

IHEDATE

Cycle 2013 - Séminaire 8 - Agir dans l'incertitude

**Producteurs de ville : comment faire face aux
incertitudes et aux contradictions ?**

14 novembre 2013

**Isabelle Baraud-Serfaty
www.ibicity.fr - isabelle@ibicity.fr**



Une fabrique de la ville en pleine mutation

**CRISE
ECONOMIQUE**

**RENOUVELLEMENT
URBAIN**

**VILLE
DURABLE**

**REVOLUTION
NUMERIQUE**

Urbanisation and implications for insurance

Swiss Re
iii

Economic

- Higher incomes and wealth generate demand for insurance products, such as motor, home and life savings products.
- Industrialisation, increased trade and commerce, concentration of business and investment drives growth of commercial insurance.
- An expanding formal employment sector will come with employer liability for employee protection.

Social

- Reduced inter-generational support and longevity improvements create challenges for ageing and retired population, and will create opportunities for old-age health and pension products.
- The rise of consumer rights has implications for casualty & liability lines of business.
- City lifestyles gives rise to 'urban diseases' (diabetes, heart disease, cancer); this needs to be reflected in insurance product offerings.
- Higher financial literacy renders consumers more receptive to complex products like universal life. On the other hand, insurers can expect more competition from other financial intermediaries as the services sector becomes more developed in urban areas.
- With technological advancements, cyber and personal data risk are growing segments that are more pertinent to urban centres. These risks are already generating demand in specialty line insurance.

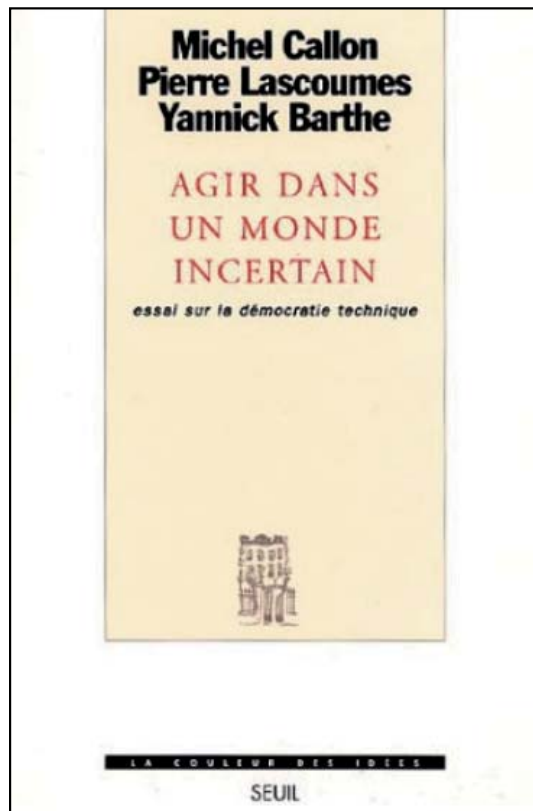
« Urbanisation in emerging markets : boon and bane for insurers » - N°5/2013

Infrastructure

- New opportunity for commercial insurance during the construction phase of infrastructure projects.
- Post-construction recurrent insurance demand will likely remain strong, but this will also depend on whether governments act as de facto insurers.

Environment

- Take-up rate of green insurance may increase with rising awareness of environmental issues and the use of IT to build “smart cities”.
 - Many large cities are located in areas prone to multi-natural disasters. The high concentration of people and economic values amplifies the losses from natural/manmade disasters, industrial disasters, terrorism or a disease outbreak. Insurance can be taken not only at the individual and enterprise levels, but also on the city-level as part of the risk management strategy.
 - Increasing awareness of city risk management and the benefit of public-private partnership will open up additional opportunities for insurance.
-



Risque

« Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'évènements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire ».

Incertitude

« On sait qu'on ne sait pas, mais c'est à peu près tout ce que l'on sait ».

Introduction

Producteurs de ville

Introduction

Producteurs de ville - privés

PURS URBAINS (urbain = cœur de métier)

Immobilier



Services urbains



Investisseurs dédiés



Groupes BTP



OPPORTUNISTES URBAINS suite à évolution stratégique

Diversification



Enrichissement offre commerciale



Captation de valeur



URBAINS DE FAIT (urbain = effet collatéral de leur activité)

Grands utilisateurs



Grands investisseurs de fait



Déclencheurs d'urbanité



NOUVEAUX URBAINS suite à urbanisation + nouvelles portes d'entrée

Entrée par l'énergie



Entrée par l'information



Les producteurs privés face au risque

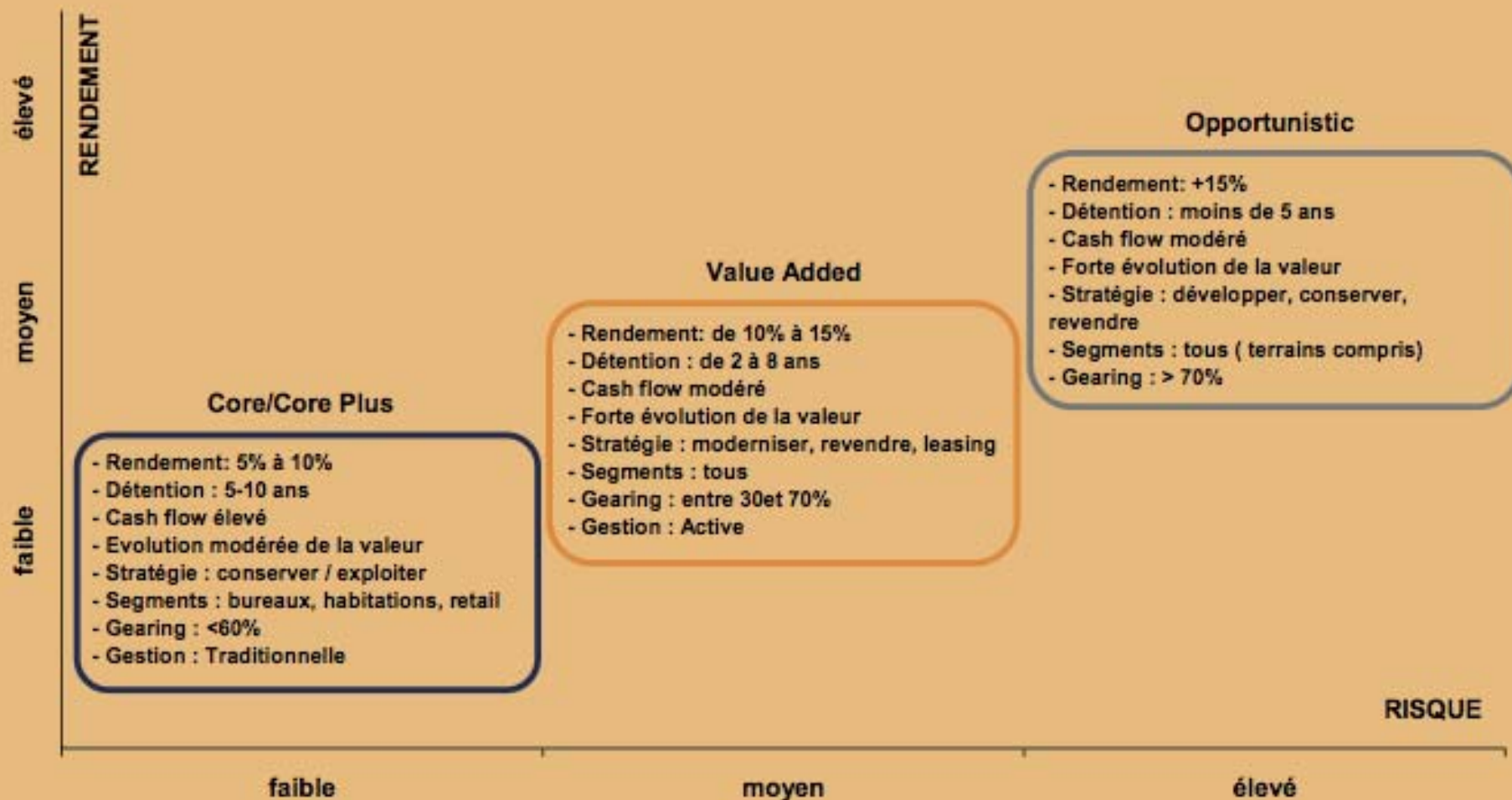
1) Le risque au cœur du montage des projets

Rentabilité

Risque

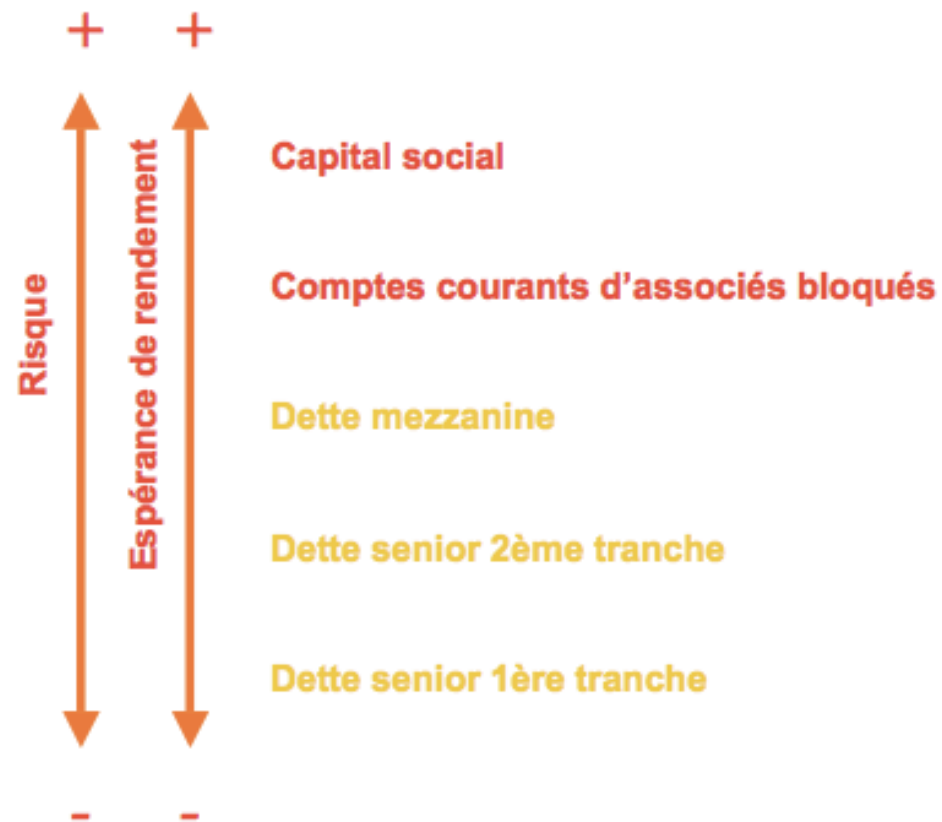
1) Le risque au cœur du montage des projets

Tableau C : Couple rendement/risque des différentes stratégies
(Source : Crédit Suisse Economic Research)

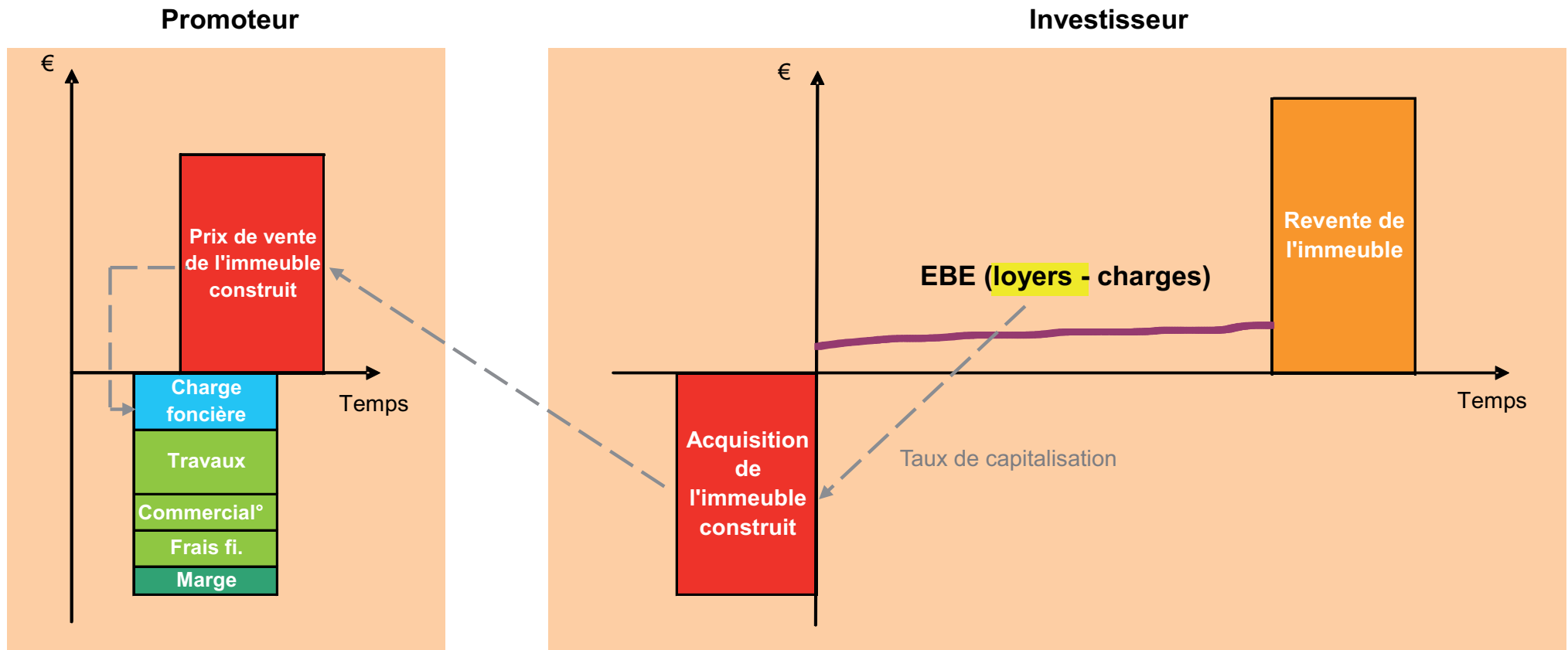


1) Le risque au cœur du montage des projets

Les différentes formes d'apports de capitaux



1) Le risque au cœur du montage des projets



1) Le risque au cœur du montage des projets

Exemple : la gestion du risque pour un investisseur

- Identifier le risque
- Atténuer le risque
- Transférer le risque (faire porter les risques par les personnes le mieux à même de le faire)
 - Assurance
 - Couverture financière (produits dérivés)
 - Transfert sur le cocontractant
 - Garanties
- Mesurer la sensibilité au risque

1) Le risque au cœur du montage des projets

> Etablissement de la matrice des risques

Risques en phase de construction

Catégorie de risque	Composants du risque	Puissance publique	Société ad-hoc	Constructeur	Exploitant	Prêteurs	Action de limitation / modalités de couverture
Autorisations (PC, ...)	Recours déposé par des tiers		X →	X			Paiement de pénalités par le constructeur ; mise en place de conditions suspensives
Dépassement des délais	Force majeure, grèves, climat, fouilles archéologiques...		X →	X			
	Faillite sous-traitant						Paiement de pénalités par le constructeur
Surcoûts	Modification de la définition du projet		X →	X			Assistance maîtrise d'ouvrage
	Sous-estimation du coût des travaux ou équipements		X →	X			Garanties apportées par un ou des actionnaires - CPI
Risques technologiques	Technologie mise en œuvre dans le projet						Etudes techniques - Utilisations de technologies éprouvées
	Interfaces						Choix d'un contracteur unique

1) Le risque au cœur du montage des projets

Risques en phase d'exploitation

Catégorie de risque		Puissance publique	Société ad-hoc	Constructeur	Exploitant	Prêteurs	Action de limitation / modalités de couverture
Risques de revenus	Quantité (trafic, tonnages déchets, nb entrées,...)						Etude de marché - Assurance climat - Flexibilité charges - Engagement de rachat
	Prix (prix de rachat, élasticité demande prix, concurrence...)						Etudes de sensibilité, politique marketing
Autres baisses de recettes	Non-paiement subventions					X	Analyse financière de la CL concédante
	Non-paiement par usagers	X	X				Avoir une politique tarifaire socialement acceptable ; coopération police / justice
Surcoûts d'exploitation	Dépassement des coûts d'exploitation		X		X		contrat à prix fixe avec un opérateur - indexation tarifaire
	Renchérissement coût des matières premières, M.O.		X				Report sur le client - Imprévision
	Installations défectueuses						Paiement de pénalité par le constructeur
	Nouvelles normes						
	Exigences publiques accrues						Fait du prince

1) Le risque au cœur du montage des projets

Risques liés au financement et risques divers

Catégorie de risque		Puissance publique	Société ad-hoc	Constructeur	Exploitant	Prêteurs	Action de limitation / modalités de couverture
Paramètres financiers	Indexation des coûts		X			X	
	Taux d'intérêt						
	Taux de change						Dettes libellées en devise locale
Divers	Risque économique (crise éco., financière,...)						Clauses de négociation, adaptation des contrats
	Faillite du concessionnaire					X	Droit de substitution

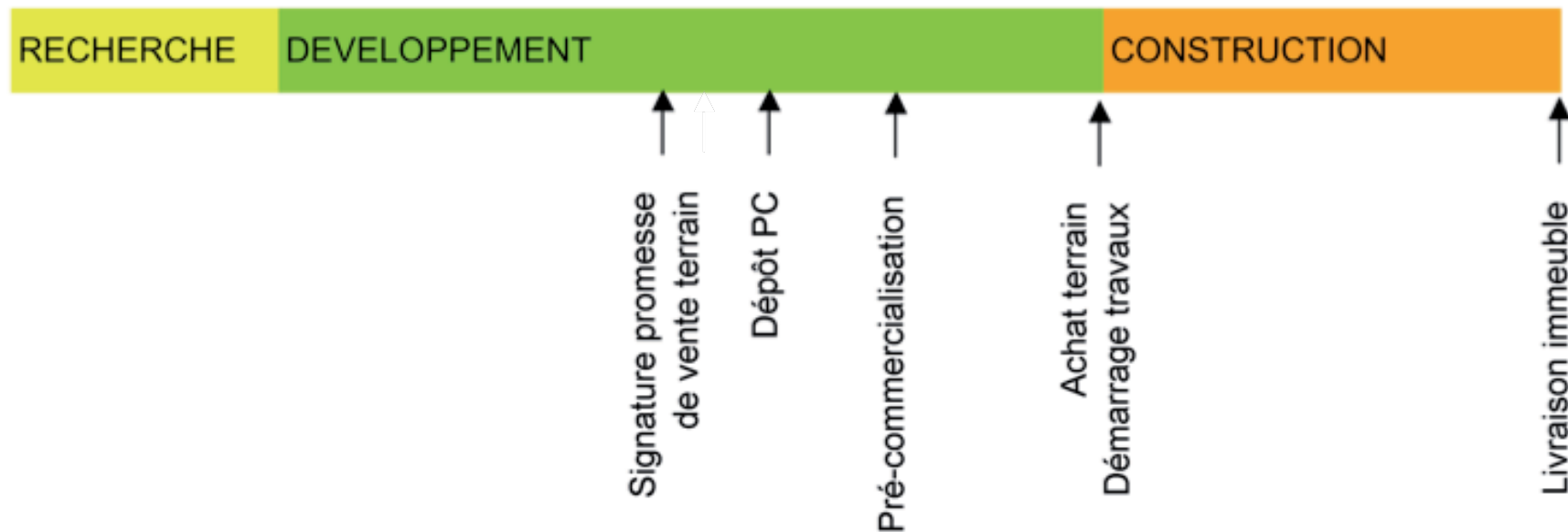
1) Le risque au cœur du montage des projets

Exemple : la gestion du risque pour un promoteur

Exemple pour un promoteur : le critère « investment at risk »

= Engagements – revenus sécurisés

>> notion de conditions suspensives



1) Le risque au cœur du montage des projets

Exemple : la gestion du risque pour un promoteur

Project 1:

- Retail project: shopping centre
- 1 phase
- Total investment € 120 mio:
 - Development costs: € 15 mio (before construction)
 - Land costs: € 20 mio (no commitment until start construction)
 - Construction costs: € 85 mio
- Pre lease requirement: 25%
- Sales value: € 140 mio

Table with overview of amount of Investment at Risk during the project

Moment	Committed investment [€]	Secured revenues [€]	Investment at risk [€]
Start of development	€ 15 mio (<i>development costs</i>)	€ 0	€ 15 mio
Start construction	€ 120 mio	€ 35 mio (<i>25% of € 140 mio</i>)	€ 85 mio

Maximum projected Investment at Risk: € 85 mio

1) Le risque au cœur du montage des projets

Exemple : la gestion du risque pour un promoteur

Project 2:

- Residential project
- 2 phases, each with equal investments
- Total investment € 140 mio:
 - Development costs: € 10 mio
 - Land costs: € 40 mio
 - Construction costs: € 90 mio
- Developments costs: € 8 mio before construction, € 2 mio during phase 1 in preparation of phase 2.
- Land costs: at start of development committed
- Pre sales requirements:
 - Phase 1: 25%
 - Phase 2: 25% + 75% of phase 1
- Sales value: € 160 mio (€ 80 mio per phase)

Table with overview of amount of Investment at Risk during the project¹

Moment	Committed investment [€]	Secured revenues [€]	Investment at risk [€]
Start of development	€ 48 mio (€ 8 mio development costs + € 40 mio land costs)	€ 0	€ 48 mio
Start construction phase 1	€ 95 mio (€ 10 mio development costs + € 40 mio land costs + € 45 mio construction costs)	€ 20 mio (25% of € 80 mio)	€ 75 mio
Start construction phase 2	€ 140 mio	€ 80 mio (25% of € 80 mio + 75% of € 80 mio)	€ 60 mio

Maximum projected Investment at Risk: € 75 mio

1) Le risque au cœur du montage des projets

Exemple : la gestion du risque pour un promoteur



DEVELOPMENT BUSINESS MODEL: LOW RISK PROFILE

Legal framework

- **VEFA regime** (*Vente en l'Etat Futur d'Achèvement*, i.e. sale pending future state of completion): transfer of ownership upon the execution of the notarial deed (may take place before construction works are started)
- **Secured legal framework** for the developer (no walk away option for the buyer) as well as for the buyer (GFA or *Garantie Financière d'Achèvement*, i.e. completion bond issued by a bank)

Land purchase

- **No land bank** (options on land)
- Plots purchase subject to a definitive building permit being granted

Risk management

- **Residential:** construction works launch subject to a satisfactory pre-commercialization rate (40% minimum, 74% on average in 2012)
- **Commercial:** construction works launch subject to 100% pre-commercialization or to pre-let (no speculate developments)

Financing

- **Residential:** successive instalments based on construction milestones, 5% outstanding amount to be paid upon delivery
- **Commercial :** forward-funding financing as a general rule

1) Le risque au cœur du montage des projets

Exemple : la gestion du risque pour un promoteur

Exemples de risques	Actions possibles de la part du promoteur
Risque de liquidité	Favoriser banalisation du bien
	Favoriser solvabilisation des acquéreurs - Négociation avec les banquiers - Focalisation sur unités investisseurs en défisc.
	Baisser le coût unitaire d'un produit - Bail emphytéotique (BELO) - Réduction taille logement - Sécabilité du bien (vente à la découpe)
Risque de commercialisation	- Augmentation précommercialisation - Vente à bailleurs sociaux
Risque de construction	- CPI pour un investisseur - Entreprise générale

2) Impact sur la ville produite

Localisation



KEY COMPETITIVE STRENGTHS (1/2)

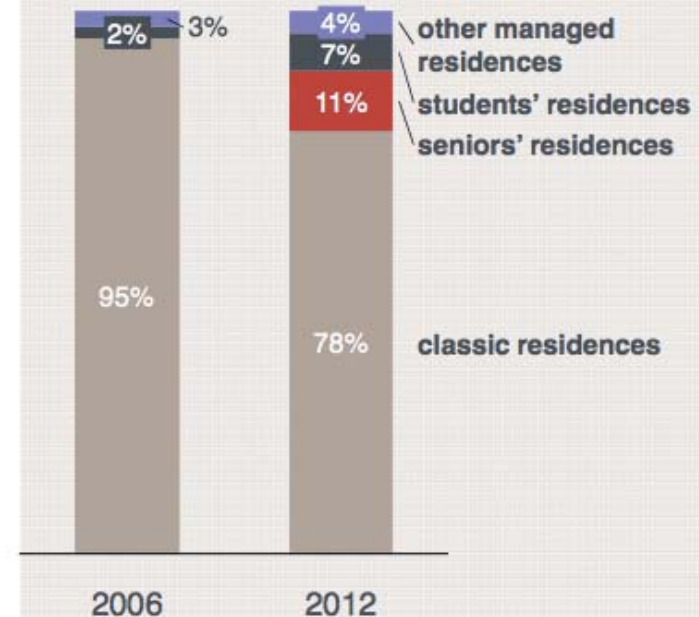
A DIVERSIFIED CLIENT BASE

(France, including Iselection, in units and %)



A WIDER RANGE OF PRODUCTS

(France, excluding Iselection, in %)



FOCUS ON LARGE URBAN AREAS

(location of Group operating units)



RESIDENTIAL

PAGE 79

2) Impact sur la ville produite

Localisation

LE MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT

Prix et rendements : Appellation "prime" d'Origine Contrôlée

Le marché de l'investissement est devenu hémiplegique. La demande ne porte que sur les actifs les plus sécurisés et valorisés. Des essences rares et, qui plus est, à pousse souvent très lente. Au point qu'en face, l'offre se mette à manquer. Le segment des actifs de moins de 100 millions d'euros en fournit une parfaite illustration. Circonstances aggravantes, les acheteurs se montrent plus sourcilleux qu'auparavant en matière de garanties sur les origines. Du tek, de l'acajou ou du noyer : oui, mais pas de contrebande ! Les bois doivent être issus des meilleurs terroirs et dotés de tous les labels PEFC ou FSC^[2]...

"Les taux "prime" sont à la baisse sur le QCA et s'inscrivent dans la fourchette 4,50/4,70%. C'est un retour aux valeurs de la mi-2008."

Le prix des choses est révélateur en la matière. Et notamment celui des plus belles choses : ce qui est cher l'est plus encore qu'auparavant. Les taux de rendement "prime" sur la cession des meilleurs actifs du QCA se sont en effet encore contractés de 10 points de base au cours de l'année écoulée. Ils s'inscrivent désormais dans une fourchette comprise de 4,50 à 4,70%. La baisse des taux est certes légère, presque imperceptible. Elle n'en est pas moins significative puisqu'elle ne profite qu'aux biens les plus chers situés sur les secteurs les plus chers : QCA et Paris 5/6/7^{ème}, où la fourchette des taux "prime" est comprise entre 5,00 et 5,25%. Ces marchés ont désormais retrouvés les niveaux qui étaient les leurs à la mi-2008, avant la panique qui a suivi la faillite d'une grande banque d'affaires américaine. Autant dire que la confiance qu'ils inspirent est grande.

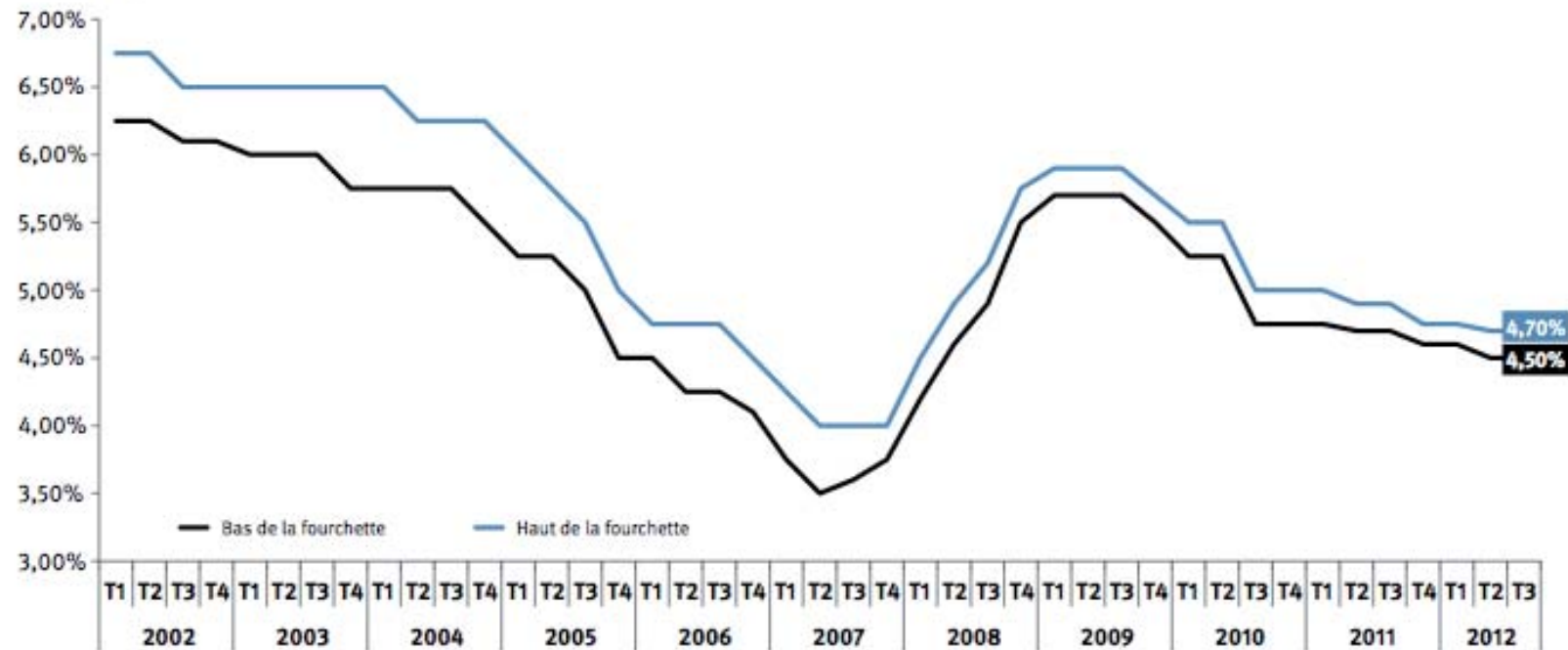
http://www.knightfrank.fr/back_office/up_divers/file/1355405820-Vision_2012.pdf

2) Impact sur la ville produite

Localisation

Evolution des taux de rendement "prime" sur Paris Quartier Central des Affaires

Source : Knight Frank



A l'inverse, les autres marchés ont connu une remontée des taux. Tous les autres marchés, qu'ils soient émergents ou établis, dès lors qu'ils apparaissent fragilisés sur le marché locatif, sont concernés. Et cette hausse est loin d'être anodine puisqu'elle peut aller jusqu'à 50 points de base, à l'image de La Défense ou de la Boucle Nord.

"Le marché se fragmente : en un an, le différentiel des taux entre le QCA et La Défense est passé de 90 à 150 points de base."

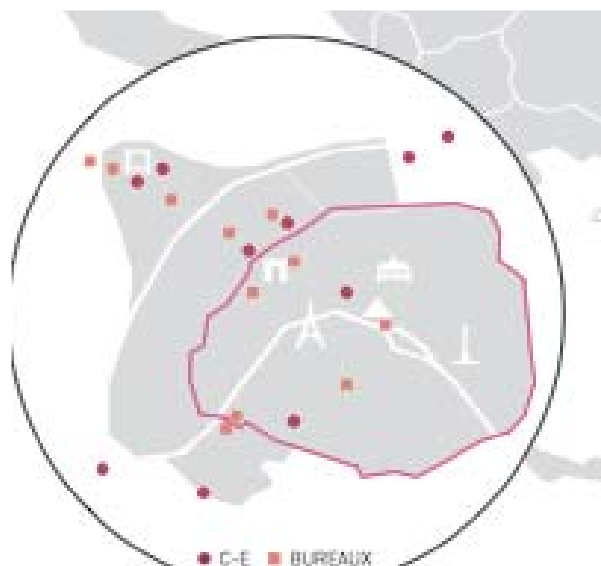
Contrairement à ce qui s'était produit au cours des dernières années, la segmentation géographique a repris sens tout au long des derniers mois. Le différentiel des taux de rendement "prime" entre le QCA et La Défense est ainsi passé de 90 points de base en septembre 2011 à 150 points à la fin du dernier trimestre.

night Frank

2) Impact sur la ville produite

Localisation

Le portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco, qui représente 13 % de la valeur du Groupe, se concentre sur les actifs de premier plan situés aux meilleurs emplacements des quartiers financiers de Paris et de La Défense. Le Groupe investit systématiquement dans les actifs d'excellence en termes d'architecture, de design et de certifications environnementales.



Bureaux et sites de Congrès-Expositions à Paris

Unibail – Document de référence 2012

France : Pôle Bureaux*	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface des actifs (m²)	Parkings	% consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m²)	Principaux locataires
PARIS et Quartier Central des Affaires de l'Ouest parisien							
Paris 1^{er}							
34-36, rue du Louvre	1976	R 2012	4 019	-	100 %	4 019	Caisse d'Épargne, Louis Vuitton Malettier
Paris 8^e							
Capital B (Monceau/Murat)	2001	R 2006	45 280	373	100 %	45 280	Gaz de France, Eurazeo, Dechert, SAP, Marionnaud, Arsene, Nixon
Paris 15^e							
Le Sextant, 2 bis-2 ter, rue Louis-Armand	2009	1998	13 404	147	100 %	13 404	Securitas, Direct Énergie, La Poste
Paris 16^e							
7, place du Chancelier Adenauer	1999	R 2008	12 066	150	100 %	12 066	Siège d'Unibail-Rodamco
Sous-total « Paris QCA »			74 769			74 769	
92 Paris-La Défense							
Espace 21 (Les Villages)	1999	R 2006	42 092	1 541	100 %	42 092	Genegis, Concorde Management Company, Louvre Hôtels
Tour Ariane	1999	R 2008 ⁽¹⁾	63 489	212	100 %	63 489	Marsh, British Telecom France, Société Générale, Completel, Ciments Français, Arkea, Mercer, Network Appliance, Regus, Vanco, Air Liquide, IMS Health
Crit (bureaux)	1999	R 2008	37 089	4 800 ⁽¹⁾	100 %	37 089	Snaf, Essec, Apec, Select TT
Michelet-Galilée	1999	R 2010	32 662	127	100 %	32 662	Alstom
70-80, avenue Wilson	1999	R 2012	23 069	543	100 %	23 069	Cornexposium, Bouchard Recordati, Gefco, Cofely
Sous-total « Paris-La Défense »			198 401			198 401	
92 Neuilly-sur-Seine							
2, rue Ancelle	1996	R 2000- R2013 ⁽¹⁾	16 041	173	100 %	16 041	
92 Issy-les-Moulineaux							
34-38, rue Guynemer « Nouvel Air »	1999	R 2012	47 048	861	100 %	47 048	Carlson, Aldata, Accor
Sous-total « Neuilly-Levallois-Issy »			63 089			63 089	
Autres actifs de Bureaux à Paris (Paris 14^e)							
Galilé-Montparnasse (Bureaux)	1998	C 1974	9 865	1 992 ⁽¹⁾	100 %	9 865	Le Point, CRAF
Autres actifs de Bureaux à Paris Ouest (Nanterre)							
29, rue du Port	2010	C 1989	10 342	94	100 %	10 342	Xylem France
Sous-total autres actifs à Paris			20 207			20 207	
Sous-total Paris et région parisienne			356 466			356 466	
Actifs en province							
Lyon							
Tour Crédit Lyonnais	1996/2007	C 1977	12 948	60	100 %	12 948	France Telecom, DHL, CAF de Lyon
Sous-total province			12 948			12 948	
Total (selon périmètre de consolidation)			369 414			369 414	

2) Impact sur la ville produite

Localisation

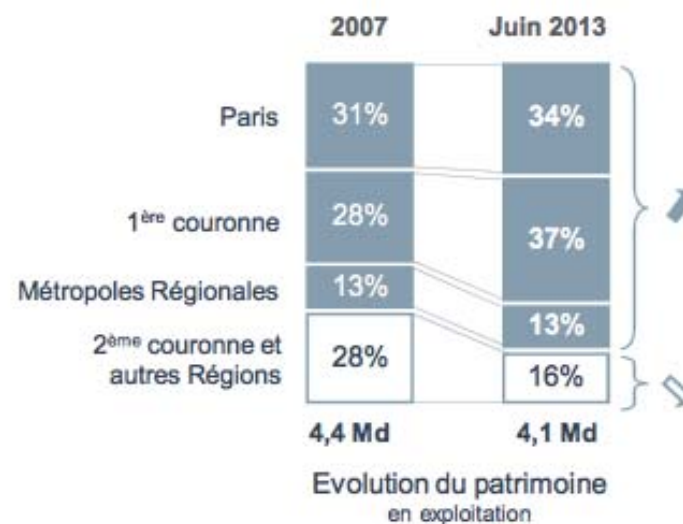


Focus Bureaux France depuis 2007

Rotation active du patrimoine

1,8 Md de cessions
1,5 Md d'investissements

- ⇒ Renforcement du poids de : **Paris**
1^{ère} couronne
- ⇒ Patrimoine vert¹ : 26% vs 0%
- ⇒ Rendement - 40 bps à 7,0%
- ⇒ Durée ferme des baux à 5,8 années vs 3,5 années
- ⇒ Cession de plus de 200 actifs inférieurs à 5 M



2) Impact sur la ville produite

Localisation

Métropolisation = « Concentration de valeur dans et autour des villes les plus importantes »*

Etymologiquement, « métropole » = ville-mère

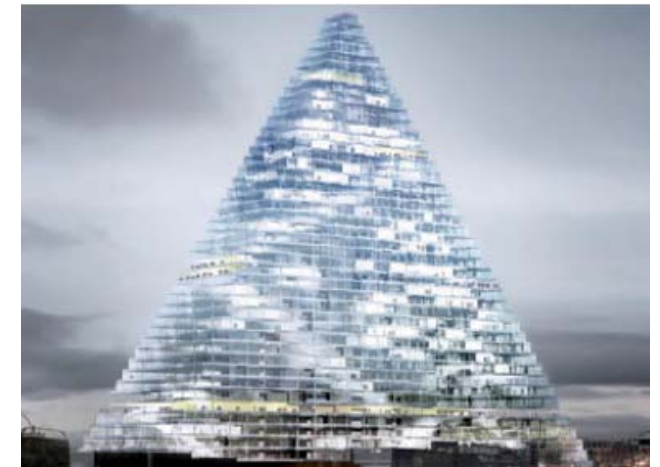
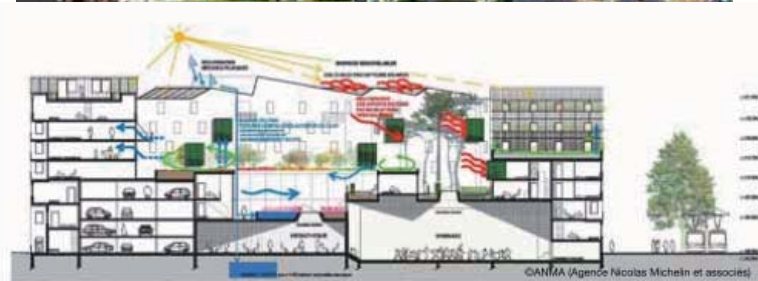
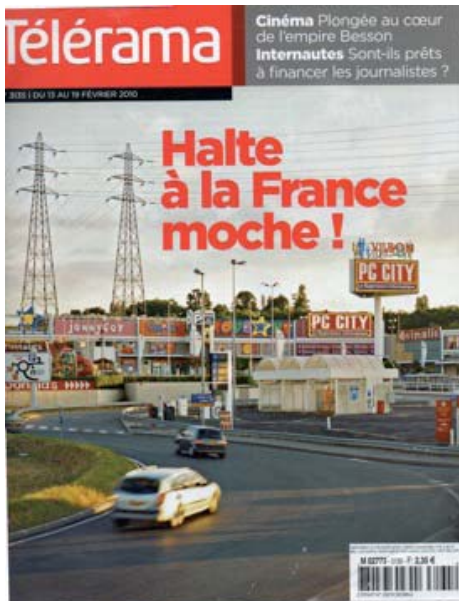
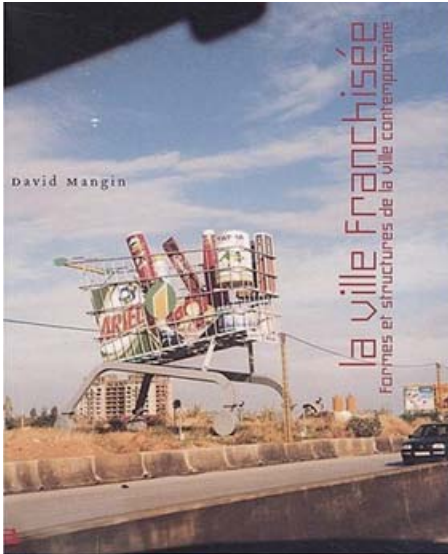
Deux dimensions :

- Exogène : notion de taille critique et d'inscription dans un système de **compétition** avec les autres métropoles
- Endogène : notion d'aimant (**grand territoire aimanté**) : organisation d'un territoire de plus en plus large autour d'une ou plusieurs polarités

« Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés ». Sous la direction de Jacques Lévy et Michel Lussault. Belin, 2006

2) Impact sur la ville produite

Formes urbaines



2) Impact sur la ville produite

Formes urbaines

« Les maîtres d'ouvrage » se tournent vers les entreprises qui apportent des garanties en signant le marché. Elles imposent alors aux architectes des paramètres et des modes constructifs qui prévalent sur la créativité et standardisent les projets. Sauf à mettre l'Etat en demeure de réduire le monopole des entreprises, on risque de voir l'architecture évoluer vers des produits standard. »

Francis Soler, D'Architectures –
Octobre 2013

« Ceux qui ont un véritable rôle à jouer, ce sont les grandes collectivités locales. Je reprends le cas des poteaux-dalles. La Ville de Paris est peut-être la seule ville de France qui puisse dire : les opérations qu'on va faire, on va les faire en poteaux-dalles, et cela aura aussi un impact national. La ville pourrait négocier avec Eiffage, Vinci et Bouygues, pour que soient développés des systèmes poteaux-dalles »

Jacques Lucan – Etudes Foncières –
Septembre-octobre 2012

3) Des stratégies très diverses

Catégories d'investisseurs

Investisseurs institutionnels (Cie assurances, caisses de retraites, fonds de pension ...)	Fonds d'investissement (capital risque, capital dvpt, LBO, hedge funds)	Fonds souverains	Particuliers
Apporteurs de fonds			
Assurés, futurs retraités, particuliers, ...	Investisseurs	Etat (réserves de changes, recettes pétrolières, ...)	Particuliers

Objectifs / contraintes

Rendement	Plus-value	Prédisposition / aversion risque	Horizon de temps	Disponibilité / rareté capitaux	Critères éthiques (intérêt général, ISR, religieux, nationalité)
-----------	------------	----------------------------------	------------------	---------------------------------	--

Stratégies

Niveau d'endettement	Montage financier (LBO, vente à découvert)	Investissement direct / intermédié (fonds de fonds, ...)	Tour de table (participation majoritaire / minoritaire, côté / non côté, ...)	Pure player / diversification
----------------------	--	--	---	-------------------------------

Support d'investissement

Type d'actifs (actions, obligations, immobilier, private equity, produits dérivés, ...)	Secteur d'activité	Maturité de l'actif (entreprise, bâtiment, secteur ...)	Zone géographique
---	--------------------	---	-------------------

3) Des stratégies très diverses

Exemple : compagnies d'assurance

Catégories d'investisseurs

Compagnies d'assurance	Fonds d'investissement (capital risque, capital dvpt, LBO, hedge funds)	Fonds souverains	Particuliers
-------------------------------	---	------------------	--------------

Apporteurs de fonds

Assurés	Investisseurs	Etat (réserves de changes, recettes pétrolières, ...)	Particuliers
----------------	---------------	---	--------------

Objectifs / contraintes

Rendement	Plus-value	Aversion risque	Temps long	Capitaux abondants	Critères éthiques (intérêt général, ISR, religieux, nationalité)
-----------	------------	------------------------	-------------------	---------------------------	--

Stratégies

Faible endettement	Montage financier (LBO, vente à découvert)	Investissement direct / intermédiaire (fonds de fonds, ...)	Minoritaire	Diversification
---------------------------	--	---	--------------------	------------------------

Support d'investissement

Type d'actifs (actions, obligations, immobilier, private equity, produits)	Secteur d'activité	Maturité de l'actif (entreprise, bâtiment, secteur ...)	Zone géographique
--	--------------------	---	-------------------

3) Des stratégies très diverses

Exemple : fonds souverains

Catégories d'investisseurs

Investisseurs institutionnels (Cie assurances, caisses de retraites, fonds de pension ...)	Fonds d'investissement (capital risque, capital dvpt, LBO, hedge funds)	Fonds souverains	Particuliers
--	---	-------------------------	--------------

Apporteurs de fonds

Assurés, futurs retraités, particuliers, ...	Investisseurs	Réserves change, matières 1ères	Particuliers
--	---------------	--	--------------

Objectifs / contraintes

Rendement	Plus-value	Prédisposition / aversion risque	Temps long	Capitaux abondants	Critères éthiques (intérêt général, ISR, religieux, nationalité)
------------------	------------	----------------------------------	-------------------	---------------------------	--

Stratégies

Faible endettement	Montage financier (LBO, vente à découvert)	Investissement direct / intermédié (fonds de fonds, ...)	Tour de table (participation majoritaire / minoritaire, côté / non côté, ...)	Pure player / diversification
---------------------------	--	--	---	-------------------------------

Support d'investissement

Type d'actifs (actions, obligations, immobilier, private equity, produits dérivés ...)	Secteur d'activité	Maturité de l'actif (entreprise, bâtiment, secteur ...)	Zone géographique
--	--------------------	---	-------------------

3) Des stratégies très diverses

Exemple : fonds de LBO

Catégories d'investisseurs

Investisseurs institutionnels (Cie assurances, caisses de retraites, fonds de pension ...)	Fonds LBO	Fonds souverains	Particuliers
Apporteurs de fonds			
Assurés, futurs retraités, particuliers, ...	Investisseurs	Etat (réserves de changes, recettes pétrolières, ...)	Particuliers

Objectifs / contraintes

Rendement	Plus-value	Appétit pour le risque	Temps court	Disponibilité / rareté capitaux	Critères éthiques (intérêt général, ISR, religieux, nationalité)
-----------	------------	-------------------------------	--------------------	---------------------------------	--

Stratégies

Fort endettement	Montage financier (LBO, vente à découvert)	Investissement en direct	Majoritaire	Pure player / diversification
-------------------------	--	---------------------------------	--------------------	-------------------------------

Support d'investissement

Type d'actifs (actions, obligations, immobilier, private equity, produits)	Activité non cyclique (cash flows prévisibles)	Activité mature (cash flows prévisibles)	Zone géographique
--	---	---	-------------------

4) La structuration publique-privée du projet

Actions possibles de la collectivité sur les risques privés

Exemples de risques	Actions possibles de la part de la collectivité locale
Risque de financement	Garantie d'emprunt
Risque d'exploitation	Prise à bail par des grands comptes publics Garantie locative
Risque de liquidité	Coordination de l'offre immobilière sur un territoire Aide à la solvabilisation des acquéreurs (PTZ,...) Engagement de rachat (via une structure externe) Engagement sur le calendrier de livraison des transports et équipements publics
Risque de valorisation à terme	Qualité urbaine du projet / attractivité de la zone Visibilité sur le PLU

4) La structuration publique-privée du projet

34 //

Jeudi 31 octobre, vendredi 1^{er} et samedi 2 novembre 2013 Les

LES ECHOS BUSINESS

immobilier

SUR LE WEB
LESECHOS.FR

- Charles Kloboukoff (Léa nature) explique les facteurs de sa réussite. business.lesechos.fr
- Crédit d'impôt innovation : quelles dépenses imputer ? business.lesechos.fr/entrepreneurs

BAISSE Les transactions de logement seraient au plus bas selon le réseau Laforêt. Elles ont baissé de 4 % au troisième trimestre. La dépense moyenne pour un logement est de 211,000 euros.

HAUSSE Les prix des logements ont augmenté aux Etats-Unis pour le 19^e mois de suite. Sur un an, la croissance du marché atteint 12,8 %, selon l'indice Case-Shiller.

Virage social pour la politique de la ville

- La nouvelle loi sur la politique de la ville modifie la géographie prioritaire des quartiers aidés.
- L'Anru pourra intervenir par prise de participation, et non plus uniquement par subvention.

URBANISME

Catherine Sabbah
csabbah@lesechos.fr

Même les députés ont un peu de mal à s'y retrouver. Après la loi Alur, arrive, courant novembre, à l'Assemblée nationale, le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, porté par le ministre François Lamy. Le texte vise à lancer un « nouveau programme national de renouvellement urbain », qui prendra la suite du Programme national de rénovation urbaine mis en place en 2003 par Jean Louis Borloo, alors ministre délégué à la Ville et à la Rénovation urbaine. La subtile différence de vocabulaire permet presque de conserver le même sigle, PNRU, tout en modifiant le texte. Le premier programme de 12,350 milliards d'euros de subventions – dont la moitié a été dépensé – doit permettre à terme de générer quelque 45 milliards d'investissement dans les banlieues. Pour le second



Un résultat mitigé

Les évaluations de la politique de la ville témoignent plus des problèmes que des progrès. Mais les observatoires utilisent-ils les bons outils ?

L'exposé des motifs du projet de loi sur la ville et la cohésion urbaine donne le ton. Il reprend les critiques de différents rapports publics sur l'évaluation de la politique de la ville afin de justifier l'orientation du nouveau texte. De fait, « le taux de pauvreté dans les zones urbaines sensibles (ZUS) est près de trois fois plus élevé que dans les autres territoires, le taux de chômage y est près de deux fois et demie supérieur, leurs habitants se déclarent en moins bonne santé et rencontrent plus sou-

LA PERSONNAGE



Olivier Saget
(Saget & Partners)

● **SON ACTUALITÉ**
Olivier Saget est la star des centres commerciaux. Il a achevé le design intérieur d'Aéroville, le nouveau terminal de la consommation de Charles-de-Gaulle. So O Levallois, c'est lui aussi, comme le nouveau Ren Alma ou Shopping City Vienne, Taby Centrum à Kholm, Galeria Mokotow Varsovie. Toutes des commandes de la foncière Unibail-Rodamco qui n'a pas empêché Olivier Saget de faire aussi appel à des équipes pour les Terrasses de la Chaux-de-Fonds, à Marseille, prévu

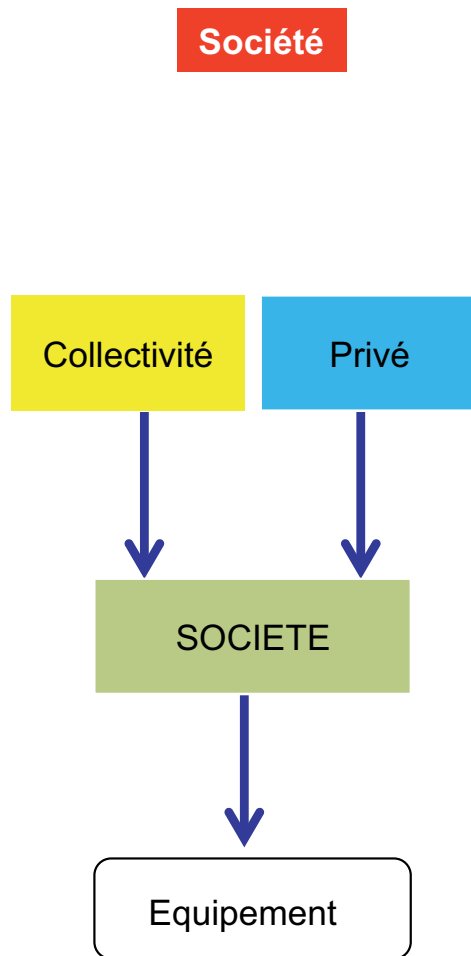
PROJET DE LOI

de programmation pour la **ville** et la **cohésion urbaine**,

« II. – L'Agence nationale pour la rénovation urbaine est habilitée à créer ou céder des filiales, à acquérir, étendre ou céder des participations dans des sociétés, groupements ou organismes intervenant exclusivement dans les domaines énumérés au troisième alinéa de l'article 9-1 et concourant au renouvellement urbain dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. » ;

Le 4° de l'article 2 insère un article 10-3 à la loi du 1^{er} août 2003 précitée, étendant la compétence de l'ANRU à la mise en œuvre de ce nouveau programme. Il prévoit par ailleurs une évolution des formes de concours financiers que peut apporter l'opérateur dans le cadre de ce nouveau programme, en lui ouvrant la possibilité d'agir en tant que co-investisseur, par des prises de participation dans des sociétés concourant exclusivement au renouvellement urbain des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Les prises de participation ne constitueront qu'un outil complémentaire au modèle économique classique de l'ANRU, adapté à des objets bien circonscrits (objets à caractère économique dégageant de potentiels retours sur investissement comme le portage immobilier, la restructuration des centres commerciaux, les maisons de santé, etc.) et permettant d'avoir un réel effet d'entraînement sur les dynamiques de requalification des quartiers par l'attraction et la sécurisation des investisseurs privés et des autres investisseurs publics dont la carence est actuellement constatée.

4) La structuration publique-privée du projet



Mécanisme financement de projet

- Une société ad-hoc est créée pour porter le projet d'investissement
- L'investisseur public participe au capital de cette société, aux côtés d'un ou plusieurs investisseurs privés
- Condition : le projet doit être structuré de manière à être prévisionnellement rentable et s'inscrire dans une stratégie de création de valeur (stratégie d'attractivité de la part de la collectivité ou innovation)

Avantages

- Permet de favoriser le montage d'un projet (vis-à-vis d'autres investisseurs, et vis-à-vis des banques)
- Permet à l'investisseur public de participer au pilotage du projet
- Permet de bénéficier d'un effet de levier financier
- Si le projet est rentable, l'investisseur public bénéficie d'un retour sur investissement, et peut investir dans d'autres projets.
- Si le projet n'est pas rentable, la perte pour l'investisseur public est équivalente à une subvention

4) La structuration publique-privée du projet

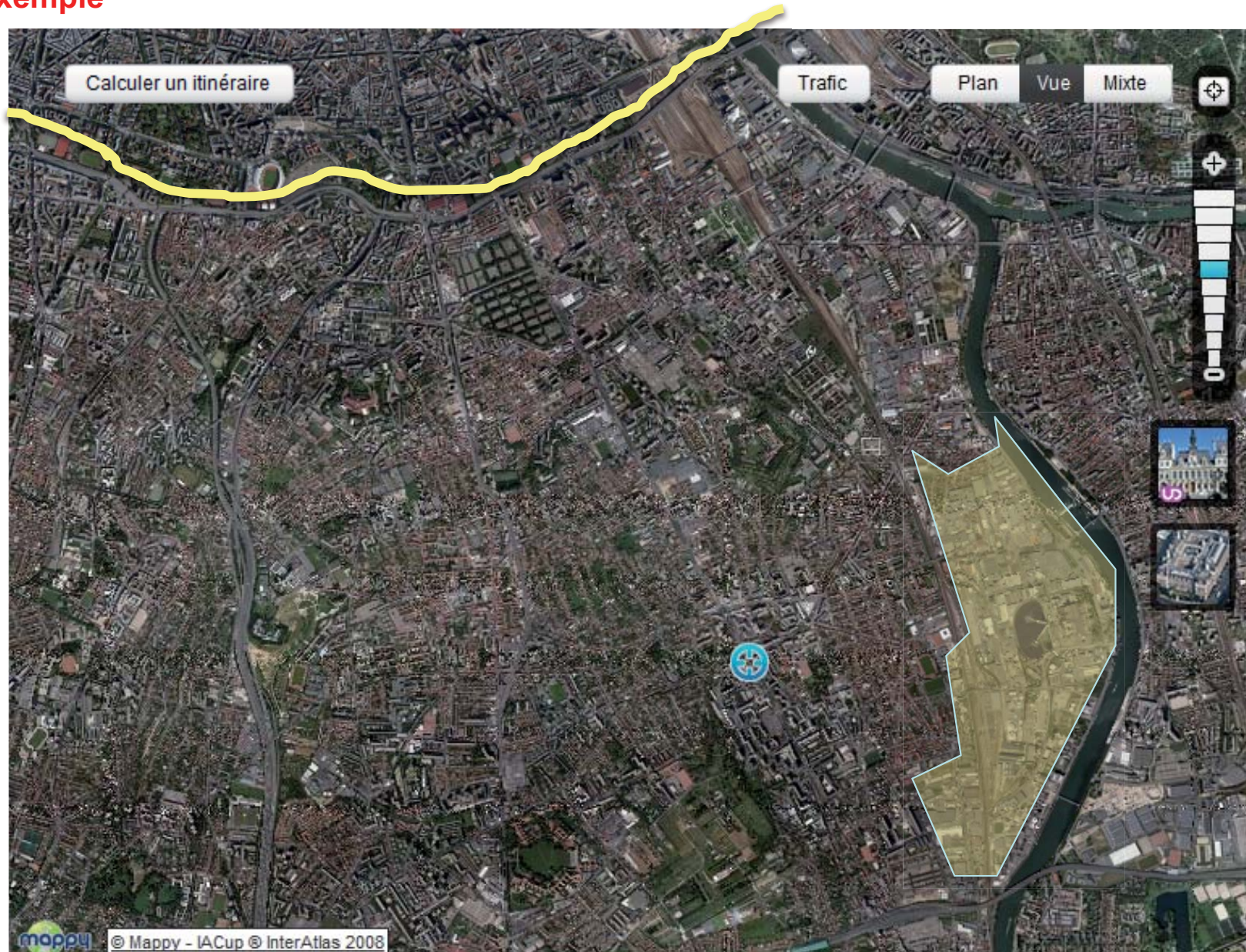
Evolution des risques au fur et à mesure de l'évolution du projet

	Objet / sources création de valeur	Unité de valeur
Création de valeur ↓	Terrain nu	€ / hectare
	+ PLU	
	Terrain potentiellement constructible	€ / m ²
	+ travaux d'aménagement	
	+ travaux de desserte	
	+ dépollution	
	Terrain viabilisé (équipé, dépollué)	€ / m ²
	+ découpage foncier	
	+ projet d'aménagement	
	Terrain viabilisé avec droits à construire	€ / m ² SHON
	+ signature promesse vente	
	Terrain viabilisé avec droits à construire sous maîtrise	€ / m ² SHON
	+ projet architectural	
	+ autres études préalables	
	+ obtention PC purgé	
	Terrain avec PC obtenu	€ / m ² SHON
	+ travaux de construction	
	+ financement	
	Immeuble bâti	€ / m ² SU
	+ commercialisation (baux signés avec loyers)	
	Immeuble bâti loué	Loyer / m ² et tx capi
	+ entretien immeuble	
		

Comment conduire les projets urbains dans un contexte d'incertitude ?

1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Exemple



1) L'enjeu de la stratégie urbaine



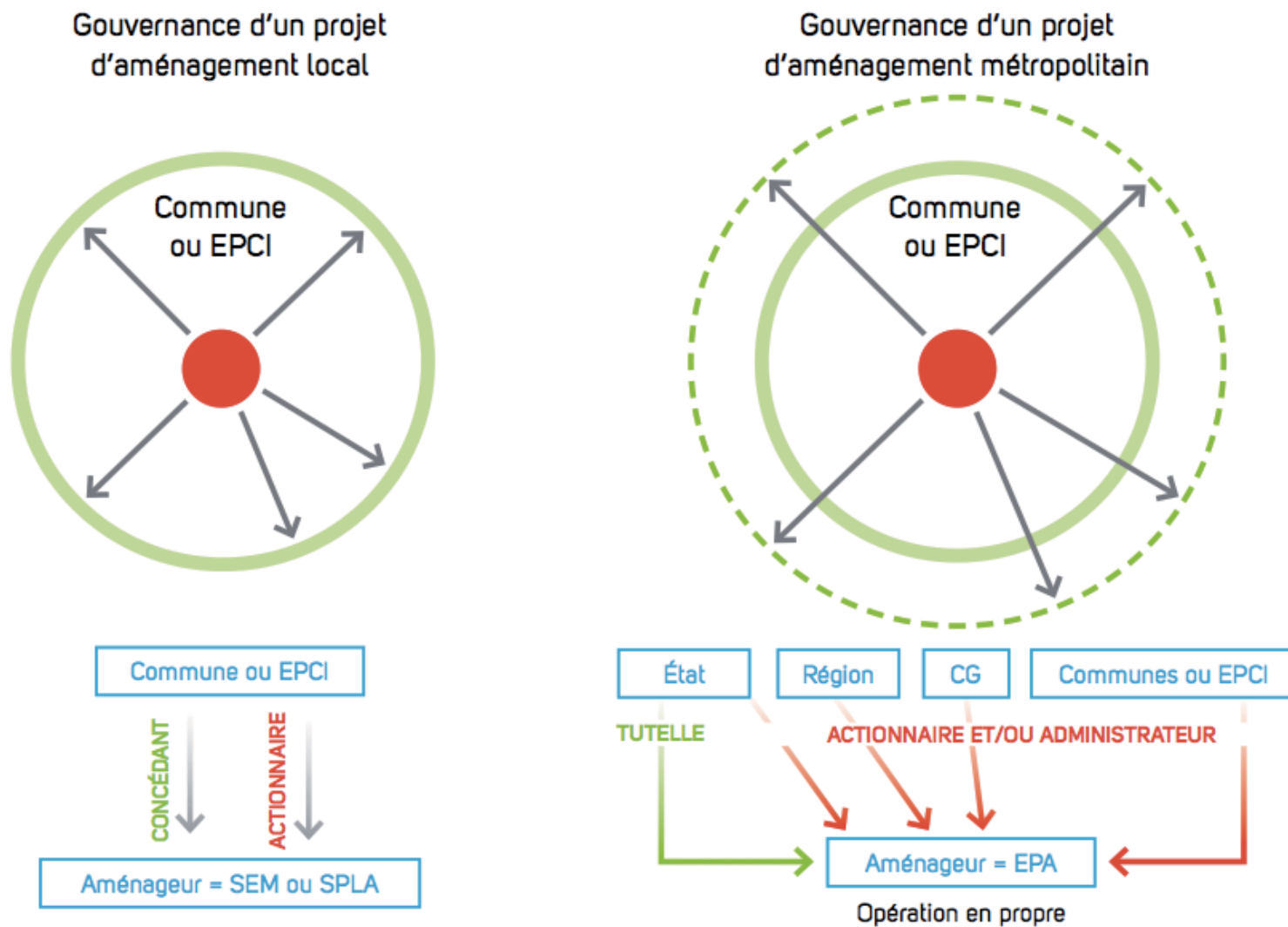
1) L'enjeu de la stratégie urbaine



1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Figure 1. La gouvernance éclatée des projets d'aménagement métropolitain

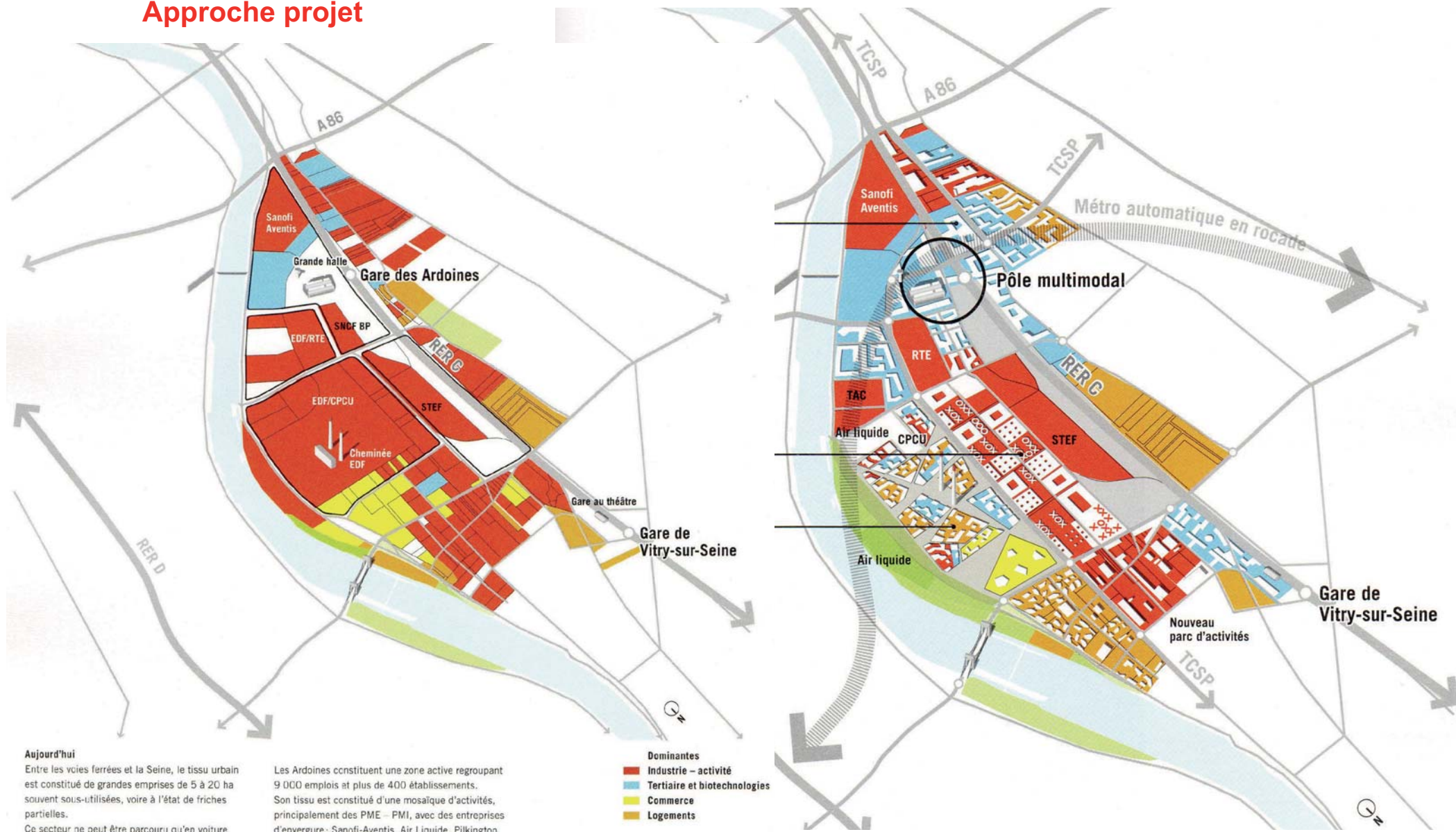
Source : auteur.



Le cercle vert correspond aux limites administratives de la commune ou de l'intercommunalité. Les flèches désignent les effets du projet.

1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Approche projet



1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Approche projet

Projet projeté	Vie du projet
L'élément structurant du projet est la création d'une gare biface avec deux sorties, de part et d'autre des voies ferrées	La SGP arbitre pour une gare monoface
Les activités industrielles seront mises hors d'eau sur la plus haute terrasse, insubmersible	Les terrains occupés par de l'activité qui restent de l'activité ne seront pas achetés
La voie sur berges sera légèrement déplacée pour permettre un grand parc en bord de Seine	Le coût du déplacement de la voie sur berge est très élevé et techniquement très complexe à mettre en œuvre (pipeline souterrain d'hydrocarbure)
Le projet urbain est adapté de manière à permettre le maintien d'une très grosse entreprise industrielle (5 hectares de foncier)	L'entreprise annonce son départ de la zone.
Le projet recompose totalement le parcellaire	Le projet suppose une maîtrise foncière publique d'ensemble préalable.
La mise en œuvre du projet suppose des opérations-tiroirs (pour reloger les activités).	La mise en œuvre du projet doit être phasée.
...	...

1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Approche process

« Plasticité du projet » : Capacité du projet à s'inscrire dans le temps long et à composer avec des enjeux multiples

- Concept fort permettant de tenir le projet
- Capacité à composer avec incertitudes
- Capacité à dénouer des approches conflictuelles / impasses
- Approche systémique

1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Approche process

« L'urbanisme est devenu l'art de composer avec l'incertitude » - Floris Alkemade

PLASTICITÉ DU PROCESSUS: UN PROJET JOLIMENT INACHEVÉ

Tout d'abord, notre plan urbain tente autant que possible d'incorporer la couche parcellaire existante. Pas de « tabula rasa » mais un processus attentionné à la réutilisation et la réinterprétation du tissu existant. En conséquence, le plan ne demande pas une opération de restructuration massive, mais devient très flexible. Il n'est pas nécessaire de construire le plan dans un ordre prédéfini, il n'est pas nécessaire d'obtenir toutes les parcelles avant que les travaux puissent commencer. Dans notre schéma, la ZAC Gare Ardoines peut être réaménagée de façon que les bâtiments existants puissent être intégrés sans frustrer le résultat global.

Star Strategies + FAA



La structure existante de la ZAC est si claire et « puissante » que nous ne pouvons qu'imaginer de la renforcer.

- Un collier de pièces uniques et singulières autour de la Grande Halle.
- Une longue et fine Epine Dorsale orientée Nord-Sud.
- Une série de « bandes » (constituant la Brochette) orientée Est-Ouest.



1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Approche process

➤ Caractère systémique du projet

La complexité se résout par le projet : c'est l'ensemble des contraintes (résilience, pollution, présences d'entreprises...) qui structurent la conception du projet, et non pas une certaine conception de l'urbanité.

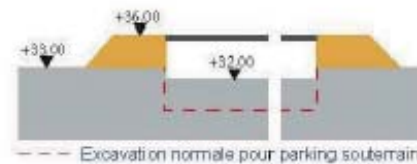
IV - « + 36 », un système = 5 enjeux accomplis

Approche intégrée : plutôt que d'avoir 5 mécanismes isolés pour fournir des solutions aux 5 questions clés, nous avons pensé un « Système +36 », un principe qui répond à tout. cf p.10

1- Sécurité en cas de crue



2- Parking



3- Pollution du sol



4- Corridors verts

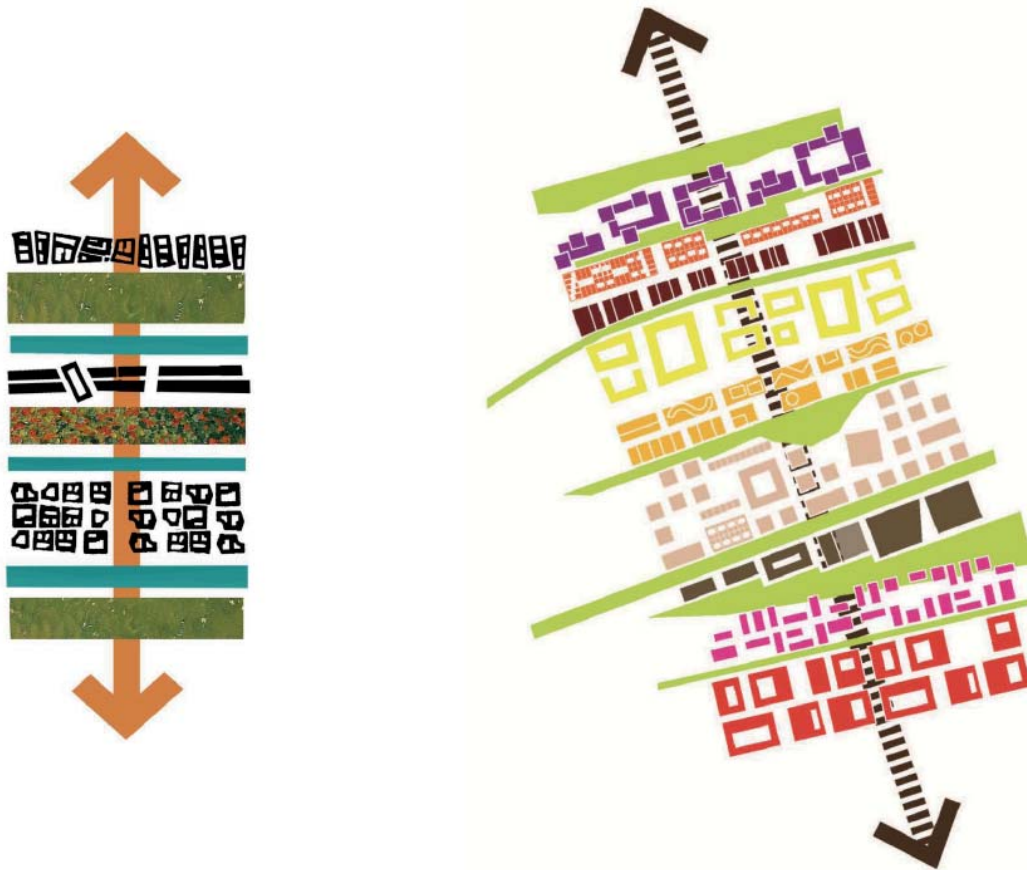


5- Identité



1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Approche process



STRATÉGIES + ARCHITECTURE – FAA FLORIS ALKEMADE ARCHITECTE – B+B STEDEBOUW EN LANDSCHAPSARCHITECTUUR – IRIS CONSEIL

Star Strategies + FAA

Enjeu : transformer les contraintes en opportunités

Des problèmes aux potentiels.

En interprétant les problèmes les plus importants (inondation et pollution) à changer en potentiels les plus importants, nous créons un plan urbain intelligent et polyvalent. Comme au judo, nous utilisons stratégiquement la force de l'adversaire pour diriger nos mouvements, plutôt que de lutter directement contre. Des réponses logiques et lucides à des enjeux complexes sont les caractéristiques de conduite de notre plan.

Ces principes laissent place à l'espace nécessaire de liberté, qu'un projet comme la ZAC Gare Ardoines a besoin pour assurer son succès.



1) L'enjeu de la stratégie urbaine

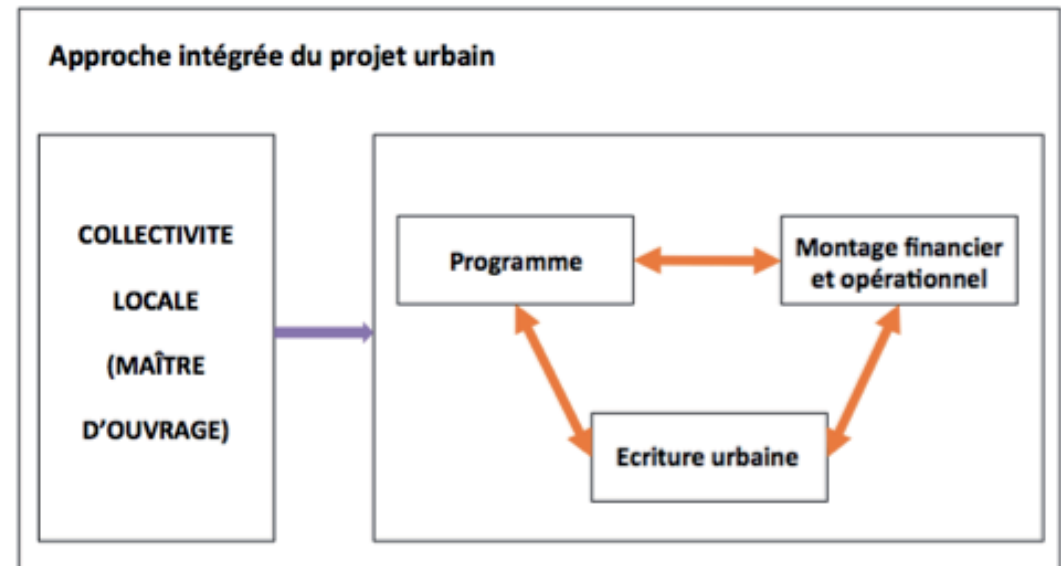
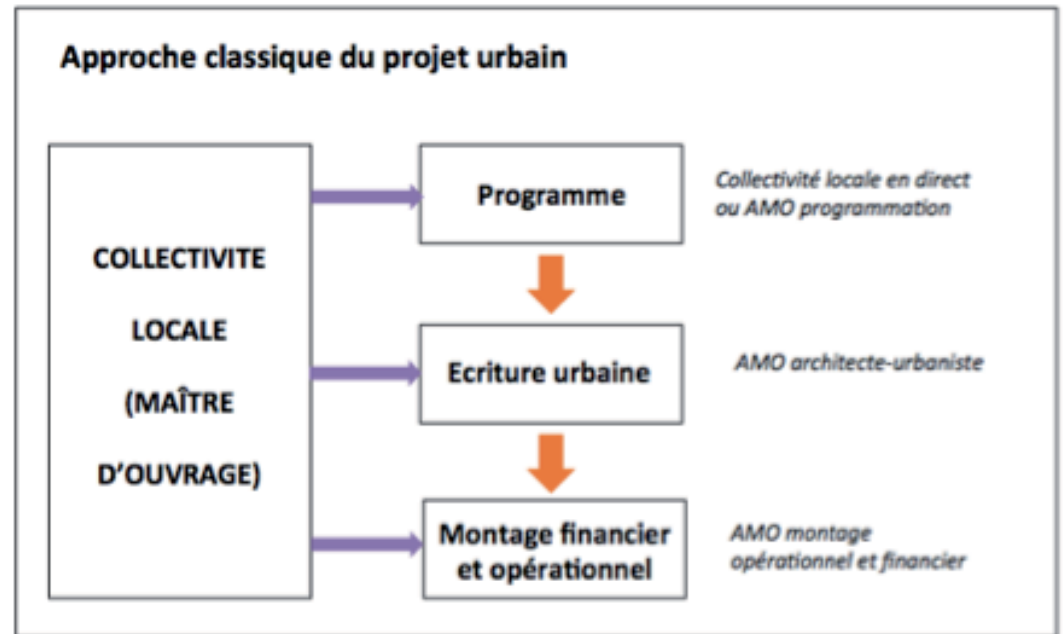
	Aménagement classique	Nouvelle fabrique de l'aménagement
Ce qui fonde le projet	Le dessin préalable des espaces publics	Le programme et le site priment
Manière d'aborder le projet	Vu d'en haut	Vu depuis le sol
Modes de représentation privilégiés	Maquettes, plans, vues d'artistes	Plans, coupes, schémas, références
Ce qui fait la force dans la conduite du projet	Le contrôle	La clarté du concept urbain, l'agilité
Les autres parties prenantes du projet sont...	Un frein	Un point d'appui (j'en tire de la force)
Type de maîtrise d'ouvrage nécessitée par le mode de management du projet	Bureaucratique = « système d'organisation rationnel et efficace, basé sur la division fonctionnelle du travail et la spécialisation des compétences ».	Collaboratif
Type de maîtrise d'ouvrage nécessitée par le mode de management du projet	Puissante (= riche et en mesure de prendre des décisions qui s'imposent aux autres)	Claire sur ses finalités et ses objectifs
Rapport à l'adversité	Impasse	Croyance à la possibilité de transformer les contraintes en opportunité
Rapport à la complexité	Tentative de simplification (mais si on peut découper le compliqué, le complexe ne se découpe pas)	La complexité est ce qui permet de fabriquer le projet
Les moyens dont on dispose	Nécessite de la puissance et de la finance	La flexibilité, l'énergie

1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Approches analytique et systémique

Approche analytique	Approche systémique
Isolé : se concentre sur les éléments.	Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments.
Considère la nature des interactions.	Considère les effets des interactions.
S'appuie sur la précision des détails.	S'appuie sur la perception globale.
Modifie une variable à la fois.	Modifie des groupes de variables simultanément.
Indépendante de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles.	Intègre la durée et l'irréversibilité.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
Modèles précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l'action (exemple : modèles économétriques).	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base aux connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action (exemple : modèles du Club de Rome).
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline (juxta-disciplinaire).	Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.
Conduit à une action programmée dans son détail.	Conduit à une action par objectifs.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

Source : J. de Rosnay, 1975



1) L'enjeu de la stratégie urbaine

Figure 4. Comparaison entre management de projet et management de process

Source : auteur, d'après « Urban Area Development – ING Real Estate et Delft University of technology ».

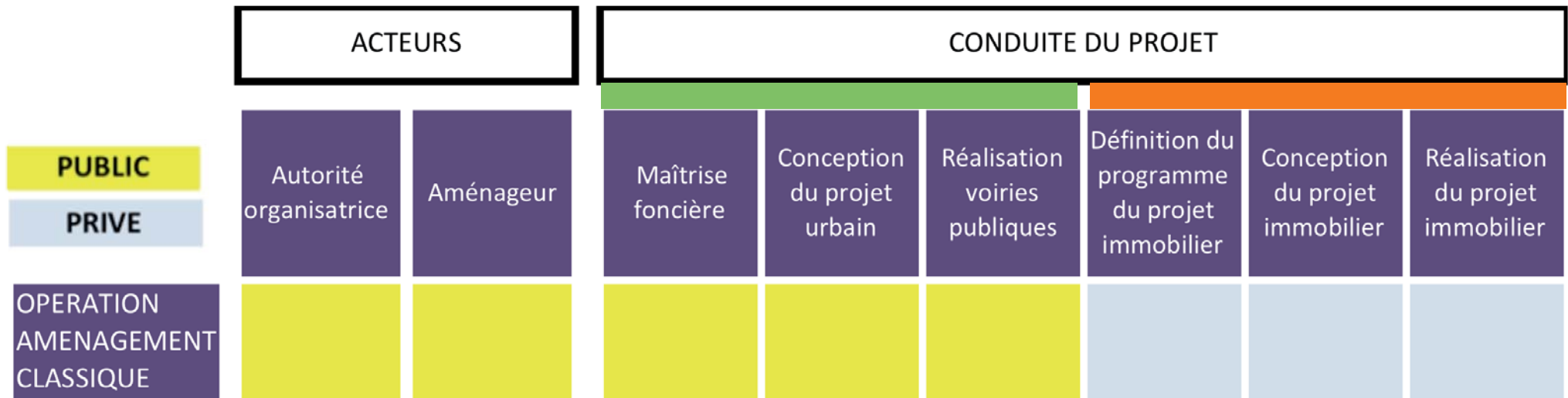
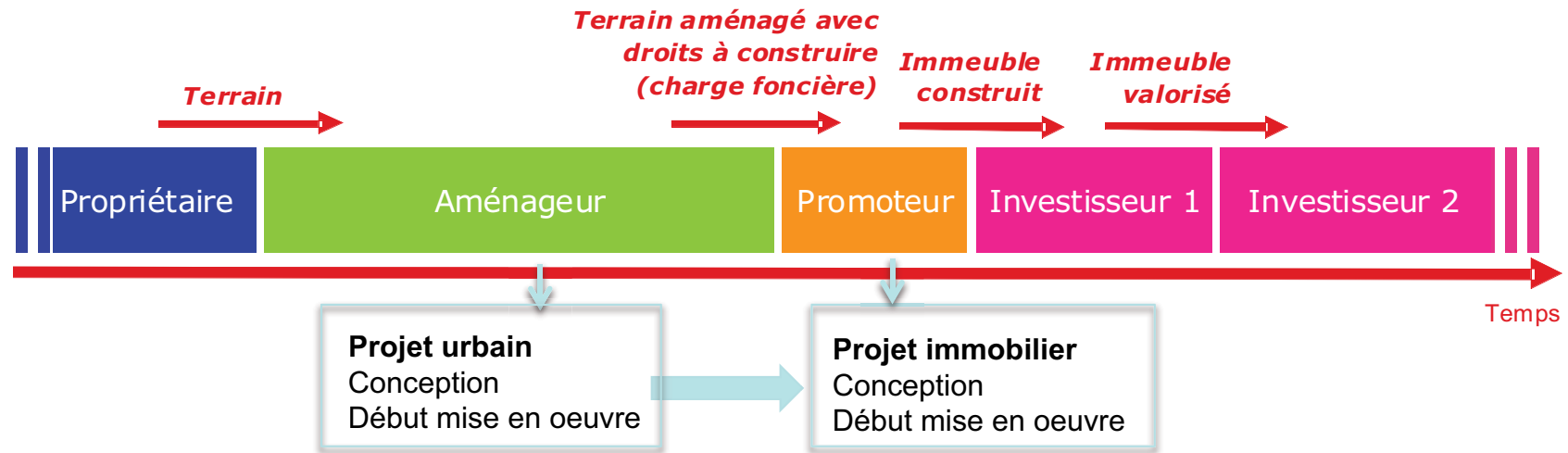
	Management de projet	Management de process
Objet	Projet.	Process.
Enjeu	Réaliser un objet complexe mais prédéfini.	Établir des interactions entre les parties prenantes.
Question principale	Comment ?	Quoi ?
Participants	Experts.	Parties prenantes.
Réussite si...	Le résultat est obtenu selon la qualité, les délais et les coûts fixés.	Stratégie partagée avec des objectifs communs
Variables clés	Contrôle : argent, organisation, délais, information, qualité.	Direction : valeur ajoutée, participation, progrès, souplesse, expertise.
Outils	Budget, planning, données, procédures, reporting, standardisation.	Stratégie, systèmes, personnes, cultures.

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

	Aménagement classique	Nouvelle fabrique de l'aménagement
Conduite du projet	Approche projet : Enjeu : réaliser un projet complexe mais prédéfini, prévu pour se dérouler selon un calendrier, des modalités et un budget prévu à l'avance	Approche process / Plasticité du projet Enjeu : établir une stratégie partagée avec les parties prenantes, pour composer avec l'incertitude et la complexité
Logiques d'acteurs	Intervention des acteurs très séquentielle	Forte imbrication amont-aval

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

La chaîne de l'immobilier – Opération classique d'aménagement



2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Nouvelles modalités opérationnelles sur le foncier

➤ Cas d'opérations sans acquisitions foncières publiques préalables

En effet, beaucoup de projets sont des projets de renouvellement urbain, d'où :

- Dans certains cas, les opérateurs sont déjà propriétaires du foncier
- Les valeurs du foncier sont très élevées (terrains déjà urbanisés, plus coûts de remise en état), a fortiori dans un contexte de droit favorable aux propriétaires initiaux
- Ces valeurs élevées, conjuguées à la contrainte financière publique, font que les aménageurs peuvent décider de ne pas acquérir le foncier.

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Nouvelles modalités opérationnelles sur le foncier

Le Trapèze à Boulogne-Billancourt

	Terrains Renault
Localisation	Boulogne-Billancourt
Concédant	Ville
Aménageur	SEM Seguin-Rives de Seine
Superficie	74 ha
Programme	850.000 m ² Ile Séguin : 175 000 m ² SHON Trapèze : 545 000 m ² SHON Ilots épars : 111 000 m ² SHON
Calendrier opération	2001 : cession des terrains par Renault à DBS (Hines, Vinci, Icade, Nexity) 2003 : création SAEM Val de Seine ; création ZAC ; accord Ville-Renault



2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

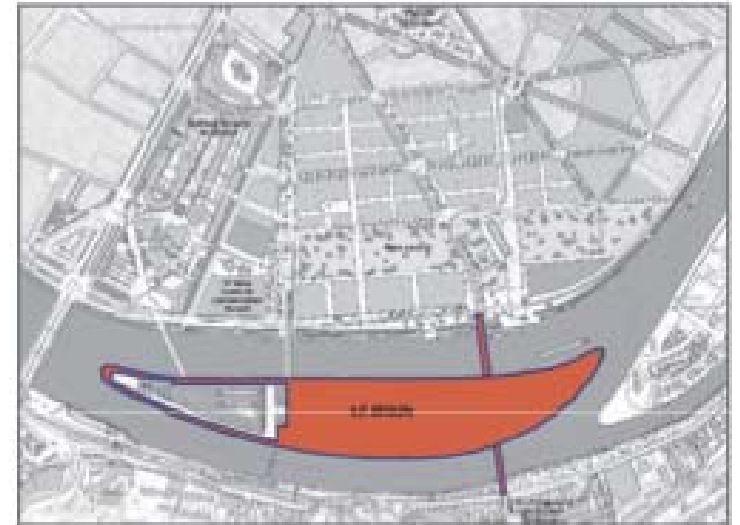
Nouvelles modalités opérationnelles sur le foncier

Le Trapèze à Boulogne-Billancourt

Un accord signé en juin 2003 entre la Ville et Renault prévoit :

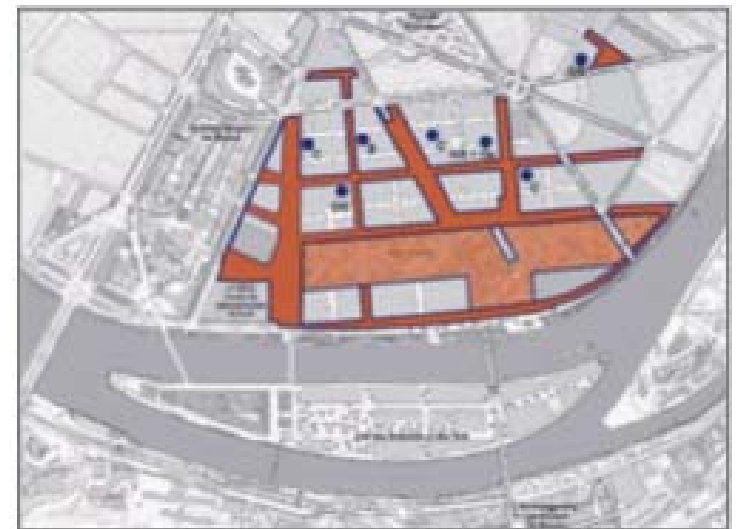
Sur l'île Séguin

- Cession de l'île Séguin (hors terrain de la Fondation Pinault) par Renault à la SEM, soit environ 8,5 hectares
- Promesse de vente de l'île Séguin signée en septembre 2004
- Premier acte de vente en juillet 2005
- Démolition et dépollution des terrains par Renault avant de les vendre



Sur le Trapèze

- Acquisition des terrains constructibles par les promoteurs (Hines, Icade Capri, Nexity et Vinci Immobilier – PV sous condition suspensive d'approbation du PLU)
- Portage du foncier par Renault jusqu'à l'obtention des PC purgés
- Cession gratuite par Renault à la SAEM des emprises destinées aux voiries, au parc et aux équipements de proximité, soit environ 17 hectares et l'équivalent de 22.000 m² SHON
- Réalisation des équipements et aménagements par la SAEM, les promoteurs étant redevables de participations (acquisitions réalisées soit en terrain ou volume à construire auprès de DBS soit en VEFA auprès de chaque promoteur)
- Démolition et dépollution des terrains par Renault avant de les vendre



2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Nouvelles modalités opérationnelles sur le foncier

Massy-Atlantis - Massy-Palaiseau

	Massy-Atlantis
Localisation	Massy-Palaiseau
Concédant	Ville de Massy
Aménageur	SEMMASSY
Superficie	100 ha 3 ZAC Paris Carnot : 19 ha Paris Briis : 17 ha Ampère : 44 ha
Programme	4000 logements 500.000 m2 bureaux
Calendrier opération	2003 : adoption du schéma d'ensemble 2008 : Charte de qualité urbaine durable



Les 3 ZAC d'incitation : Paris-Carnot, Paris-Briis et Ampère

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Nouvelles modalités opérationnelles sur le foncier

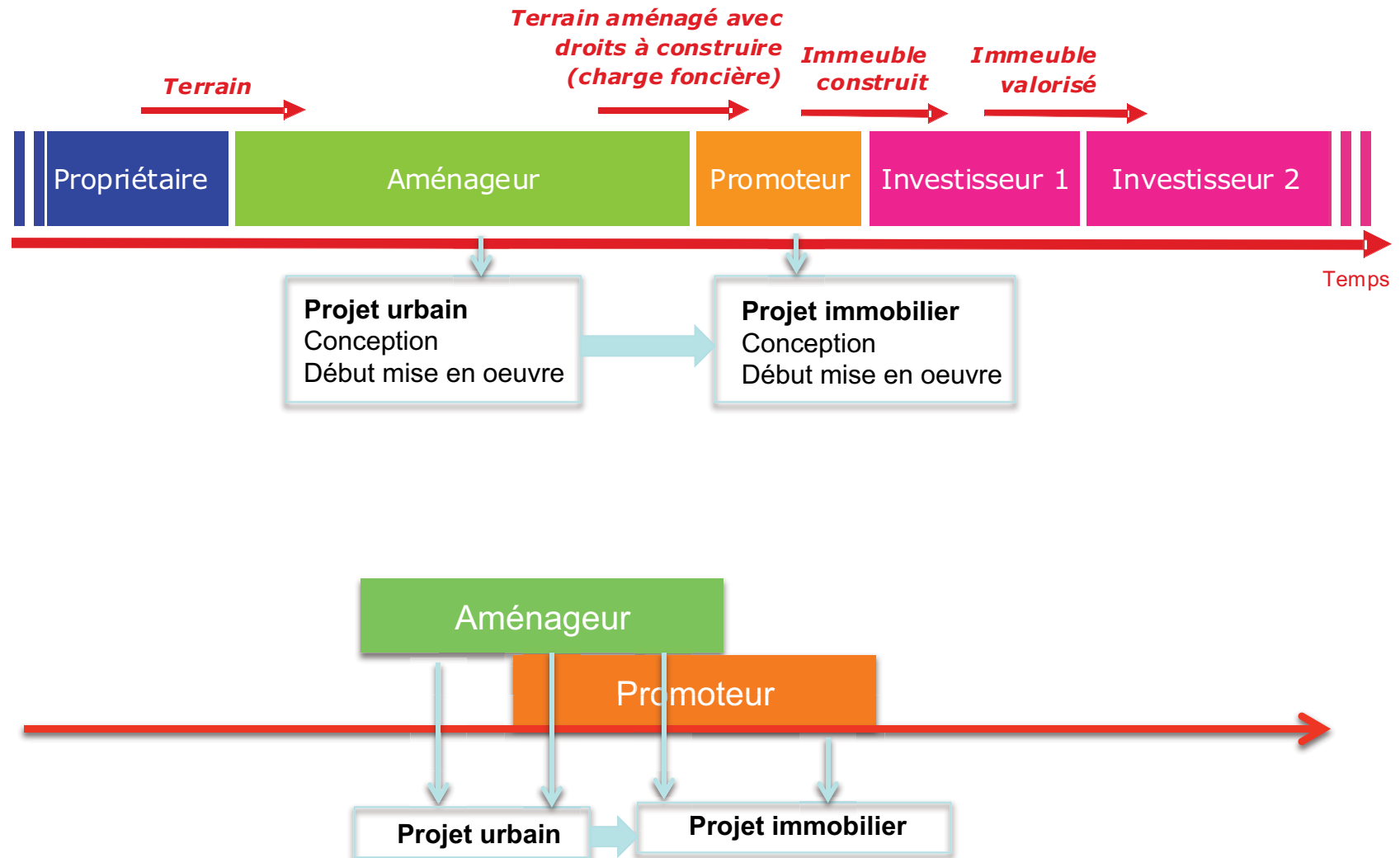
- Pas d'acquisitions foncières publiques préalables
- Participation des opérateurs au préfinancement des acquisitions foncières

	ACTEURS		CONDUITE DU PROJET					
PUBLIC								
PRIVE	Autorité organisatrice	Aménageur	Maîtrise foncière	Conception du projet urbain	Réalisation voiries publiques	Définition du programme du projet immobilier	Conception du projet immobilier	Réalisation du projet immobilier
OPERATION AMENAGEMENT CLASSIQUE								
TRAPEZE BOULOGNE-BILLANCOURT								
MASSY - ATLANTIS								
IVRY-CONFLUENCE								

Lorsque le foncier ne transite pas par l'aménageur, il faut trouver des alternatives aux CCCT pour permettre une maîtrise publique du projet urbain : PLU, PC, et négociation.

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Implication des promoteurs à la conception du projet urbain



2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Implication des promoteurs à la conception du projet urbain

Raisons

- Lorsque les opérateurs maîtrisent le foncier, ils sont de fait partie prenante du projet
- Les enjeux environnementaux imposent des logiques de mutualisation* :
 - économiser les places de stationnement en mutualisant leur utilisation entre plusieurs types de programmes ;
 - économiser l'énergie, en favorisant la complémentarité et les échanges entre des programmes qui ont des besoins de production de chaud ou de froid décalés dans le temps ;
 - gérer les eaux pluviales en complémentarité entre les espaces privés et publics
- Ces sujets sont à l'interface entre l'échelle du quartier et l'échelle du bâtiment
- Ils sont ainsi à l'interface entre les phases de construction et les phases d'exploitation
- Une intelligence de conception permet une optimisation financière du bilan consolidé aménageur-promoteur
- Les enjeux conjugués de mixité programmatique et de densité obligent à concevoir des concepts immobiliers inédits, dont la faisabilité opérationnelle (coûts travaux) et commerciale doit être confirmée
- La montée de l'incertitude (du fait du renouvellement urbain et de la crise) rend impossible un projet urbain figé strictement dès l'amont :
 - En particulier, les enjeux de commercialisation sont centraux, d'où l'importance de la prise en compte des besoins des utilisateurs (A Bordeaux, le projet d'Eiffage a évolué à la demande du client investisseur sur la programmation et, par conséquent, sur la forme urbaine »*).

*IAU

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Implication des promoteurs à la conception du projet urbain

> Participation des promoteurs à la définition de la règle, via la mise en place de partenariats

	Enjeu / finalités du partenariat	Principes de mise en œuvre du partenariat
Docks Saint-Ouen	Le partenariat est né de la nécessité d'innover sur des problématiques à l'interface entre aménageur et promoteur (notamment stationnement).	Certains éléments du projet urbain sont définis en ateliers réunissant l'aménageur et les promoteurs, qui connaissent leur future assiette foncière et interviennent dans le cadre d'un protocole. Les promoteurs sont ainsi associés à la définition de la règle (CCTP) à laquelle ils seront ensuite soumis.

> Négociation plutôt que règlement

Bassins à Flots à Bordeaux	Dans un contexte où il est prévu que les promoteurs soient directement propriétaires de leur foncier, il s'agit d'encadrer la qualité urbaine du projet.	Il n'y a pas de ZAC. Le schéma traditionnel des acteurs (aménageur avec son urbaniste, promoteur avec son architecte) est bousculé par la création et le fonctionnement de « l'atelier », qui intervient sur la définition de la constructibilité de chaque îlot, le choix de l'architecte, et les premières volumétries. Il s'agit d'un urbanisme négocié.
----------------------------	--	---

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

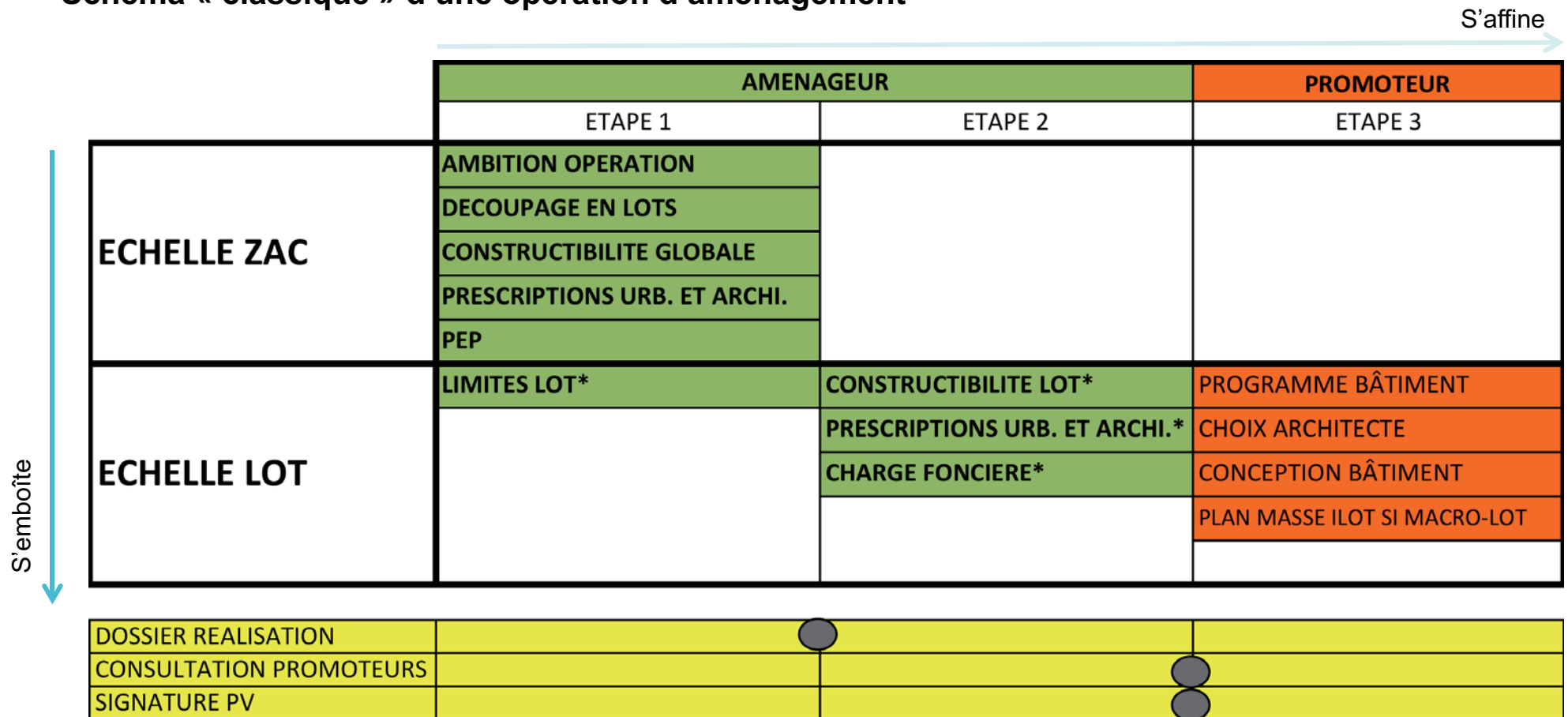
Implication des promoteurs à la conception du projet urbain

	ACTEURS		CONDUITE DU PROJET					
PUBLIC	Autorité organisatrice	Aménageur	Maîtrise foncière	Conception du projet urbain	Réalisation voiries primaires et secondaires	Définition du programme du projet immobilier	Conception du projet immobilier	Réalisation du projet immobilier
PRIVE								
OPERATION AMENAGEMENT CLASSIQUE								
DOCKS SAINT-OUEN (HORS DALHENNE)								
BASSINS-A-FLOTS (BORDEAUX)								

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Implication des promoteurs à la conception du projet urbain

Schéma « classique » d'une opération d'aménagement



*Éléments nécessaires pour pouvoir signer une PV

Aménageur

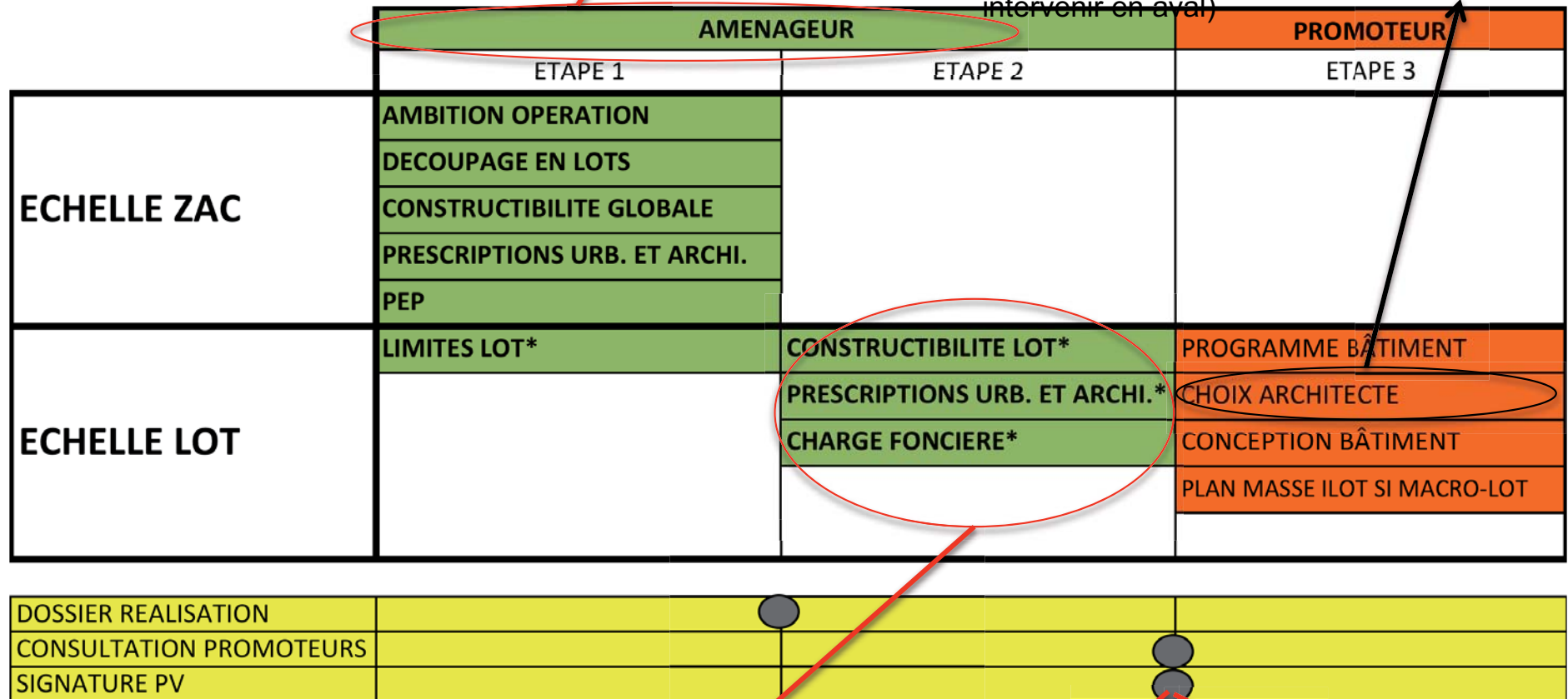
Promoteur

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

- Il peut ne pas y avoir d'aménageur, mais un « Atelier »
- Le promoteur peut intervenir aux côtés de l'aménageur

Les modalités de désignation de l'architecte sont de plus en plus discutées avec l'aménageur (logique ! si la règle est moins forte en amont, il faut aussi que l'aménageur puisse intervenir en aval)

Schéma « classique » d'une opération d'aménagement



Quand le promoteur est présent très en amont, cette étape doit intervenir en premier.

La commercialisation d'un lot peut intervenir avant la conception définitive du plan masse du lot

L'intervention en amont du promoteur amène souvent à signer un protocole en amont

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Implication des promoteurs à la conception du projet urbain

Exemple 1

	ETAPE 1	ETAPE 2	ETAPE 3	ETAPE 4	
ECHELLE ZAC	AMBITION OPERATION	PRESCRIPTIONS URB. ET ARCHI.			
	DECOUPAGE EN LOTS	PEP			
	CONSTRUCTIBILITE GLOBALE				
ECHELLE LOT	LIMITES LOT*	CONSTRUCTIBILITE LOT*	CHARGE FONCIERE*		
		PRESCRIPTIONS URB. ET ARCHI.*	PRE-PROGRAMME BÂTIMENT	PROGRAMME BÂTIMENT	
				PRE-CONCEPTION BÂTIMENT	CONCEPTION BÂTIMENT
				CHOIX ARCHITECTE	

DOSSIER REALISATION				
CONSULTATION PROMOTEURS				
SIGNATURE PROTOCOLE				
ATELIERS COLLECTIFS				
NEGOCIATION BILATERALE				
SIGNATURE PV				

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Implication des promoteurs à la conception du projet urbain

Exemple 2

	ETAPE 1	ETAPE 2	ETAPE 3	ETAPE 4
ECHELLE ZAC	AMBITION OPERATION		DECOUPAGE EN LOTS	
	CONSTRUCTIBILITE GLOBALE			
	PRESCRIPTIONS URB. ET ARCHI.			
	PEP			
ECHELLE LOT		CHARGE FONCIERE*	LIMITES LOT*	PROGRAMME BÂTIMENT
		CONSTRUCTIBILITE LOT*	PRESCRIPTIONS URB. ET ARCHI.*	CHOIX ARCHITECTE
				CONCEPTION BÂTIMENT

DOSSIER REALISATION				
CONSULTATION PROMOTEURS				
SIGNATURE PV				
SIGNATURE PROTOCOLE				
ATELIERS COLLECTIFS				
NEGOCIATION BILATERALE				
CONTRAT DE RESERVATION				

2) L'enjeu de l'imbrication amont-aval

Implication des promoteurs à la conception du projet urbain

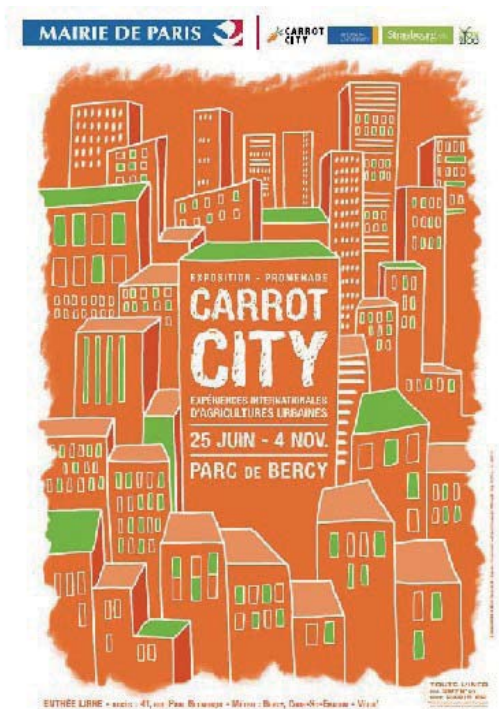
Exemple 3

	ETAPE 1	ETAPE 2	ETAPE 3	ETAPE 4
ECHELLE ZAC	AMBITION OPERATION			
	DECOUPAGE EN LOTS			
	CONSTRUCTIBILITE GLOBALE			
	PRESCRIPTIONS URB. ET ARCHI.			
	PEP			
ECHELLE LOT	LIMITES LOT*	CHARGE FONCIERE* (PART.)	PRE-PROGRAMME BÂTIMENT	PROGRAMME BÂTIMENT
		CONSTRUCTIBILITE LOT*	PRE-CONCEPTION BÂTIMENT	CONCEPTION BÂTIMENT
		PRESCRIPTIONS URB. ET ARCHI.*	CHOIX ARCHITECTE	
DOSSIER REALISATION				
CONSULTATION PROMOTEURS				
SIGNATURE PV				
SIGNATURE PROTOCOLE				
ATELIERS COLLECTIFS				
DOSSIER DE REFERENCE				

- La maîtrise des risques est un élément essentiel de la stratégie de l'ensemble des acteurs... (sauf peut-être des acteurs publics)
- La montée de l'incertitude bouscule les modes de faire :
 - L'utilisateur devient central
 - La dimension temporelle des projets devient un élément au moins aussi important que leur dimension spatiale
 - Les projets urbains doivent être davantage pensés dans leur process que comme un projet fini
- La coproduction publique-privée de la ville est clé pour faire face aux défis de la fabrique urbaine. En particulier, le travail sur le risque est une réponse pour produire la ville sous contrainte financière.
- **Le plus de privé appelle mieux de public**
- « Dépasser les contradictions » : vers la ville-oxymore

En guise de conclusion

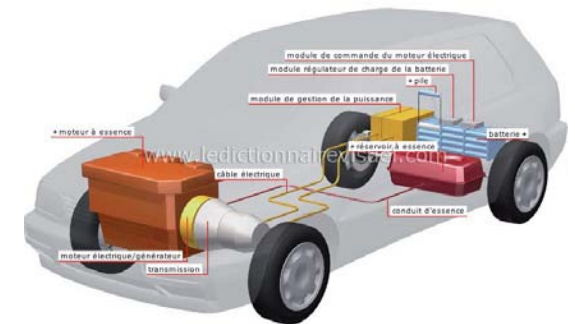
Agriculture urbaine



Transport collectif individuel



Voiture hybride



Coproduction public-privé