

De nouveaux montages pour les services publics du quotidien

14.11.2019

William YON

Directeur Gensler Paris

Gensler

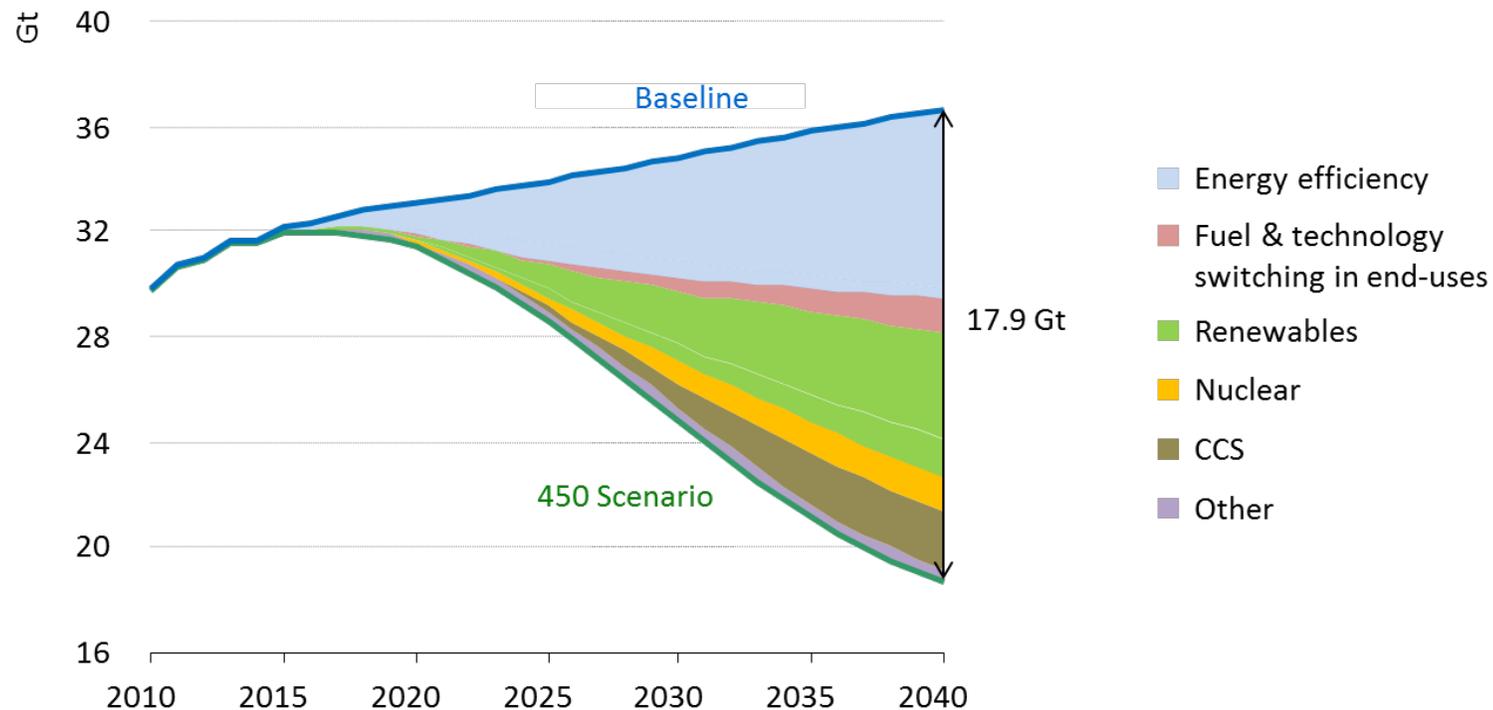
L'enjeu

Les politiques publiques face aux nouvelles complexités

L'ère de la complexité dans les politiques publiques...

- **Démocratie ultra locale**
 - Not In My BackYard NIMBY
- **Hausse des inégalités**
 - besoin de services publics
- **Compétition internationale**
 - contraintes budgétaires
- **Décalage temporel projet / politique**
 - instabilité programmatique

... face à une urgence planétaire



Source: IEA, World Energy Outlook 2016

D'après la Commission Européenne, le besoin d'investissement nécessaires à l'échelle de l'Union s'élève à **200 milliards d'euros chaque année d'ici 2030.**

Les acteurs des projets

Classification sous l'angle des risques

Qui autour d'un projet ?

Client

- Client public (au nom des administrés)
- Client privé

Concepteur

- Ingénieur
- Architecte / urbaniste

Développeur

- Intermédiaire
- Promoteur

Investisseur

- Fonds d'investissement
- Prêteur (banque)

Constructeur

- Entreprise du BTP
- Industriel

Exploitant

- Gestionnaire du service
- Mainteneur

Quels intérêts?

Client

- Service performant au meilleur prix

Concepteur

- Honoraires

Développeur

- % sur l'opération

Investisseur

- Retour sur investissement

Constructeur

- Marge d'opération

Exploitant

- Marge d'opération

Intérêts communs

- **Risques limités = NEGOCIATION**
- Image
- Enjeux RSE
- Innovation
- Surperformance

Quels risques dans un projet ?

Risques de recettes

- Commercialisation d'un produit (bien de consommation, immobilier, ...)
- Trafic sur une autoroute
- Consommations sur un réseau de chaleur
- Plus-value à court terme, à long terme

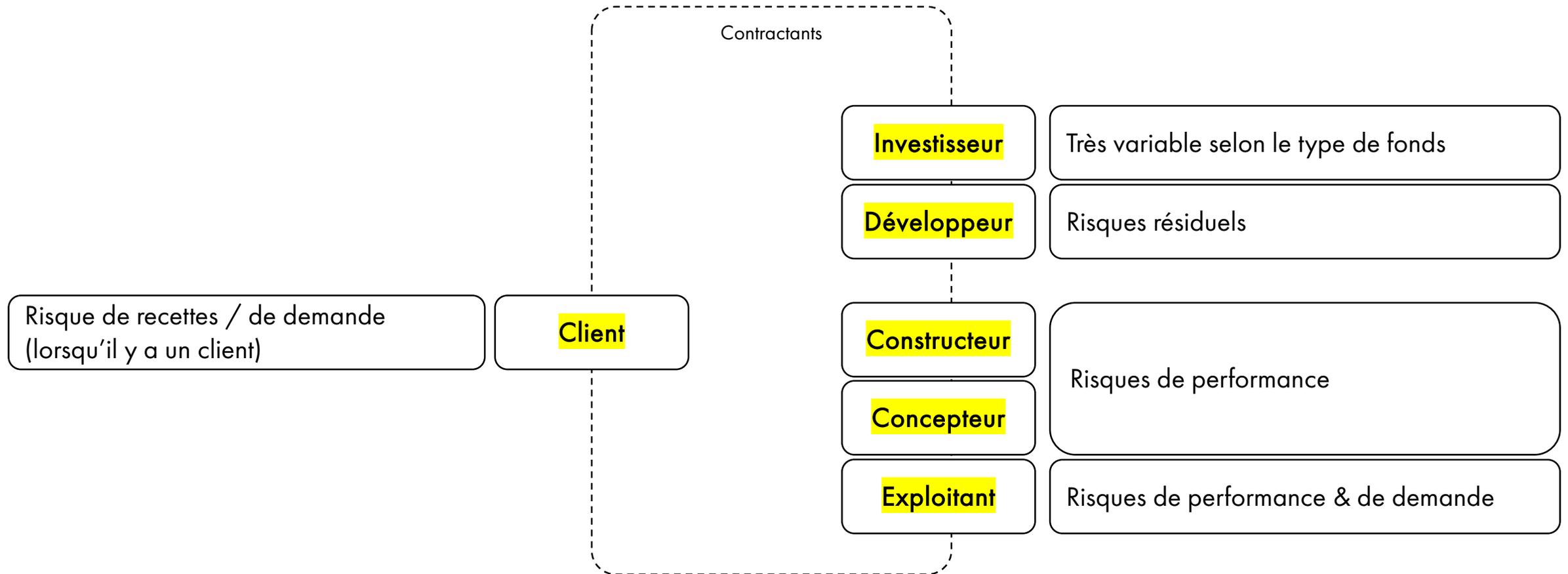
➔ Risques dits « *de marché* », que l'on ne contrôle pas à l'échelle du projet mais qu'on peut en partie prévoir

Risques de performance

- Coûts
- Délais
- Qualité de réalisation
- Atteinte de performances (énergétique, fonctionnement,...)
- Efficacité du financement

➔ Risques dits « *opérationnels* », que l'on peut contrôler à l'échelle du projet

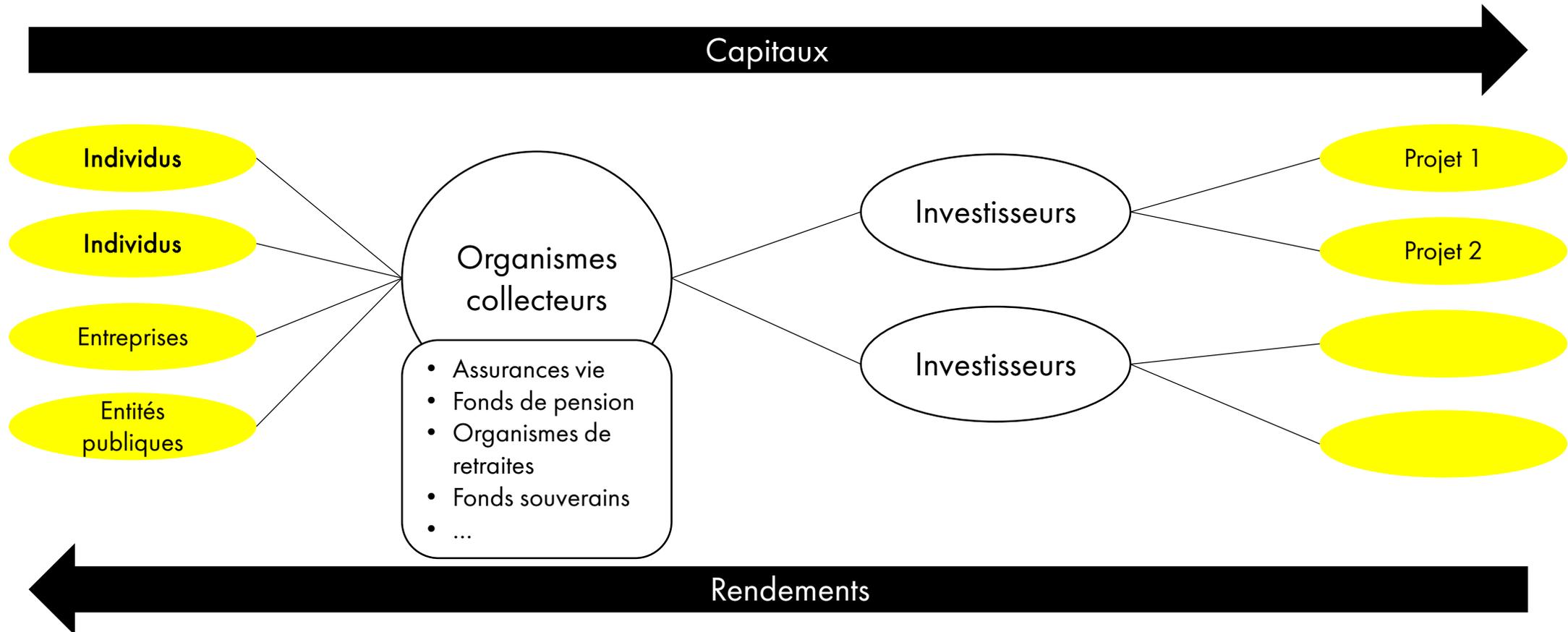
Partage des risques



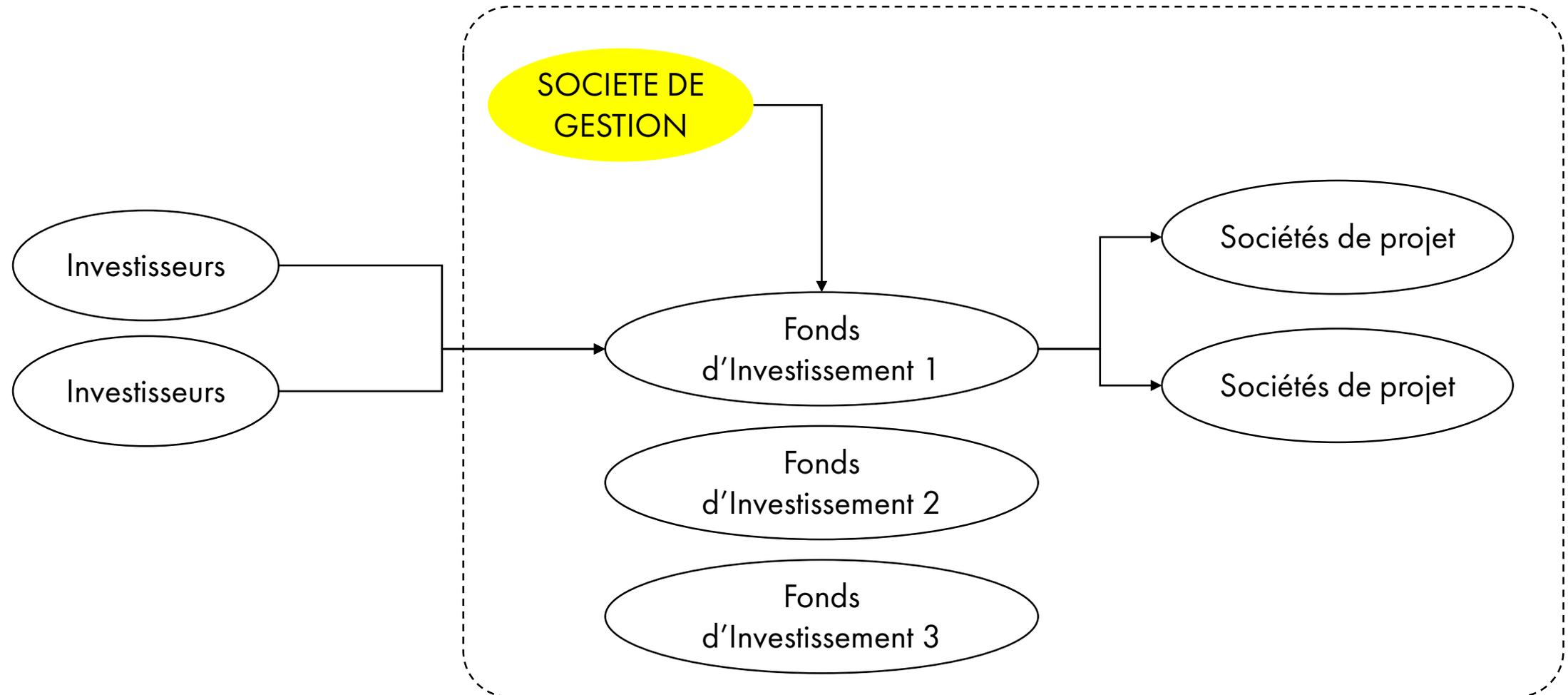
Les fonds d'investissements

Profils et fonctionnement

Intermédiation entre capitaux et projets



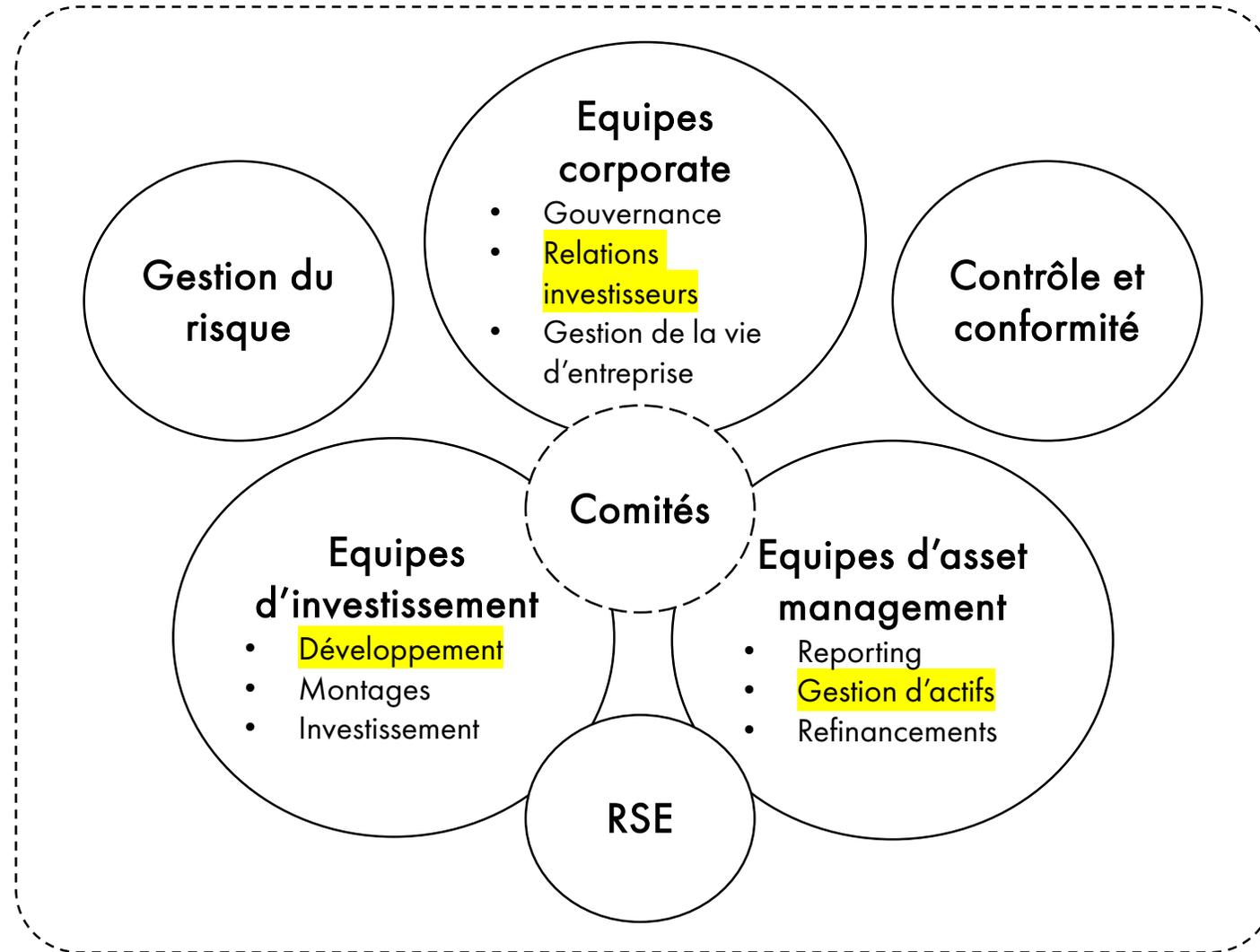
Structure d'un « fonds d'investissement »



Zoom sur la société de gestion

CLIENTS

- Investisseurs
- Utilisateurs finaux des services (secteur public dans le cas des fonds infrastructure)



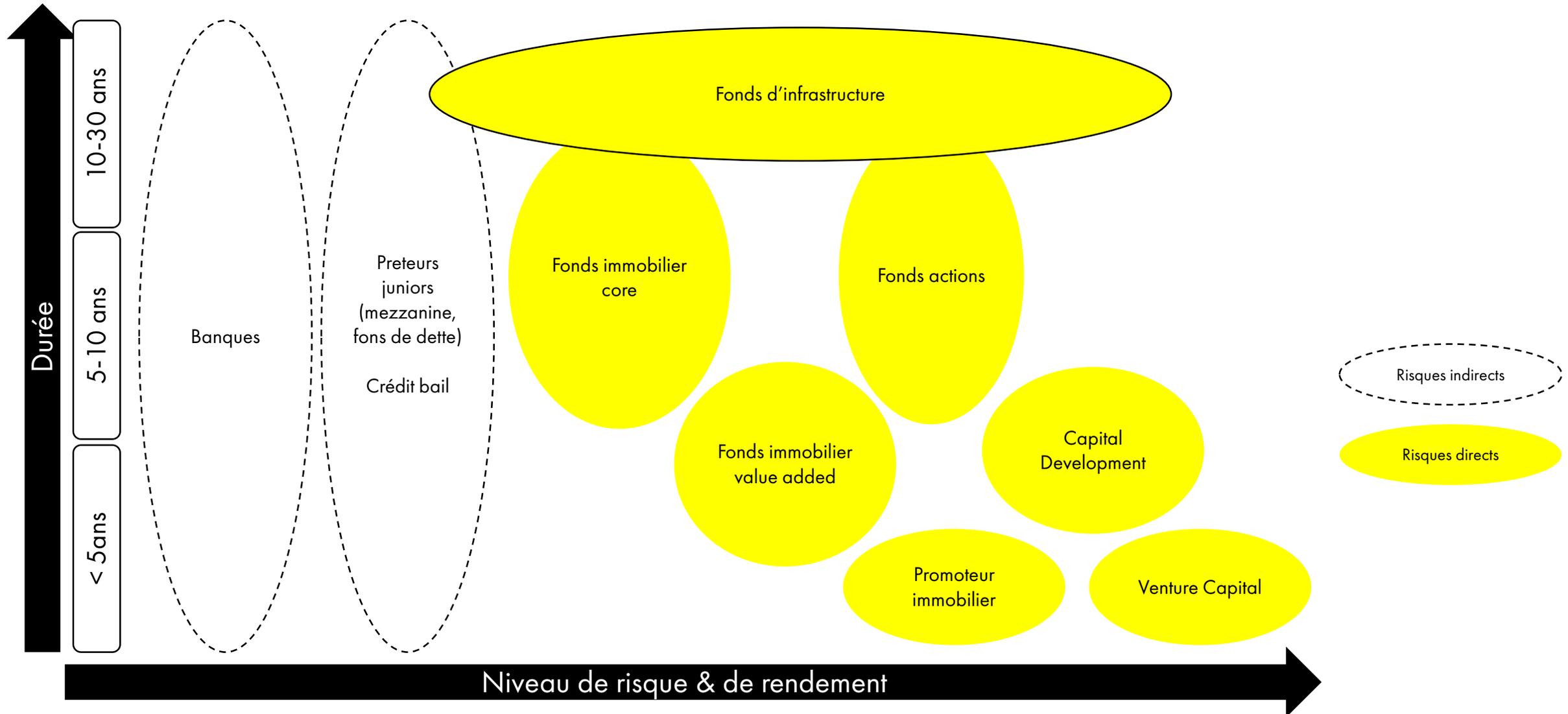
PARTENAIRES / FOURNISSEURS

- Constructeurs
- Développeurs
- Concepteurs
- Exploitants, Industriels

Les enjeux d'un fonds d'investissement

- **Tenir la promesse faite aux investisseurs**
 - **Déployer** Capitaux alloués dans la période d'investissement
 - **Servir** les rendements cibles
 - **Gérer** les actifs, assurer un reporting sur la durée
- **Respecter les règles**
 - Enjeu lourd de *compliance*
 - Respecter la politique Responsabilité Sociale et Environnementale

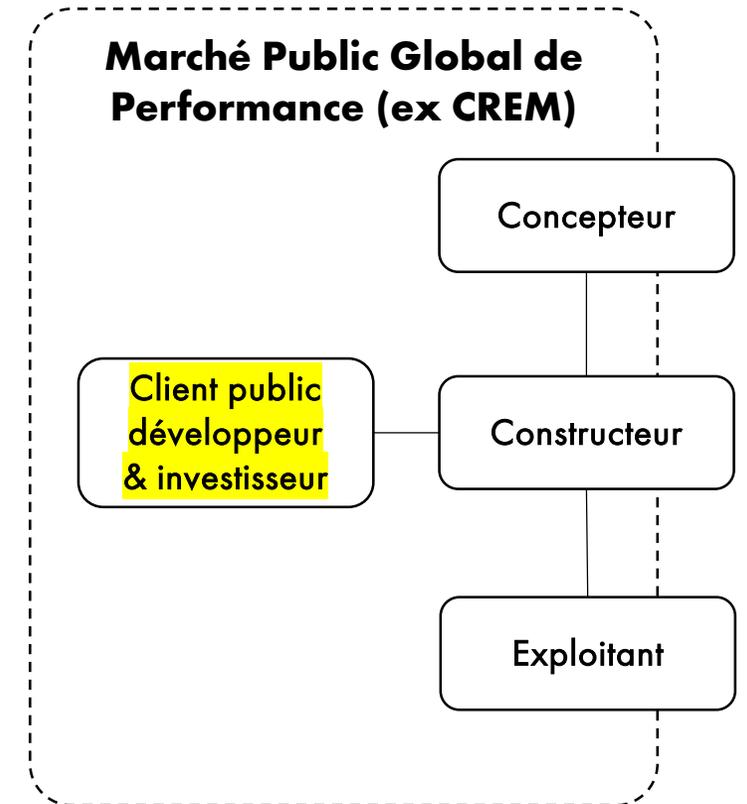
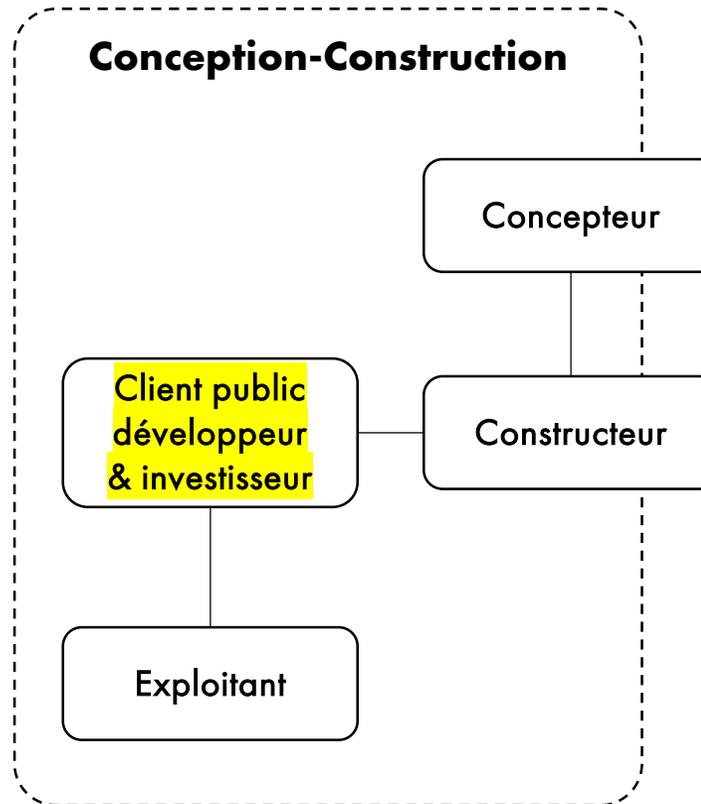
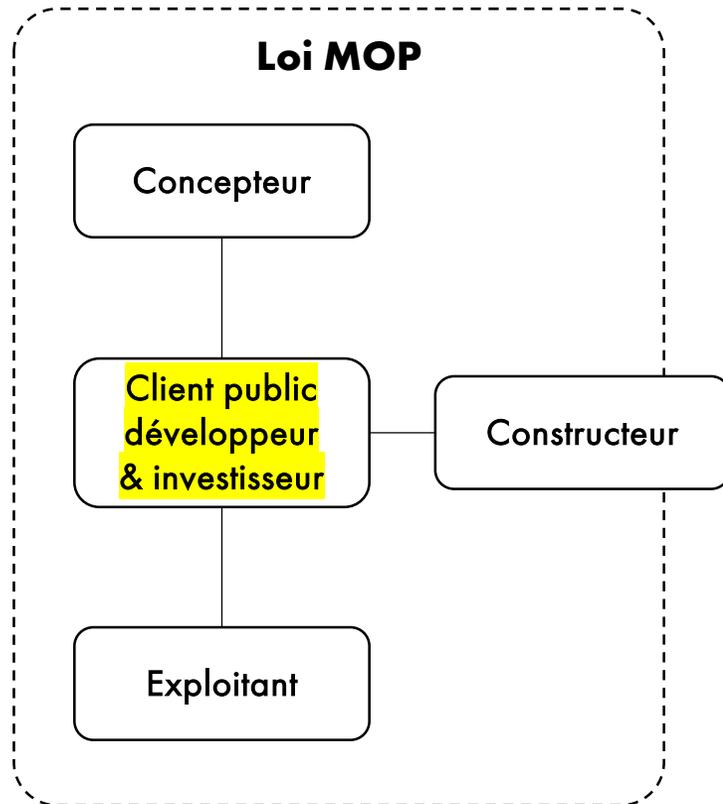
Panorama des acteurs du financement



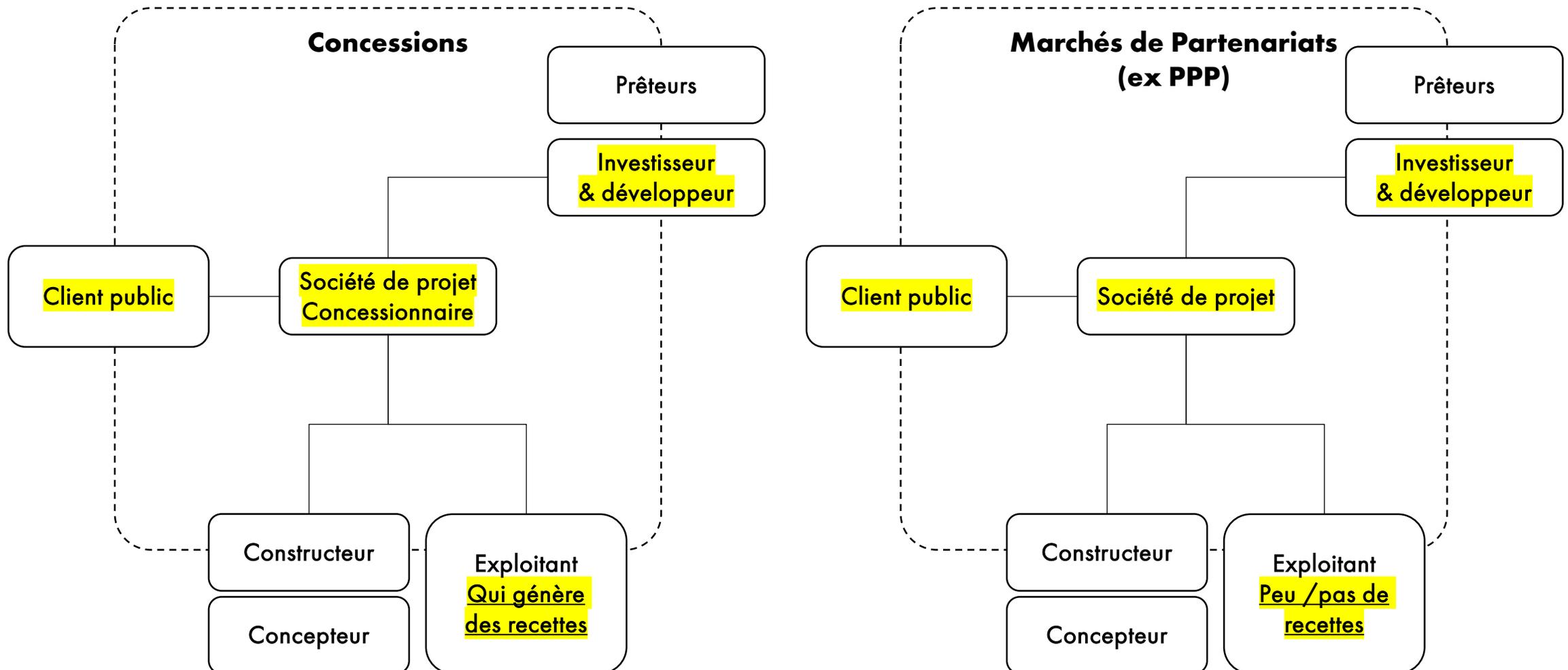
Les principaux montages

Commande publique en France

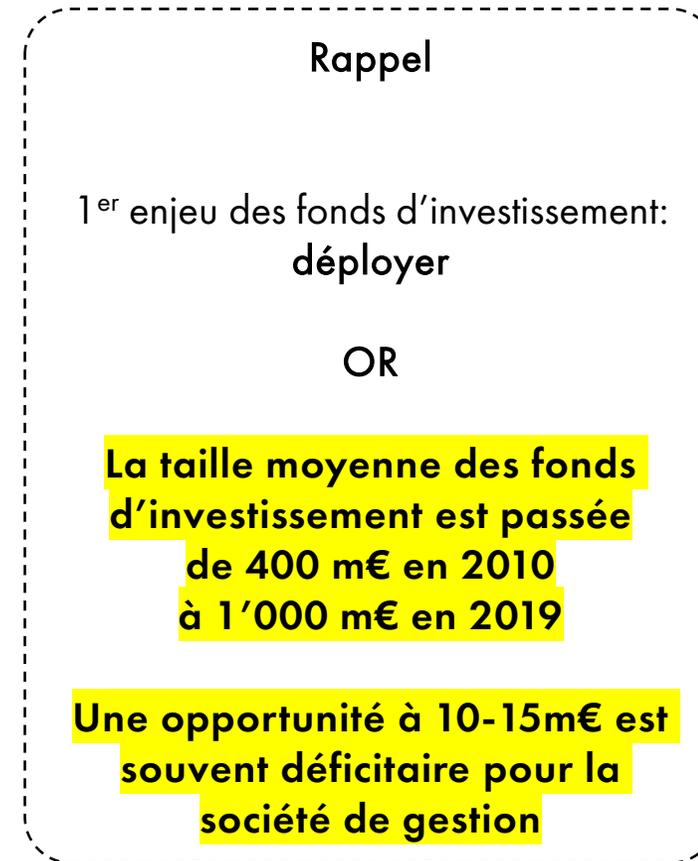
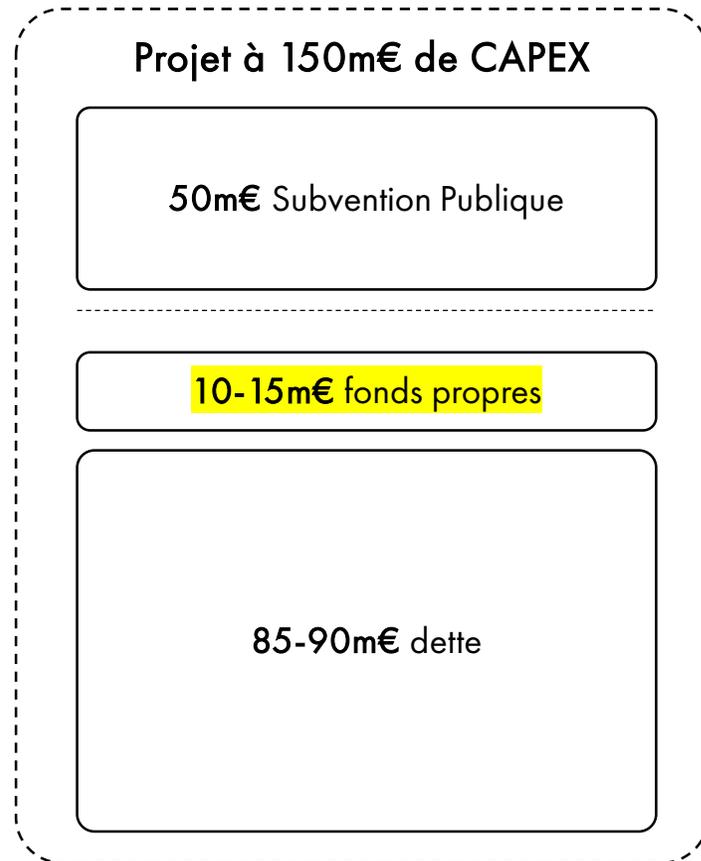
Montages en maîtrise d'ouvrage publique



Montages avec délégation



Le levier et l'enjeu du seuil critique



Quelques ordres de grandeur

Pour un PPP de 1 milliard € de CAPEX

- **CAPEX 1md€**
 - dont 500m€ sur travaux de construction BTP
 - et 500m€ pour le foncier et les aménagements hors BTP)
- **Financement**
 - Fonds propres 100m€, TRI 9%
 - Dette 900m€, taux 1.5%
- **Cout global**
 - 3m€ sur 25 ans, y compris 600m€ de d'exploitation (GER et maintenance).

Bénéfices espérés pour chaque acteur « si tout se passe bien »

Concepteur

- **2,5m€**
(10% de marge sur 5% du budget travaux)

Investisseur

- **20m€**
(10% du TRI sur 10% des CAPEX sur 25 ans)

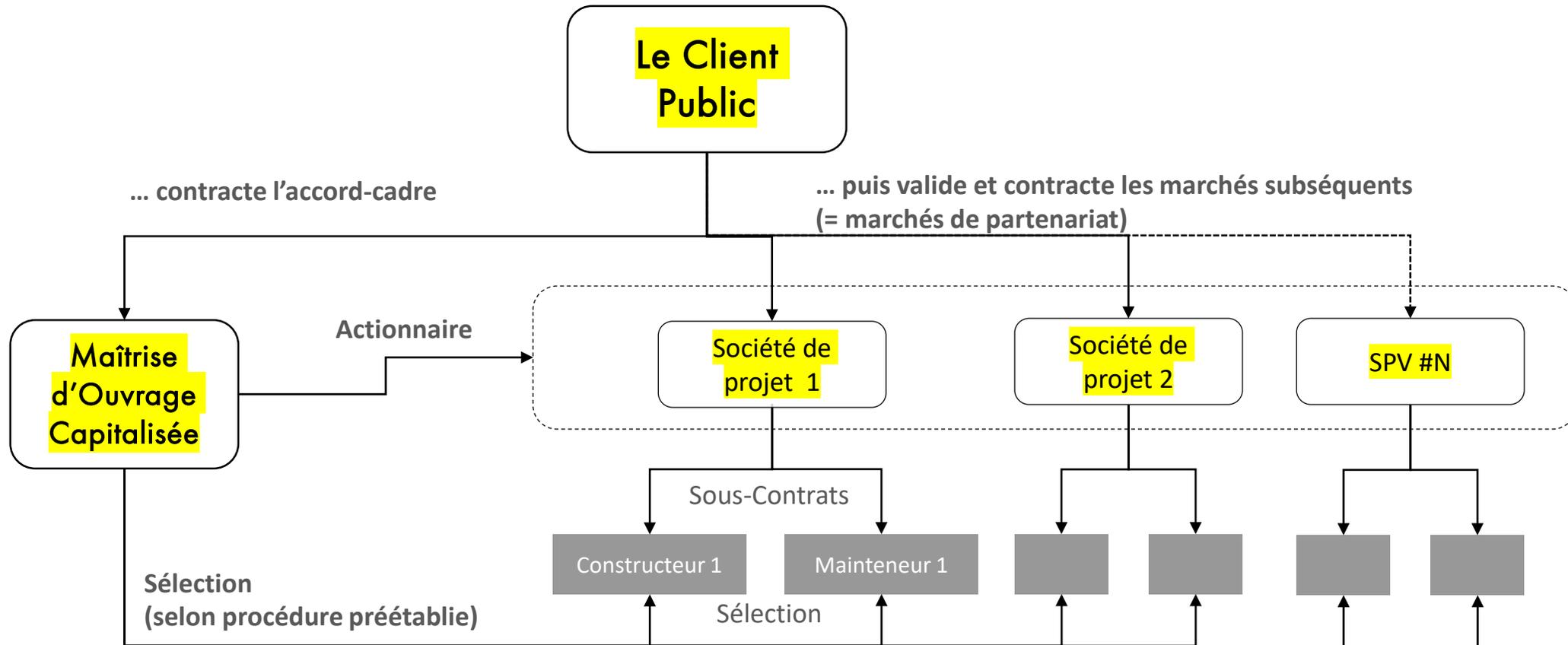
Constructeur

- **50m€** (10% de marge sur travaux)

Exploitant

- **60m€** (10% marge sur exploitation)

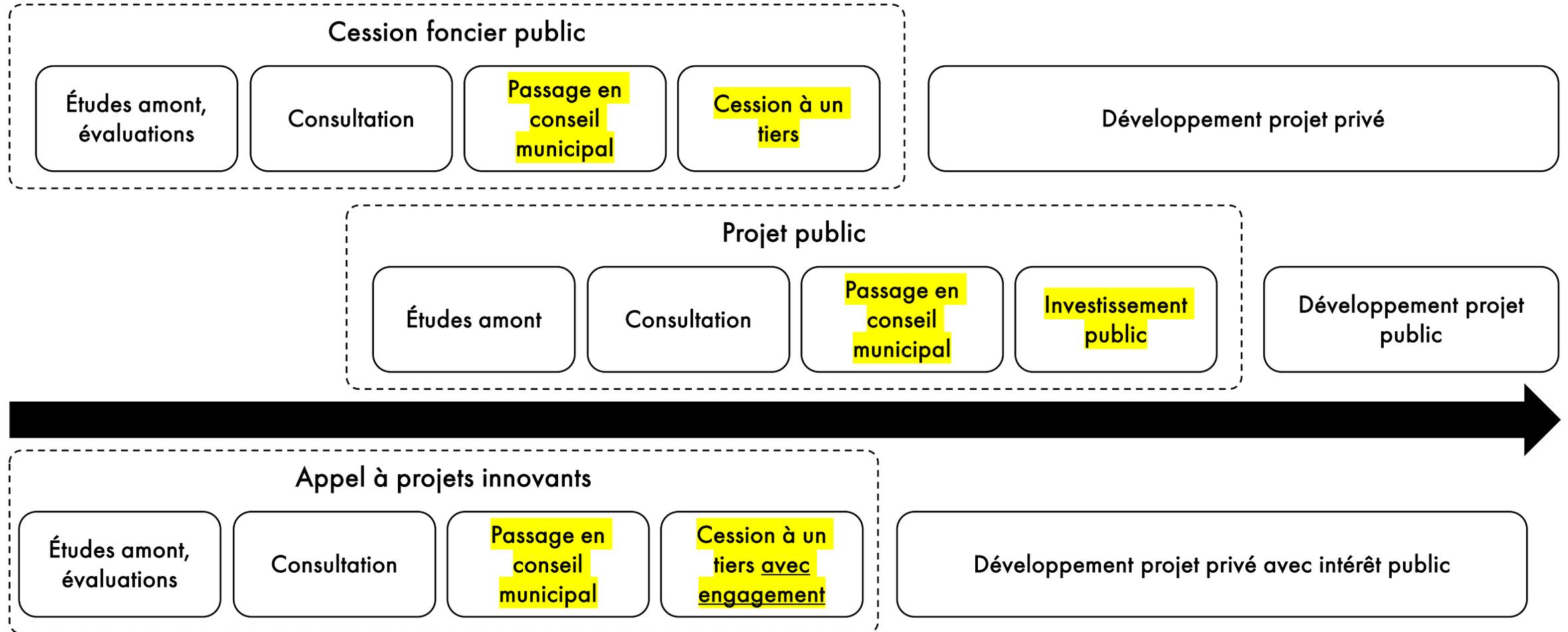
Un accélérateur: l'accord cadre de MP



Les montages « innovants »

Avantages et risques

Le montage des appels à projets



Exemples de projets mixtes



Marseille le J1
VINCI Construction / ADIM / Reichen&Robert

- Site d'exception, programme mixte
- Difficultés à trouver des investisseurs



Réinventer Paris 1, Morland
Emerige / David Chipperfield

- Site d'exception, programme mixte
- Chantier démarré

Exemples de projets complexes



Reinventer Paris 1, Mille Arbres
Compagnie de Phalsbourg / Sou Fujimoto

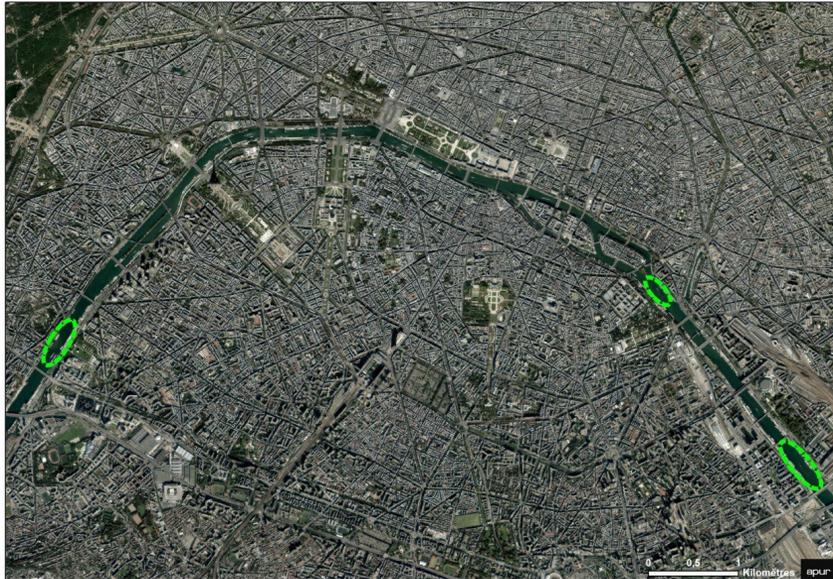
- Question du financement et de la responsabilité relative à l'ouvrage d'art de franchissement



IMGP 1, Pôle gare des Ardoines
Bouygues Linkcity / PCA Stream / Thomas Richez

- Question de la temporalité du projet formé autour d'une gare du Grand Paris soumise à délais.

Exemples de projets à l'arrêt



C40 Reinventing Cities, Passerelles sur la Seine C40 Cities / Ville de Paris

- Incompatibilité de business models entre le besoin d'investisseurs de long terme et des recettes commerciales imprévisibles.



Yellow Park, Nantes Réalités / Dominique Perrault Architecture

- Incompatibilité d'un montage court terme permettant le financement de CAPEX sur charge foncière mais laissant la responsabilité d'exploitation en flottage.

Besoin d'une évaluation fine

Avantages

- **Vitesse de la procédure**
- **Ouverture à l'innovation** (programme libre)
- **Changement de culture** des métiers de la promotion et renforcement du rôle des concepteurs
- **Investissements privés** mobilisés dans l'intérêt public et le *place making*

Risques

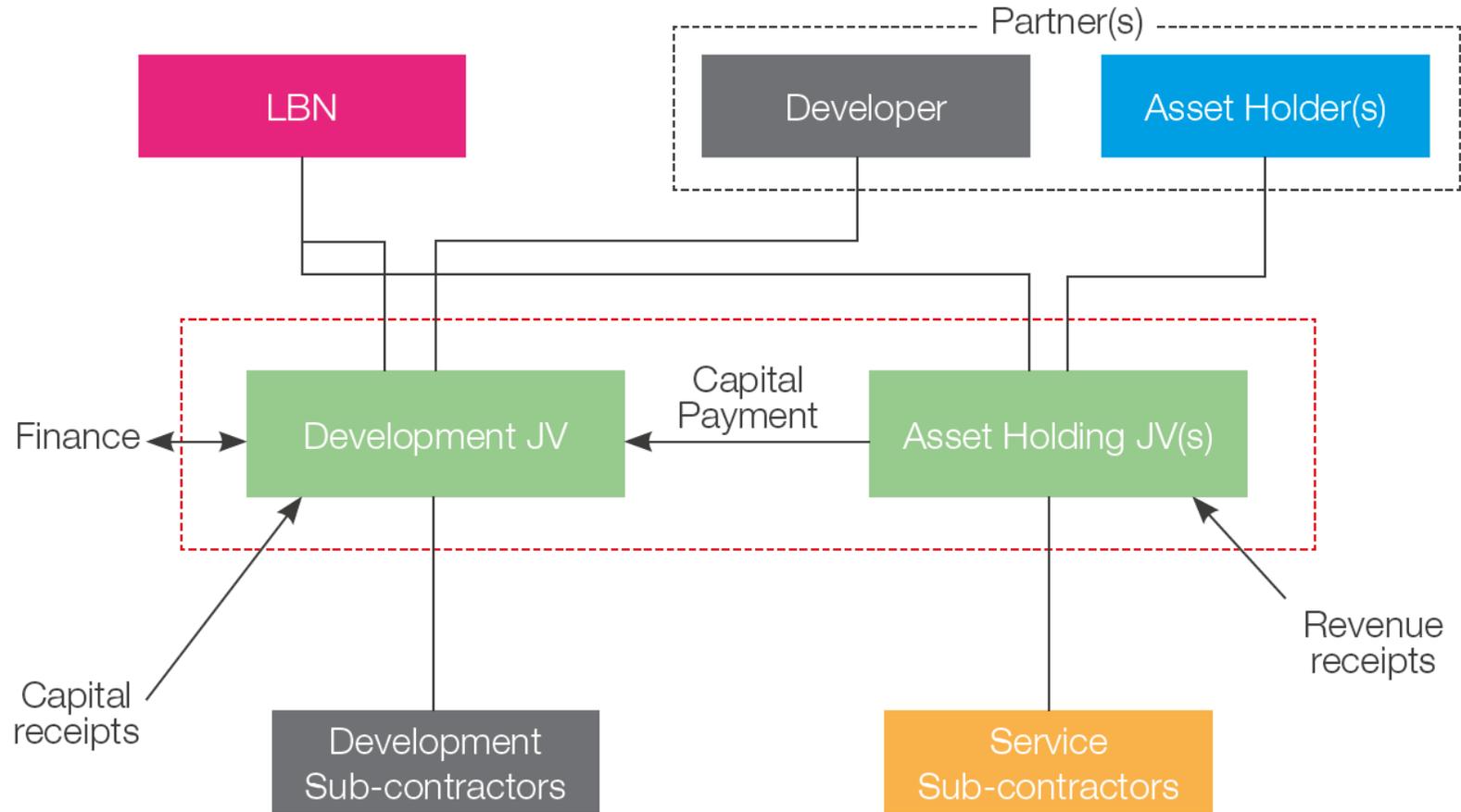
- **Requalification** en marché public dès lors que la personne publique « guide » le programme
- **Obtention d'un engagement ferme sur la durée** difficile selon le profil des investisseur
- **Opacité des critères** de choix qui mélange cession et investissement public
- **Montage sub-optimal** en financement avec risque d'aboutir à des projets non bancables
- **Coûts de développement**, besoin d'un APS et business plan au stade concours

A l'étranger – Carpenters Estate, London



Source: Appel à expressions d'intérêts, London Borough of Newham

A l'étranger – Carpenters Estate, London



A l'étranger – Quartier du stade de Varsovie



Source: JEMS Architekci

Le besoin de nouvelles expertises

Chez les concepteurs

**Capacité à appréhender
les enjeux économiques**

Chez les opérateurs

**Capacité à soutenir
l'économie servicielle**

Chez les investisseurs

**Capacité à conseiller les
décideurs publics sur des
montages adaptés**

Dans les services publics

**Capacité à se regrouper
pour massifier les projets**