

CLUB VILLE AMENAGEMENT

## **Atelier C**

Jeudi 25 novembre 2004

# **SYNTHESE**

Jean Cescau

**« L'économie de l'aménagement et le financement de  
l'aménageur »**

**par Bertrand Rouzeau (Rouen Seine Aménagement) et Jacques Pernelle (CGPC)**

Consultant

GERAU Conseil - Paris – Jean Cescau

Les derniers entretiens de l'aménagement de Nantes ont tenté d'explorer les «nouvelles frontières» de l'aménagement.

Les interventions dans le champ du Renouveau Urbain, par leurs natures et les compétences qu'elles mobilisent, illustrent bien l'émergence de ces nouvelles pratiques, voire de ces nouveaux métiers.

Mais, la mise en œuvre de ces interventions ne va pas sans poser questions à ceux que nous continuerons à appeler les «aménageurs», car elle se heurte à de nombreuses difficultés qui portent notamment sur la dévolution des missions, sur la conduite opérationnelle des projets et sur les outils à disposition pour gérer le temps long des projets.

Pour apporter sa contribution à la réflexion engagée par le Club, le Groupe de travail n°5 a souhaité s'intéresser particulièrement à deux thèmes spécifiques, qui sont au centre des préoccupations des organismes impliqués dans les opérations de Renouveau Urbain :

- La question du financement de l'aménageur et la prise en compte des nouvelles compétences et missions qui entrent en jeu dans le domaine du Renouveau Urbain.
- Le portage de l'immobilier dans ces mêmes opérations, qui se pose avec une acuité particulière s'agissant de biens qui sont souvent situés «hors marché» et qui ne peuvent prétendre y revenir dans un avenir proche.

Afin de mieux cerner les différentes postures que les organismes, intervenant dans le domaine du Renouveau Urbain, ont adoptées pour traiter ces difficultés, les travaux du Groupe se sont développés à partir d'expériences diverses :

***Pour les SEM :***

- la SERM de Mulhouse,
- Rouen Seine Aménagement,
- la SEM 92,
- la SERL,
- et la SEM Ville Renouvelée.

***Pour les Etablissements Publics :***

- l'EPAMSA,
- l'EPARECA,
- l'EPF Nord Pas de Calais
- l'AFTRP

***et l'OPAC 94.***

## **I. Le financement de l'aménageur**

La question du financement de l'aménageur se trouve posée à partir de la spécificité des interventions en œuvre dans le Renouveau Urbain dans la mesure où l'on est loin de la mission «classique des aménageurs» - qui repose sur l'acquisition, le remembrement éventuel, la viabilisation des terrains, le redécoupage et la revente de terrains équipés en vue de leur construction - c'est-à-dire où l'aspect foncier est prédominant, alors la

rémunération des prestations accomplies pour parvenir à ces résultats est prélevée sur la valeur produite et donc assise sur les masses financières mises en jeu.

Dans le cadre du Renouvellement Urbain, la partie «aménagement» considérée sous cet angle est souvent faible, et les prestations à accomplir relèvent plus souvent ou plus largement de domaines immatériels comme le pilotage opérationnel ou l'animation du partenariat, et le modèle classique de la rémunération trouve ainsi ses limites.

On assiste donc de plus en plus à un décalage entre l'assiette de la rémunération et la nature des interventions,

Cette dichotomie correspondrait à un "état d'esprit" selon lequel, finalement, il y a des péréquations dans l'aménagement et qu'on peut trouver dans les marges liées à la production de valeur de quoi accomplir un certain nombre de tâches complémentaires –une sorte de surplus- qui permettrait de couvrir l'ensemble des dépenses engagées.

Cela ne correspond pas, ou plus, à la réalité que vivent les aménageurs et il est nécessaire de s'adapter à cette nouvelle réalité qui implique de s'interroger non seulement sur le montant de la rémunération mais également sur la nature même des missions à effectuer avec notamment l'importance prise par la conduite d'opérations complexes, qui mobilisent des moyens et des équipes qui peuvent devenir considérables.

Aussi, afin de bien poser le problème et d'esquisser les contours de quelques solutions qui apparaissent au travers des expériences analysées, il nous est apparu nécessaire de déterminer les différents éléments influant sur la question posée, à savoir :

- le statut de l'aménageur,
- le moment de son intervention,
- la nature de ses interventions,
- et le mode d'intervention retenu.

Nous examinerons ensuite, au travers d'exemples, les différentes façons dont les aménageurs «s'en tirent» pour couvrir les dépenses qu'ils engagent au titre de ces opérations au travers des modalités retenues pour déterminer l'assiette de cette rémunération, sa fixation et ses modalités de révision.

## **1 Les éléments influant sur le financement**

### **1.1. Le statut de l'aménageur**

Pour les OPAC qui ont une compétence "accessoire" d'aménageur, il est normal d'autofinancer leurs interventions dans le domaine du Renouvellement Urbain puisqu'ils investissent sur la revalorisation de leur propre patrimoine.

C'est également le cas des Etablissements publics qui interviennent pour leur propre compte dans des opérations qu'ils initient.

Pour les SEM et les EPA qui interviennent pour le compte d'autrui, la rétribution de leurs prestations doit provenir des acteurs qui vont gagner à la revalorisation.

### **1.2. Le moment de son intervention**

Il importe de bien distinguer les grandes phases du processus afin de positionner la question à traiter :

- **La première phase : en général les études préalables.**  
Les prestations fournies sont des prestations de service ordinaires, ouvertes à la concurrence. Le problème de la rémunération se pose alors en terme de sous-estimation - hélas habituelle - de leur coût par la collectivité maître d'ouvrage.
- **La deuxième phase : le pilotage stratégique par la collectivité.**  
Elle nécessite la coordination de plusieurs opérateurs et correspond soit à un rôle d'ensemblier, soit le prestataire est assistant à maîtrise d'ouvrage. Là aussi, la question de la concurrence semble se poser mais le vrai problème est celui, chronique, de la sous estimation de la valeur de ces missions.
- **La troisième phase : le pilotage opérationnel, encore appelé opérateur urbain.**  
Se pose alors la question de l'assiette de cette rémunération dans la mesure où il y a souvent peu de charge foncière à espérer, peu d'aménagement au sens premier et beaucoup de temps à passer pour des résultats souvent peu visibles. Ce type de mission génère des coûts très aléatoires et les modalités de la rémunération doivent souvent être revues.  
Leur durée est souvent adossée à celle du dispositif qui l'accompagne : ORU, GPV...

### 1.3. La nature et l'objet de l'intervention de l'aménageur : ses différentes missions

Au travers des différentes expériences, nous avons pu constater la diversité des missions qu'assument les aménageurs dans le cadre du Renouvellement Urbain.

On peut ainsi distinguer celles qui relèvent :

- De l'animation de dispositifs :
  - missions de chefs de projet de Renouvellement Urbain et à ce titre assurer la conduite et la gestion de l'opération ;
  - participation, concertation, communication, accueil des usagers ;
  - conduite des études - de réalisation et opérationnelles - nécessaires ;
  - gestion des dispositifs de relogement.
- D'actions opérationnelles de suivi et de coordination de la réalisation des opérations, et actions d'aménagements qui s'inscrivent généralement dans différents dispositifs (OPAH, ZAC, PRI, copropriétés dégradées,...) et peuvent impliquer :
  - des acquisitions et des restructurations foncières ;
  - l'aménagement des sols et la réalisation des équipements d'infrastructures propres à l'opération ;
  - la construction d'équipements à vocation publique ;
  - la cession de biens immobiliers.

A ces missions s'ajoutent souvent des missions plus spécifiques telles que celles relevant du développement social (conduite de politiques d'insertion sociale et par l'économique) ou de l'action économique (soutien aux porteurs de projets, restructuration commerciale...), voire dans certains cas, la mise en place de dispositifs particuliers, comme les missions exercées par la SEM VR dans le cadre de son opération "Habitat et patrimoine" : recyclage foncier en PRI, gestion d'une caisse d'avance pour les propriétaires occupants.

La diversité de ces interventions alliée à la complexité des sujets à traiter, a un certain

nombre de conséquences sur les moyens que l'aménageur doit mettre en œuvre pour répondre à ses engagements.

Il est nécessaire de mobiliser des équipes importantes et diverses dans leurs compétences. Ainsi on constate, suivant l'importance de l'opération, la présence de plusieurs chargés d'opérations "généralistes", accompagnés d'agents aux compétences spécifiques dans le domaine du foncier, du développement social ou économique, de la commercialisation, du relogement ou de la communication.

Ces prestations sont parfois externalisées et on observe des pratiques qui peuvent être différentes avec soit des personnels dédiés aux opérations, soit une mutualisation des moyens au sein des organismes.

Ainsi, dans le cas de la SEM Ville Renouvelée, intervenant dans le cadre d'une convention publique d'aménagement (CPA) sur le site des communes de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos, l'équipe mise en place est composée de 17 personnes :

- 1 directrice de département,
- 1 responsable d'OPAH,
- 5 animateurs d'OPAH,
- 1 agent social chargé du relogement et des attributions,
- 1 équipe technique de 4 personnes,
- 2 négociateurs fonciers,
- 2 commercialisateurs,
- et 1 gestionnaire de caisse d'avance.

On doit rajouter à cette équipe les moyens généraux de la SEM et les prestataires de service.

A Clichy-Montfermeil, dans le cadre du Programme de Rénovation Urbaine, où l'AFTRP rempli une mission d'ensemblier, la convention signée avec l'ANRU prévoit que soit mobilisée une équipe de 13 à 14 personnes à temps plein: 4 au titre de la direction de projet, 7 pour la fonction d'opérateur et 2 à 3 pour la fonction « support ».

Ce dispositif a donné lieu à la création d'une "Mission Clichy-Montfermeil" dédiée au projet au sein de l'AFTRP.

#### 1.4. Le mode d'intervention retenu

Hors les cas où l'aménageur intervient pour son propre compte (EPA, OPAC par exemple ou opérations en régie), les solutions retenues pour régir les relations contractuelles et financières entre l'aménageur et la collectivité locale sont soit le mandat, soit la convention publique d'aménagement, chacune induisant ses propres difficultés et ses propres contraintes.

L'aménageur est souvent consulté en amont de l'opération elle-même. Dans un contexte de Renouvellement Urbain, cette période de gestation pré- opérationnelle consacrée aux études de diagnostic et de faisabilité, à la définition des caractéristiques de l'opération, de son montage et des procédures, mais aussi à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, peut durer de trois à cinq ans selon la complexité et l'importance de l'opération envisagée.

Cette phase qui précède l'opération proprement dite, fait le plus souvent l'objet d'un mandat ou d'une convention d'études, plus rarement, bien que cette pratique ait tendance à se

développer, elle peut-être intégrée dans une convention publique d'aménagement lorsqu'il est nécessaire d'engager les premières actions sans attendre la finalisation du projet.

- **Dans le cas du mandat**, outre l'écueil de la nature juridique de ce pseudo mandat, qui doit/devrait désormais être soumis à publicité et à concurrence, se pose celui de l'importance du temps passé en régie par l'aménageur pour mener à bien le suivi de l'étude, le travail de cadrage et de montage des futures opérations, et le temps à passer dans les multiples réunions de mise au point des projets et des dispositifs. Il s'ensuit que la rémunération du mandataire peut atteindre 40% du montant total, ce qui est très éloigné des ratios habituels d'un mandat de travaux (plutôt de 2 à 5%). L'expérience des aménageurs (EPAMSA par exemple) montrent que ce taux de rémunération, largement hérité du poids de l'habitude, ne permet pas de couvrir les dépenses.
- **Dans le cas de convention d'études**, il est souvent difficile d'estimer correctement à l'avance le montant des prestations, surtout dans le contexte du terrain inconnu que représentent souvent les opérations de RU. Or, la convention d'études nécessite la forfaitisation, et le risque de la sous-évaluation des coûts, notamment pour les prestations sous-traitées, est pris par l'aménageur.
- Pour la conduite de l'opération, c'est le plus souvent la **convention publique d'aménagement** qui est retenue, malgré les deux incertitudes qui subsistent:
  - fragilité juridique dès lors que les recettes commerciales sont faibles, ce qui est nécessairement le cas dans les opérations de RU.
  - débat sur la mise en concurrence.

Des différentes expériences examinées, il ressort que le contrôle de légalité ne conteste pas ce mode d'intervention des aménageurs dans le RU, pas plus d'ailleurs qu'il ne s'oppose à la collecte directe de fonds publics venant d'autres sources que du concédant (Région, Département, FEDER...).

Pour les aménageurs, il n'y a pas d'ambiguïté, ce mode entre bien dans le cadre des opérations d'aménagement, il constitue bien le prolongement "naturel" des savoir-faire qu'ils ont développés depuis de nombreuses années, et la convention publique d'aménagement est un outil adapté à la problématique posée.

Cette convention publique d'aménagement qui nécessite la définition d'un périmètre et d'un programme d'intervention, éléments nécessaires à l'élaboration d'un bilan prévisionnel de l'aménagement, est devenue le mode d'intervention privilégié des opérateurs du Renouvellement Urbain qui en apprécient la souplesse et la "plasticité", lesquelles s'expriment au travers de clauses qui prévoient que l'aménageur doit "*assurer tout ce qui est nécessaire pour mener à bien la mission qui lui est confiée ...*".

Malgré cela, une difficulté demeure. Si la rémunération de l'aménageur peut être intégrée au bilan de l'opération, son montant doit être explicitement prévu dans la CPA et l'évolution de cette rémunération doit faire l'objet d'une révision de la convention. Or, par nature, les interventions à conduire portent en elles-mêmes une forte probabilité de changement de contenu, de programme, voire de périmètre, et le temps et l'énergie à y consacrer sont bien souvent difficilement estimables "ex ante" ; cela peut entraîner de fréquentes modifications de la CPA, ce qui ne va pas totalement de soi.

## 2. La rémunération elle-même

## 2.1. Quelles solutions adopter pour fixer son contenu, son assiette et permettre son évolution ?

Au travers des différentes expériences rencontrées, on peut tenter de dresser une typologie des solutions proposées :

- **La rémunération "composite"** avec une partie assise sur un pourcentage des acquisitions ou des travaux réalisés - généralement entre 2 et 4% - et une partie forfaitisée avec un montant annuel défini "a priori" dans la convention avec une actualisation indexée sur un indice (souvent SYNTEC). A cette rémunération, s'ajoutent celles liées à la commercialisation et celles destinées à couvrir les prestations confiées à des tiers.
- **La rémunération uniquement forfaitaire**, librement négociée en même temps que la Convention et assise sur une décomposition des tâches qui n'est pas contractuelle. Ce forfait est ensuite décomposé en tranches annuelles. L'actualisation de cette rémunération est dans ce cas souvent explicitement prévue dans la Convention avec dans certains cas une périodicité définie, par exemple au moment de la révision du bilan et de la communication du CRAC.

Les rémunérations forfaitaires sont le plus souvent assises sur une évaluation du temps passé estimé des différents personnels affectés à l'opération. Cette évaluation qui suppose une relation de confiance entre la collectivité et son aménageur, est en pratique assise sur l'expérience des opérateurs (SEM 92, SEM VR) acquise par une longue pratique de ce type d'intervention.

En valeur, suivant les situations rencontrées, et la nature et l'importance des missions confiées aux opérateurs, cette rémunération forfaitaire représente généralement entre 5 et 8% de l'ensemble des dépenses totales. Dans certains cas elle peut atteindre 10% du montant de la CPA (AFTRP à Clichy-Montfermeil) ou même plus de 20% comme pour la SEM Ville renouvelée.

- **L'externalisation de tout ou partie des missions** confiées à l'aménageur en ayant recours à des prestataires extérieurs qui refacturent leur intervention (cas de l'OPAC 94 avec EXPANSIEL ou de l'intervention du PACT), et intégrées dans le bilan de l'opération.

## 2.2. Les problèmes qui restent posés

Des différentes expériences que nous avons eu à connaître, il ressort que les pratiques actuelles et notamment celle de la rémunération au pourcentage sont à considérer comme un peu archaïques et qu'il convient de les dépasser.

Mais, si un certain nombre de questions demeurent posées quant à ce problème particulier de la fixation de la rémunération, il semble également que plusieurs éléments de réponse se dessinent :

- La difficulté d'appliquer une évaluation "homme/jour" dans les organismes ne disposant pas d'une comptabilité analytique et partant, l'impossibilité de disposer d'éléments objectifs pour renégocier le montant de la rémunération. Ce constat encourage le Club à investir dans de l'ingénierie comptable pour justifier de la réalité des charges et de la diversité des missions.
- La nécessité d'aller vers une décomposition la plus fine possible des différentes missions confiées à l'aménageur, d'être le plus "transparent" possible sur la réalité des

coûts et d'envisager des modes de rémunération différenciés en fonction de la diversité de ces tâches. A tout le moins de distinguer ce qui relève du pilotage et de l'opérationnel.

- La question de la prise en compte des frais de structures, ceux des personnels non-affectés directement à l'opération et dont l'intervention est pourtant essentielle à des moments décisifs de l'opération (experts fonciers ou commercialisateurs par exemple).
- La délicate question de la renégociation de la rémunération dans un contexte de résultats qui ne sont pas souvent tangibles et mesurables, ce qui renvoie à la relation de "confiance avec le client" devant permettre de dépasser la vision purement comptable de l'opération.
- La nécessité de prévoir, dès l'établissement de la relation contractuelle, la possibilité de faire évoluer cette rémunération même si les résultats de l'intervention ne sont pas immédiatement palpables compte tenu de la nature des questions à traiter. Cette renégociation devant se produire à l'occasion de l'établissement des CRAC.

Une réflexion plus approfondie peut encore conduire les aménageurs du Club à repenser le fondement même de leur rémunération :

Ne peut-on envisager un mécanisme d'indexation de la rémunération sur les résultats de la revalorisation urbaine qui en découle ?

Et, subsidiairement, comment faire pour anticiper cette revalorisation afin que l'aménageur soit rémunéré au moment de ses prestations et non plus tard, au constat des résultats ?

Accessoirement, se pose également la question liée à la "valeur négative" initiale que présentent souvent les territoires du renouvellement urbain. Comment l'apprécier ?

## II. Le "portage" de l'immobilier

### 1. La problématique

Dans les opérations de Renouvellement Urbain, la question du financement du portage de l'immobilier se pose essentiellement dans le cas de locaux commerciaux et de locaux d'activités, mais les aménageurs sont également de plus en plus sollicités pour des acquisitions de logements déqualifiés qui ne trouvent pas preneurs du fait de leur situation hors marché (Roubaix ou Mulhouse) , dans le cas des copropriétés dégradées (Grigny, Montfermeil, Mantes...) ou pour l'acquisition de parc de bailleurs sociaux (Rouen).

On doit également mentionner l'existence de besoins "colossaux" dans le cadre des secteurs de reconversion industrielle où se superposent, au portage de l'immobilier, des problématiques de pollution de sols rendant le recyclage encore plus difficile, sans omettre les problèmes liés aux fouilles archéologiques ou autre loi sur l'Eau.

Les difficultés inhérentes à ces missions de portage, de plus en plus confiées à des aménageurs, sont multiples car liées :

- **à la nature des interventions** : comment assurer le portage avec de l'argent public pour des opérations qui relèvent du champ privé ?



- **au temps nécessaire à la remise sur le marché** : temps long, évalué à au moins dix ans dans les opérations de RU et qui dépasse souvent celui des missions opérationnelles confiées aux aménageurs ;
- **au risque** qui doit être assumé **par rapport à l'incertitude de la valorisation des biens acquis**, notamment au regard des investissements envisagés ;
- **aux moyens disponibles** souvent très insuffisants au regard des besoins existants.

## 2. Les situations rencontrées

Au travers des différentes expériences examinées, il est proposé une tentative de classification des situations rencontrées en trois rubriques :

- la mobilisation de moyens financiers spécifiques,
- le recours à des outils existants,
- le « bricolage ».

### 2.1 La mobilisation de moyens financiers spécifiques

- Les Prêts Renouvellement Urbain

Dans le cadre des Conventions Publiques d'Aménagement, les prêts PRU de la Caisse des Dépôts (à 3%) constituent l'un des moyens privilégiés de l'intervention des aménageurs dans le cadre de leur mission, mais la nécessité de reconstituer les fonds utilisés empêche souvent de réaliser un réel portage car elle implique une cession relativement rapide des biens acquis.

Certains aménageurs opèrent le transfert de ces prêts à la collectivité à la fin de l'opération ce qui permet de faire assumer le portage de l'immobilier par la collectivité, locale mais provoque une difficulté qui relève de l'ingénierie financière car le transfert du prêt doit dans ce cas s'accompagner d'un transfert d'actif.

- Une solution originale : le Dispositif Coordonné d'Intervention Foncière mis en place par l'EPAMSA.

Le DCIF est un fonds d'investissement doté de 6 millions d'euros mis en place pour permettre à l'EPAMSA d'assumer ses missions de portage de l'immobilier ; les contributeurs en sont la communauté d'agglomération du Mantois (35%), le département des Yvelines (35%) et l'Etat (30%).

Ce fonds permet de couvrir la totalité des dépenses d'acquisition et des travaux de recomposition du patrimoine.

Comptablement, ces dépenses sont enregistrées en compte propre de l'EPA en tant qu'immobilisations.

Un comité de pilotage réuni 2 fois par an, prend les décisions d'engagement et délibère annuellement sur le bilan des opérations. Les acquisitions correspondent toujours à un constat de carence du marché.

Les applications sont diverses : portage de locaux commerciaux pendant la restructuration du Centre commercial Mantes 2 au Val Fourré, acquisitions d'immeubles dans le centre ancien de Mantes dans le cadre de l'OPAH, achat de logements dans les copropriétés en difficulté du Val Fourré pour intégrer les conseils syndicaux...

Une contrainte « théorique » pèse sur les opérations qui doivent générer un "retour" minimal de 75% pour chacune d'elles.

## 2.2 Le recours à des outils existants

### **L'EPARECA :**

EPIC créé en 1996 par le Pacte de relance pour la ville, cet établissement public a pour vocation de traiter les problèmes du commerce dans les quartiers dits sensibles.

Doté d'un budget initial de 20 millions d'euros en provenance du budget de l'Etat, ces fonds peuvent être ré-abondés.

Aujourd'hui, l'EPARECA est appelé sur près de 200 opérations et il est engagé opérationnellement sur 28. La plupart de ces interventions concernent la promotion et l'investissement par acquisition de locaux commerciaux situés soit en centres commerciaux, soit dans des rues commerçantes de grandes villes.

La vocation "sociale" de son intervention est clairement affirmée : il investit de l'argent public sur des sites où les investisseurs privés refusent d'intervenir, où la rentabilité des capitaux doit être faible afin de permettre aux commerçants de se maintenir, et quand les propriétaires n'ont plus les moyens de réinvestir.

Cependant, l'intervention de l'établissement se fait dans le cadre d'une économie de marché, c'est-à-dire que l'opération doit être économiquement viable, avec une exploitation équilibrée à moyen terme et une possibilité de revente lorsque l'opération a atteint sa vitesse "de croisière".

L'EPARECA peut être maître d'ouvrage mais dans le cas d'opérations complexes où le commerce ne représente qu'un des aspects, il restera investisseur et rachètera en VEFA.

L'intervention de cet établissement public peut être un bon relais, mais ce n'est pas son rôle de porter des cellules commerciales sur le long terme. En cas d'absence de sortie par un investisseur privé, c'est à la collectivité locale ou à un autre dispositif ( un EPF?) de prendre le relais.

### **Le recours à un établissement public foncier :**

Les établissements publics fonciers ont pour mission la conduite de l'action foncière sans qu'ils procèdent directement à l'aménagement. Il existe aujourd'hui cinq Etablissements Publics d'Etat et six Etablissements publics locaux.

Leurs ressources proviennent en particulier de la taxe spéciale d'équipement, taxe additionnelle à la fiscalité directe locale.

Concrètement, les expériences relatées nous montrent que les EPF existants (cas de l'Etablissement Public de la Basse Seine ou de celui du Nord-Pas-de-Calais) étaient jusqu'à maintenant réticents pour intervenir dans le domaine du Renouvellement Urbain car cela ne correspond qu'imparfaitement à leurs objectifs et à leur vocation. Il semble que cette position évolue, c'est en particulier le cas de l'EPF Nord-Pas-de-Calais qui a inscrit l'axe "Renouvellement urbain et mixité sociale » comme prioritaire au titre de son programme pluriannuel d'intervention foncière pour la période 2000-2006.

Malgré tout, leurs moyens peuvent être limités au regard des besoins, notamment dans le cas des opérations de l'ampleur de celles de la SEM Ville Renouvelée, ce qui impose de réserver leur intervention à des sites particulièrement stratégiques.

Enfin, les EPF fonctionnent sur un principe de portage temporellement limité (5 à 15 ans) qui contraint la collectivité au rachat si l'opération n'est pas dénouée dans la période. On retrouve là, à une autre échelle, le problème du risque pour la collectivité locale....

### 2.3 Le «bricolage»

Nous avons regroupé sous cette rubrique un certain nombre de situations rencontrées au fil des expériences et qui témoignent bien de la difficulté de trouver une solution satisfaisant à ce délicat problème que toutes les opérations de RU connaissent pourtant à des degrés divers.

Citons par exemple :

- L'existence de CPA sans projets d'aménagement qui n'ont pour objet réel que le portage et permettent à la collectivité de débudgétiser et de débloquer des situations préoccupantes, comme par exemple le rachat de locaux à des industriels en difficulté.
- Des acquisitions réalisées à la demande de collectivités locales par leurs partenaires, des organismes HLM par exemple, alors que ceux-ci n'ont pas de perspective d'intervention.
- Des acquisitions publiques effectuées directement par des collectivités locales - communautés urbaines ou villes - sous prétexte de constitution de réserves foncières.

### **3. Les pistes esquissées**

Au cours des réunions du Groupe de travail, des pistes de recherche ont été esquissées par les participants telles que :

- la création de sociétés anonymes de portage, dès lors que l'on peut espérer une rentabilité à terme - y compris avec un risque -. Le problème serait ramené dans ce cas à une "simple" question d'ingénierie financière : fonds propres et/ou emprunts relais.
- La solution proposée par la ville de Boulogne-Billancourt concernant le cas particulier des terrains Renault par le biais d'un budget annexe et d'un accord en amont entre ville, propriétaire, promoteurs et aménageurs.