 	Mise en œuvre directe
Réalisation du projet par mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de l'opération • Professionnel de l'aménagement gérant l'opération 	<ul style="list-style-type: none"> • Portage et risques financiers supportés par la collectivité • Procédure de mise en concurrence à mettre en place pour recruter le mandataire • Nécessité de bien gérer le partage des tâches avec le mandataire 	Environ 6 mois de procédure de mise en concurrence
Cession de terrain avec charges d'intérêt général – Macro-lots	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure plus simple et plus rapide (type appel à projet) • Possibilité d'édicter un cahier des charges et un règlement de lotissement pour assier le projet dans une vision long terme. • Risque 100% privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Opération devant être viable économiquement sur chacun des macro-lots • Nécessité pour la Collectivité d'avoir la maîtrise foncière totale de la zone cédée • Risque de requalification en concession si trop d'exigences inscrites au cahier des charges, notamment s'agissant des espaces et équipements publics • Contrôle réduit de l'aménagement final 	Procédure de mise en concurrence de 6 mois

Tableau comparatif des différents modes de réalisation possibles du projet 3/3

	Avantages	Inconvénients	Délais
Réalisation du projet en concession d'aménagement avec transfert de risque	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnel de l'aménagement gérant l'opération en MOA déléguée • Financement porté par l'aménageur (mais peut intégrer des subventions de la collectivité pour équilibrer l'opération) • Partage de risques entre l'aménageur et la Collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de mise en concurrence à mettre en place pour recruter le concessionnaire (excepté si contracté avec une SPL) • Projet négocié avec l'aménageur au cours de la procédure de mise en concurrence pour garantir sa commercialisation 	Procédure de mise en concurrence d'environ 8 mois
Réalisation du projet en concession d'aménagement sans transfert de risque	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnel de l'aménagement gérant l'opération • Financement porté par l'aménageur (mais peut intégrer des subventions de la collectivité pour équilibrer l'opération) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de mise en concurrence à mettre en place pour recruter le concessionnaire (excepté si contracté avec une SPL) • Partage et risques financiers supportés par la collectivité • Totalité des risques pris par la Collectivité 	Procédure de mise en concurrence d'environ 8 mois

Focus sur l'OPAH RU avec ORI : les missions pouvant être déléguées à l'aménageur



Focus sur l'objet de la concession d'aménagement:

- Ne peuvent pas faire partie de la concession **les missions de gestion ou d'exploitation** d'ouvrages construits ou de services
- Ainsi, la gestion / exploitation des déchets, transports, stationnements, peuvent soit être gérées en régie, soit faire l'objet d'un marché ou d'une délégation de service public.
- La détermination du **mode de gestion de ces missions** se fera en fonction des **ressources internes de la Collectivité** et du **dimensionnement des ouvrages et services à exploiter ou gérer**. Elle pourra faire l'objet d'une analyse plus fine et spécifique par la Collectivité.

Point de vigilance : Mise en place des ORI

- **Une procédure stratégique.** La contrepartie des obligations imposées aux propriétaires est :
 - Le droit de délaissement à la charge de la collectivité (ou son concessionnaire si ORI déléguée),
 - Des obligations de relogement, provisoire ou définitif, des différents occupants et des coûts d'indemnisation au titre des activités professionnelles, commerciales ou artisanales.

L'ORI peut donc avoir des impacts financiers qui viendraient grever plus ou moins fortement le bilan d'aménagement.
- **Si l'ORI est déléguée, vigilance de l'aménageur à double-titre:**
 - Il convient que l'aménageur anticipe bien les effets immobiliers et sociaux (mixité sociale, pression au relogement) et que des études approfondies aient été menées des différentes situations au cas par cas.
 - Il convient aussi que l'aménageur accompagne les propriétaires et occupants tout le long de l'opération.

Focus sur la concession d'aménagement : les avantages à déléguer

- **Une opération globale à un seul et même aménageur** : plus de visibilité et facilitation des rapports et interfaces.
- **Gestion d'un acte unique** : suivi plus efficace et moins lourd que plusieurs actes avec différents opérateurs.
- **Plus de distance politique** que si conservation de certaines des missions en régie directe (expropriation).
- **Suivi** de l'opération :
 - rapports régulièrement remis par l'aménageur à la Collectivité, comptes-rendus annuels, comités techniques et de pilotage avec une fréquence imposée de réunions.
 - L'autorité concédante peut ainsi exercer un véritable contrôle sur le déroulement de l'opération et sur la bonne exécution des obligations contractuelles de l'aménageur.

Focus sur la concession d'aménagement : quels coûts pour la Collectivité ?

- Il est difficile de **chiffrer le coût pour une collectivité pour la mise en place et l'exécution d'une concession**:
 - variation importante en fonction des missions confiées à l'aménageur
 - aléas pesant sur les projets de réhabilitation qui comprennent bien souvent des expropriations.
- **Coût générique pour l'autorité concédante dans le cadre d'une concession d'aménagement**:
 - Éventuelle AMO pour la passation et / ou le suivi du contrat de concession : entre 25 k et 40 k€HT.
 - Environ 1 ETP mobilisé 2 jours par mois (Comités techniques, de pilotage, autres réunions de suivi, analyse des documents de suivi fournis par l'aménageur).
 - Rémunération de l'aménageur : en général, une partie forfaitaire et une partie en pourcentage, selon les missions déléguées ou pas à l'aménageur et selon que la concession transfère ou pas du risque à l'aménageur. Le total représente environ 6 à 8% des dépenses dans une concession sans transfert de risque et environ 9 à 12% des dépenses dans une concession avec transfert de risque.

