



**PUBLICATIONS  
RÉGIONALES**

**CONTEXTE &  
ÉTUDES DE CAS**

JUILLET 2014



# **RESOLUTIONS EUROPE**

**INNOVER LOCALEMENT POUR  
FINANCER LES TERRITOIRES**



Le FMDV - Fonds Mondial pour le Développement des Villes - a été créé en octobre 2010 par Metropolis et CGLU pour devenir l'organisation internationale rassemblant les autorités locales (villes et régions) et leurs réseaux, autour **des solutions économiques et financières pour un développement urbain durable.**

**Instrument opérationnel, le FMDV soutient les collectivités territoriales dans le renforcement des dynamiques économiques locales et l'accès, dans les meilleures conditions, aux ressources nécessaires pour le financement de leurs stratégies de développement urbain** au travers d'expertises techniques, d'ingénieries financières, et le transfert de bonnes pratiques.

Il prend également en charge la conception et le développement de stratégies de projet et de véhicules financiers qui donnent accès au financement de long terme pour les collectivités locales et leurs programmes spécifiques.

Le réseau favorise une approche globale sur l'économie urbaine et le financement du développement urbain, tant au niveau de leurs outils traditionnels (émission obligataire, fiscalité locale, partenariats public-privé) que dans leur déclinaison endogène (la revitalisation socio-économique locale, la productivité et l'attractivité urbaines, l'économie verte, sociale et solidaire, la valorisation et la mobilisation des ressources locales).

**Le FMDV anime le débat entre les parties prenantes actrices de l'urbain, via la publication d'ouvrages de référence sur le sujet, des études de cas thématiques et l'organisation de séminaires dédiés.**

Ses méthodes de coordination et de mise en oeuvre promeuvent une culture multiacteurs basée sur la coopération et les échanges dynamiques entre autorités locales, notamment **à travers des partenariats Sud-Sud ou triangulaires Sud- Sud-Nord.**

Dans ce cadre, le FMDV a lancé **une campagne internationale REsolutions to Fund Cities pour « REpenser les solutions économiques et financières »** en mesure d'opérationnaliser le financement d'un développement local, résilient et durable.

Outre son siège à Paris, le FMDV dispose de Bureaux régionaux : pour l'Afrique, basé à Rabat-Maroc, pour l'Amérique latine, à Mexico-Mexique, pour le Moyen-Orient et Asie de l'Ouest à Mashhad en Iran, et trois représentations nationales à Istanbul pour la Turquie, Brasilia pour le Brésil et à Washington DC pour les États-Unis.

Juillet 2014

**Travail réalisé par :**

Heliabel Bomstein, Charlotte Boulanger, Carlos de Freitas, Jean-François Habeau et Juliette Lamandé

**Avec le soutien de :**

Elise Fakh, Mariana Flores, Flavia Frazao et Eric Alsrueh

Publié par le FMDV

35, boulevard des Invalides

75007 Paris - France

Tél: 0033 1 40 38 66 95

contact@fmdv.net

Copyright © FMDV 2014.

Conception graphique :

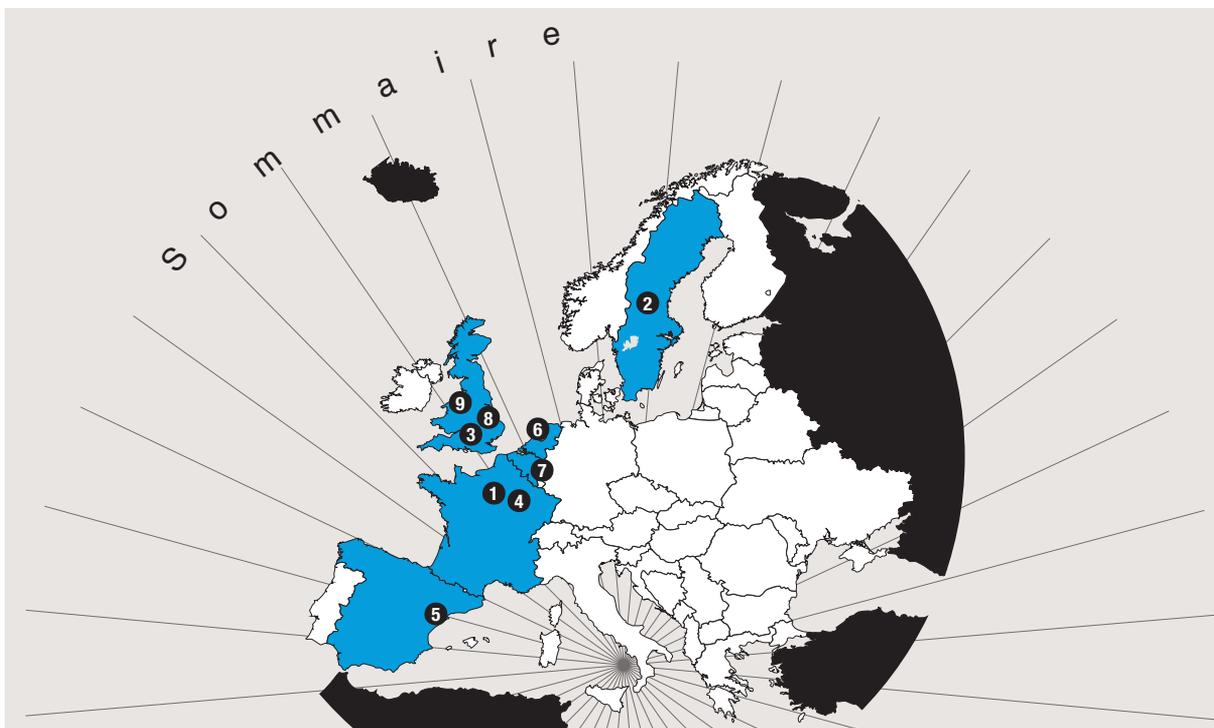
Samourai, <http://www.samourai.fr/>

Mise en page et édition graphique : Andrés Mario

Ramírez Cuevas et Géraldine Richard

Imprimé par : Imprimerie Nicol, 4, rue de Valenciennes,

75010 Paris



Introduction générale . . . . . p 6

Chapitre 1 - Repenser l'emprunt et favoriser l'effet levier des fonds européens . . . . . p 11

**Etudes de cas**

- 1 EMPRUNTS SOCIO-ÉCO-RESPONSABLES**  
La Région Île-de-France s'engage et innove . . . . . p 14
- 2 UNE AGENCE DE FINANCEMENT PAR ET POUR LES COLLECTIVITÉS**  
Kommuninvest (Suède) /Agence France Locale (France) . . . . . p 19
- 3 MOBILISER LE CAPITAL PRIVÉ POUR UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE**  
Le Fond Vert de Londres . . . . . p 23

Chapitre 2 - Réduire les coûts et investir pour demain : comment optimiser la gestion des ressources publiques ? . . . p 27

**Etudes de cas**

- 4 RÉDUIRE DURABLEMENT LA FACTURE ÉNERGÉTIQUE**  
La SEM Energies POSIT'IF en Île-de-France . . . . . p 30
- 5 UN NOUVEL ÉCHELON TERRITORIAL PROMETTEUR**  
L'Aire Métropolitaine de Barcelone . . . . . p 35
- 6 DE NOUVEAUX PARTENARIATS POUR UNE VILLE INTELLIGENTE**  
Amsterdam Smart City . . . . . p 41

Chapitre 3 - Quelles solutions en faveur de la relocalisation de la création de richesses ? . . p 44

**Etudes de cas**

- 7 UN MODÈLE DE GOUVERNANCE PARTAGÉE POUR UN LOGEMENT SOCIAL ACCESSIBLE**  
Le Community Land Trust de Bruxelles . . . . . p 48
- 8 REPENSER LA PROGRAMMATION ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE PAR SA MONNAIE**  
Le Brixton Pound . . . . . p 53
- 9 LES MARCHÉS PUBLICS, MOTEURS DE DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL**  
Manchester s'engage . . . . . p 57

Éléments de bibliographie . . . . . p 62  
Remerciements . . . . . p 62  
Présentation du programme  
REsolutions . . . . . p 63



## MICHÈLE SABBAN

Vice-présidente  
de la Région Île-de-France,  
Présidente du FMDV  
Présidente du R20

### Ensemble, faisons la différence

Face aux turbulences mondiales, confronté à la fin des certitudes forgées dans un autre siècle, aux négociations complexes et difficiles entre les Etats et avec les institutions régionales, le Vieux Continent résiste, et mieux, se renouvelle, innove, inspire. Et les autorités locales européennes y sont pour beaucoup. Créatrices de richesses et d'opportunités, productrices de bien commun et de solidarités, architectes de nos futurs et de leur durabilité, les villes et régions européennes se situent au plus près des solutions adaptées aux réalités locales. Par nature, plus agiles que les Etats et mieux connectées aux mutations de nos sociétés, elles nous invitent à réinventer et revitaliser l'Europe à partir de ses territoires, de leur diversité, de leur créativité et de leur rayonnement.

Or, de leur côté, les crises à répétition affaiblissent nos marges de manoeuvre, renvoient à des réflexes de concurrence dérégulée, décomplexée, et attaquent violemment nos acquis. Elles engendrent, dans un monde globalisé, des réactions en chaîne dont nous ignorons les impacts finaux, et qui en souffrira, et qui croira en bénéficier durablement...

L'histoire économique et financière récente nous aura au moins rappelé cette évidence : nul n'est à l'abri, et nos destins sont toujours plus étroitement interconnectés.

Cette publication et la conférence qui l'accompagne sont une invitation, un appel à la mobilisation, à l'échange, au débat mais également au partage d'expertises et de solutions opérationnelles, adaptables, répliquables, inspirantes, ceci entre les autorités locales européennes elles-mêmes, mais également avec les autres acteurs du développement local. Elles s'inscrivent toutes deux dans la logique d'une campagne mondiale, *REolutions To Fund Cities*, que le FMDV a initiée, avec Metropolis et CGLU, et que la Région Île-de-France a choisi de soutenir politiquement.

Ici et maintenant, les gouvernements infranationaux choisissent de prendre le leadership du débat sur le financement du développement urbain, et de définir et proposer, suivant leurs besoins, leurs capacités et leurs expertises, les termes du dialogue et de la négociation avec leurs interlocuteurs institutionnels, publics, privés, citoyens et académiques.

Lisez, inspirez-vous de ces premiers exemples, que nous avons rassemblés pour vous, rencontrez vos pairs, échangez avec vos partenaires : nous en sommes convaincus, c'est ensemble que nous trouverons les réponses les plus pertinentes, efficaces, solidaires et durables.

Enfin, rejoignez-nous, car l'urgence nous y pousse, mais aussi et surtout l'envie d'explorer, la volonté d'expérimenter, le désir de coopérer et de faire société ensemble.



## **ANNEMARIE JORRITSM**

Maire d'Almere,  
Présidente de l'Association  
des municipalités néerlandaises  
(VNG), Présidente du CCRE

**Que ce soit à l'échelle européenne,** nationale ou locale, la crise économique et financière a mis à rude épreuve nos modèles de financement public, et nous a forcés à repenser les moyens de soutenir le développement économique local.

Elle a surtout mis en évidence les défis que pose l'urbanisation de notre continent. Si nos villes et régions contribuent à une large partie du produit intérieur brut européen, elles restent en effet des lieux où le chômage et la pauvreté frappent de plein fouet nos populations. Pourtant, tous les jours, elles font preuve d'ingéniosité pour faire du développement urbain un processus plus durable, dans tous les sens du terme, y compris financier.

En soi, nos villes et régions sont au coeur d'un changement paradigmatique dont elles doivent tirer profit si elles veulent rester l'un des principaux moteurs des économies européennes. Pour ce faire, trois mots clés : innover, expérimenter et partager !

Le programme REolutions que mène le Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV) arrive à point nommé, et le Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) est fier de pouvoir s'associer à ce processus de réflexion.

Les ressources financières traditionnelles se tarissent et ne suffisent plus pour mettre en oeuvre des politiques économiques, sociales et environnementales ambitieuses. De nombreuses solutions existent pour optimiser la gestion des ressources locales, à l'instar des nouvelles technologies qui peuvent nous aider à enclencher des dynamiques vertueuses de co-production.

De même, grâce notamment aux efforts de plaidoyer d'associations comme le CCRE, l'accès au financement des collectivités locales européennes a pu être amélioré. En témoignent les nouvelles priorités d'investissement des fonds européens ou la mise en place d'agences de financement des collectivités locales.

Mais ce sont surtout nos maires, nos conseillers communaux, nos présidents de région et autres élus locaux et régionaux qui ont eu le courage de penser autrement et d'innover et expérimenter pour toujours mieux servir leurs populations. Les études de cas que reprend cette publication nous le démontrent. Si elles ne représentent que quelques exemples de bonnes pratiques, nous devons les faire connaître.

Fort de son réseau de plus de quarante associations nationales de collectivités territoriales, actives aux quatre coins de l'Europe, le CCRE se félicite du travail accompli par le FMDV et les autres partenaires de la dynamique, CGLU, Metropolis et la Région Île-de-France, et s'engage à poursuivre cet effort de partage de connaissances.

# LES COLLECTIVITÉS EUROPÉENNES D'AUJOURD'HUI : DES COMPÉTENCES ACCRUES POUR DES RESSOURCES ÉRODÉES ?

# E

n 2014, 72% de la population européenne vit dans un milieu urbain caractérisé par des structures urbaines polycentriques et de nombreuses villes intermédiaires. Malgré un récent ralentissement, les collectivités locales européennes demeurent encore aujourd'hui responsables de plus de 65% des investissements publics en Europe et constituent, en ce sens, l'un des principaux moteurs des économies européennes. Par ailleurs génératrices de « croissance » et d'innovation (67 % du PIB européen se réalise dans les régions métropolitaines), les métropoles européennes sont, dans le même temps, les espaces où se concentrent les plus grandes inégalités et les plus forts taux de chômage, avec, pour effets corollaires, l'augmentation de

l'exclusion et de la pauvreté<sup>1</sup>. Aux impacts budgétaires de la « crise » économique et financière, s'ajoute, en conséquence, le poids croissant du coût des services sociaux<sup>2</sup>, mais également celui des besoins, actuels et projetés<sup>3</sup>, en investissements de long terme et renouvellement des infrastructures et équipements, et des transferts de compétence depuis l'Etat : ensemble, ils conduisent à un accroissement des dépenses locales, à une époque de raréfaction drastique des ressources.

De quelles marges de manœuvre les collectivités européennes disposent-elles pour mobiliser durablement de nouvelles ressources ? Quelles expériences peuvent-elles les inspirer ? Quelles nouvelles logiques émergent à partir de ces mécanismes innovants de financement ?

## DYNAMIQUES LOCALES EUROPÉENNES : RÉINTERROGER LES ÉVIDENCES, FAIRE LA DIFFÉRENCE

L'action publique locale européenne se trouve prise en étau par le paradoxe existant entre responsabilités et devoirs accrus, intégration active à la mondialisation, autonomie financière relativement faible, et capacités et moyens disponibles et mobilisables incertains. Le tout se situant dans un contexte d'obligation d'engagement pour une société bas carbone, redistributive et pour un territoire « attractif et compétitif ». Confrontée à une baisse tendancielle des transferts financiers des Etats, à une politique d'austérité de

1. « La dimension régionale et urbaine de la crise – huitième rapport d'étape sur la cohésion sociale, économique et territoriale » – rapport de la Commission (Juin 2013)

2. Ces coûts se traduisent par une augmentation de respectivement 10% et 24.5% des budgets sociaux des collectivités locales danoises et slovaques en 2010 (Local governments in critical times: Policies for Crisis, Recovery and a Sustainable Future– Council of Europe text edited by Kenneth Davey, 2011: <http://bit.ly/FMDVReso-CCRE> p78- 92)

3. Il est estimé un besoin d'investissement de l'ordre de 650 milliards € par an - cf. G. Inderst, Private Infrastructure Finance and Investment in Europe, EIB Working Papers, (Février 2013)

la dépense publique à travers des stratégies, parfois controversées, de rationalisation des ressources, à des phases de décentralisation à périmètre variable, elle fait face également à une agilité fiscale limitée (suivant les échelons territoriaux) ou fortement exposée aux fluctuations de l'économie. L'action publique doit également faire face à des capacités inégales d'accès aux fonds structurels et programmes européens, à l'emprunt bancaire ou encore sur les marchés pour des projets de long terme.

Points nodaux des flux de la mondialisation, et organisées en *clusters* et réseaux, les villes et régions européennes cherchent donc à peser et faire entendre la voix des gouvernements infranationaux dans la révision et l'élaboration des politiques européennes et leur mise en œuvre. Elles sont aujourd'hui mieux valorisées par l'Union Européenne qui souhaite se doter d'un Agenda urbain européen, et par l'OCDE qui, en 2014, a reconnu pour la première fois leur rôle majeur, en validant une recommandation pour l'efficacité de l'investissement public entre niveaux de gouvernement<sup>4</sup>.

Largement tributaire d'un désir des Etats de reporter le poids de la dette vers les acteurs subnationaux, cette situation nouvelle représente néanmoins une opportunité à saisir. Elle est en effet l'occasion de repenser, au niveau politique, économique, social et culturel, le projet européen par et pour les territoires, leur offrant un contrôle et une autonomie en rapport avec leurs mandats sur les affaires économiques et financières de leurs bassins de vie.

Cet état des lieux interroge la capacité des acteurs institutionnels européens à organiser une gouvernance et un gouvernement régionaux « multi-niveaux », reconnectés aux réalités locales, aux défis posés et aux formes nouvelles du « faire ensemble » à même d'en émerger. Dans cette optique, le développement économique local et la diversité des sources et formes de financement du développement urbain constituent le socle sur lequel reposent la faisabilité, la viabilité et l'efficacité de leurs propositions.

Mais quelles stratégies et instruments de financement mettre en place ou adapter pour favoriser un dynamisme des territoires, mais aussi le financement des politiques sectorielles clefs et une péréquation solidaire entre territoires ? Quelle optimisation et arbitrage des dépenses proposer sans contrevenir aux besoins réels en investissement ? Suivant quels cadres comptables et indicateurs renouvelés ? Qui sont les différents acteurs du financement des collectivités territoriales et quelles sont les évolutions notoires dans le fonctionnement des bailleurs de fonds traditionnels ? Quelles nouvelles institutions et relations entre partenaires du développement urbain européens mettre en œuvre ? Quels aménagements réglementaires favoriser ? Quelles capacités locales renforcer, et comment ? Comment assurer la transition entre plusieurs modèles de financement du développement local, dont l'impact dépend fortement des contextes institutionnels, économiques, sociétaux, dans lesquels ils émergent et sont implantés, ainsi que des *capacités* des acteurs locaux ?

Pour répondre à ces questions par l'action, la déclinaison européenne de la campagne mondiale *REolutions To Fund Cities* s'engage à faire émerger des expériences et initiatives locales européennes à même d'inspirer dès aujourd'hui les acteurs locaux, et au premier chef les collectivités territoriales.

Car des solutions existent : cette publication présente un ensemble non-exhaustif, mais néanmoins représentatif, de politiques, stratégies, mécanismes et instruments activés pour financer le développement urbain européen.

## LES FINANCES LOCALES EUROPÉENNES À LA CROISÉE DES CHEMINS

Figurant parmi les premiers investisseurs de long-terme en Europe et principaux acteurs de la transition de nos systèmes, les gouvernements infranationaux européens souffrent aujourd'hui d'un manque croissant de liquidité.

Aussi, pour combler les lacunes conjoncturelles (ex. : baisse du montant des transferts financiers de l'Etat central vers les collectivités territoriales de 30% en Espagne en 2011<sup>5</sup>, taux d'intérêt records en Espagne, en Grèce ou au Portugal) et s'adapter aux enjeux structurels inhérents à nos sociétés (notamment réduction de l'empreinte carbone, vieillissement des populations, besoins en infrastructures), des mesures d'urgence ont été déployées par

4. <http://bit.ly/FMDVReso-governance>

5. DEXIA-CCRE report on European local authority budgets (summer 2012) <http://bit.ly/FMDVReso-Dexia>

certaines Etats européens afin de faciliter le financement des collectivités locales à travers le soutien d'institutions publiques nationales<sup>6</sup>.

Mais ces mesures ne constituent pas une réponse pérenne aux besoins de financement des collectivités. En conséquence, de nouvelles stratégies de diversification de financements des gouvernements infranationaux émergent en Europe, laissant apparaître une évolution des modèles de financement vers la mobilisation du capital privé et un plus grand recours aux institutions financières publiques internationales, régionales, nationales, ainsi qu'au marché obligataire. En témoignent par exemple les volontés de création d'Agences de financement des collectivités locales, ou le recours aux émissions obligataires responsables ou mutualisées.

La Commission européenne, dans sa nouvelle programmation budgétaire 2014-2020 entend conforter cette tendance à travers la mise à disposition d'outils d'ingénierie financière à effets de leviers : les instruments financiers (IF). Proposés par la Banque Européenne d'Investissement (BEI), les IF permettent de mobiliser le capital privé, évitant de puiser dans les ressources de la politique de cohésion<sup>7</sup>, pour soutenir l'économie bas-carbone, notamment à travers le développement de partenariats public-privé tels que mobilisés via le Fonds vert de Londres doté de 125 millions d'euros et visant à financer la politique de développement durable de la ville.

A ces formes *classiques* d'ingénierie financière répondent des stratégies et outils complémentaires qui ouvrent à de nouvelles perspectives de diversification des ressources pour les autorités locales

européennes.

De nombreuses dynamiques contribuent en effet aujourd'hui à proposer un renouveau du développement urbain : formes émergentes d'urbanisme post-réseau<sup>8</sup>, concepts de ville productive ou d'urbanisme agricole<sup>9</sup>, ou éclosion des initiatives issues de l'économie du partage<sup>10</sup>. Ces expériences, encore embryonnaires, se font écho les unes aux autres ; elles participent à la réflexion sur la définition et le rôle du service public, sur les biens communs et le droit à la ville, sur les nouvelles formes de contractualisation ou de relation partenariale entre « acteurs de la ville », et, dans un monde globalisé, sur la capacité de résilience des territoires via une relocalisation « connectée » des échanges, des activités et des productions.

De ces réflexions naissent des expérimentations qui s'érigent en pratiques : en témoignent, par exemple, parmi les études de cas présentées ici, l'intérêt croissant vis-à-vis du Community Land Trust<sup>11</sup>, ou encore le développement des monnaies locales complémentaires.

Ces pratiques promeuvent la valeur de l'usage plutôt que celle de la propriété et appellent à un renouveau de la pensée et

de l'action économiques et financières locales, ainsi que de la gouvernance du projet de territoire.

## DIVERSITÉ ET COMPLÉMENTARITÉ : MAÎTRES-MOTS DU FINANCEMENT LOCAL EUROPÉEN

Afin de disposer d'un éventail large de propositions de stratégies et outils de financement à la portée des collectivités locales européennes, cette publication a privilégié trois axes de recherche :

- la mobilisation des ressources financières dites « classiques » (chapitre 1) ;
- l'optimisation de la gestion des ressources publiques (chapitre 2),
- l'exploration de solutions de financement locales et alternatives plaçant l'économie locale au cœur du processus de développement local (chapitre 3).

**Le premier chapitre** présente ainsi trois stratégies réinvestissant les solutions « traditionnelles » de financement par une

6. *Ibid.*

7. Le financement au titre de la politique de cohésion représente plus de la moitié des investissements publics en 2011 dans de nombreuses régions « moins développées » en Europe, préserver ces ressources constitue donc une priorité.

8. L'ère post-carbone invite à transformer en profondeur tous les modes d'organisation des réseaux traditionnels vers plus de décentralisation. Vers l'essor des villes « post-réseau » : infrastructures, innovation sociotechnique et transition urbaine en Europe – Oliver Coutard et Jonathan Rutherford – LATTS - 2013

9. La ville devient ainsi un nouveau territoire agricole, envisagée pour ses capacités productives

10. Selon le magazine Forbes, la « sharing economy » pèserait ainsi 3,5 milliards de dollars en 2013, en progression de 25 %. <http://bit.ly/FMDVReso-Forbes>

11. Dispositif de gouvernance tripartite et d'immobilisation des investissements dans la pierre, via la dissociation de la propriété foncière du sol et du bâti.

diversification des mécanismes de recours à l'emprunt via :

- deux formats d'émissions obligataires - « éco-socio-responsables », en Région Île-de-France, en France, ou mutualisées via l'Agence de financement des collectivités Kommuninvest en Suède ;
- le déploiement d'une nouvelle ingénierie financière européenne à effets de levier à travers la mobilisation des instruments financiers européens à Londres.

**Le deuxième chapitre** explore des politiques conduisant à optimiser et repenser la gestion des ressources et des investissements locaux. Sont analysés ici :

- les systèmes de péréquation et de coopérations verticale et horizontale générés par l'instauration de l'échelon métropolitain à Barcelone,
- les dynamiques de réduction des coûts (énergétiques) favorisées par le mécanisme de tiers-financement appliqué à la rénovation énergétique par la société d'économie mixte *Energies positif* en Région Île-de-France,
- le recours aux technologies intelligentes de la ville d'Amsterdam permettant d'améliorer l'efficacité, la qualité et l'impact des services urbains.

**Le dernier chapitre**, enfin, s'attache à démontrer que le développement économique local constitue un levier essentiel, si ce n'est prioritaire, du financement du développement urbain. Depuis plusieurs années, les territoires européens sont le terrain fertile d'initiatives innovantes. Elles réinterrogent la notion de propriété,

## Le succès des stratégies de financement dépend de politiques territoriales volontaristes associées à un portage politique fort et des coopérations renforcées.

explorent diverses formes de gouvernance à forte valeur ajoutée, et réduisent les coûts d'intervention des acteurs publics ou renforcent la résilience des économies locales par la création d'emplois locaux durables ou la mise en réseau solidaire et productive des acteurs économiques et citoyens du territoire, à l'instar :

- du Community Land Trust de la Région Bruxelles Capitale,
- des monnaies locales complémentaires de Brixton dans le Grand Londres,
- de la stratégie de passation de marchés publics à Manchester.

Donnant la parole aux élus et à leurs équipes, chacune des études de cas s'attache ainsi à analyser les principaux mécanismes et outils de financements endogènes et exogènes développés et/ou soutenus par les autorités locales en

Europe et les conditions de leur répliquabilité. Les conditions réglementaires et partenariales à réunir ou encore la problématique des mesures d'impact des stratégies de soutien au développement économique local sont également abordées.

Articulés les uns aux autres, les exemples présentés constituent un ensemble cohérent et ne sauraient, isolés, répondre aux défis de demain. Car, alors même qu'une profusion d'initiatives locales existent et dessinent les axes possibles d'un renouveau des pratiques et de leurs externalités positives, les politiques globales réconciliant mondialisation, durabilité et réalités locales font encore défaut. L'objectif est donc ici de rendre lisible, par l'activité locale, la complexité des objectifs visés et de présenter des chaînes de valeur qui conduisent au financement et au développement de projets territoriaux réellement intégrés. Et par là de mettre en lumière les processus et les étapes nécessaires pour une transformation consciente des modèles et des pratiques.

## PISTES POUR L'AVENIR ET ENSEIGNEMENTS

En complément des transferts financiers des Etats, les sources de financement pour les gouvernements infranationaux s'articulent entre la mobilisation des fonds européens structurels et d'investissement, la diversification des sources et formes d'emprunts, une fiscalité rénovée, des politiques de rationalisation et d'optimisation de la

## Au-delà de la simple notion de coût, il est donc également question de modèles et de visions pour l'avenir.

dépense publique, ou encore la mobilisation de l'épargne locale pour financer des projets ayant un ancrage territorial. Il est également essentiel en Europe de structurer l'action et la coopération entre les grandes banques publiques européennes mais également entre banques locales, nationales et régionales.

Plus réactifs que les gouvernements nationaux, les gouvernements locaux sont en capacité de mettre en œuvre des dispositifs financiers innovants qui contribuent à faire évoluer les mentalités bancaires, les politiques nationales et européennes ou encore le système financier international (cf. l'engagement contre les paradis fiscaux des régions qui a permis de faire évoluer la loi en France et en Europe).

Les collectivités territoriales, dans leur diversité, sont à même de contribuer au désendettement des Etats centraux (solvabilité accrue via les Agences de financement des collectivités locales) et à assurer le financement de la transition énergétique (SEM Energies Positif). Elles disposent

également des leviers nécessaires pour soutenir l'économie réelle, seule productrice véritable de richesses durables.

Dans une Europe en mutation, la durabilité économique et environnementale de la fourniture des services publics basée sur des réseaux traditionnels d'infrastructures reste incertaine<sup>12</sup>. Leurs coûts généraux ne peuvent qu'augmenter, notamment en raison des dépendances énergétiques, alimentaires et en matières premières de nos systèmes. Il devient donc nécessaire de penser des formes alternatives de développement urbain au regard du coût comparé des investissements et suivant des indicateurs adaptés à la réalité des ressources disponibles et mobilisables (aussi bien naturelles qu'économiques et financières).

Au-delà de la simple notion de coût, il est donc également question de modèles et de visions pour l'avenir. La manière dont est pensé et réalisé le financement des collectivités locales ne fait que traduire ces modèles. A titre d'exemple, il ne s'agit donc pas « simplement » de financer un projet urbain produit localement, mais également d'utiliser et de réutiliser les ressources locales, et de passer d'un modèle linéaire à un modèle circulaire, tout en opérant, dans la mesure du possible, la multifonctionnalité des infrastructures.

Les territoires représentent des lieux d'expérimentation sur lesquels s'articulent un vivier d'initiatives à même de fédérer vers plusieurs - car il ne peut y en avoir qu'un - modèles de sociétés complémentaires, viables et enviabiles. De l'appropriation de la ville par ses habitants et les groupes d'acteurs qui interagissent sur et avec le territoire, résultent de nouvelles

lignes de partage des responsabilités, de gouvernement et de gouvernance qu'il convient de valoriser et de développer de manière cohérente. Ainsi, il apparaît que le rôle des villes de demain est moins de permettre à ces initiatives d'exister que d'en assurer leur articulation suivant une vision partagée et commune du développement territorial planifié et capacitant.

Il apparaît également que le succès des stratégies de financement dépend de nombreux facteurs tels que des politiques territoriales volontaristes associées à un portage politique fort et des coopérations renforcées entre les diverses parties prenantes de la transition (associations locales, ONG, réseaux, secteur privé...) et entre échelles de territoire. Identifier les externalités positives d'un projet, les quantifier et déterminer le niveau d'aide publique complémentaire constituent également des moyens de valorisation des ressources locales et leur « monétarisation » éclairée.

Les autorités locales européennes agissent et cette publication en est le reflet.

Passons le mot, l'expérience et les connaissances !

# CHAPITRE 1

## REPENSER L'EMPRUNT ET FAVORISER L'EFFET LEVIER DES FONDS EUROPÉENS

# D

Depuis 2008, en Europe et en moyenne, les sources classiques de financement des collectivités locales faiblissent (fiscalité locale) ou menacent de se tarir (dotations, subventions et emprunts) au gré des ajustements imposés par les crises systémiques. Du fait de la baisse des transferts de l'Etat et du resserrement des crédits bancaires, la tendance se veut donc à la diversification des ressources ou à l'adaptation d'une partie de ces mécanismes financiers traditionnels.

Quels systèmes d'ingénierie financière émergent ou se renforcent ? Quelles en sont les limites ?

Quels bilans aujourd'hui de l'efficience, de l'articulation et de la complémentarité de ces démarches et instruments ?

Quelle appropriation par les collectivités territoriales européennes aux différentes échelles territoriales ?

Quels impacts au niveau de l'endettement, de la gouvernance locale, de l'équité territoriale ?

Quels besoins (et réponses) en matière de renforcement des capacités financières de programmation, de gestion et de suivi ?

Les réponses à ces interrogations mériteraient à elles-seules des analyses et débats croisés entre les différents acteurs (experts, institutions, acteurs locaux, publics, citoyens et privé), sans que l'hypothèse d'une entente consensuelle soit à même de se vérifier.

C'est pourquoi, à travers les trois études de cas suivantes, il s'agit pour

nous, plus modestement, d'illustrer des dynamiques de rénovation des stratégies financières locales, nées dans des environnements chaque fois particuliers, mais présentant des indices de reproductibilité élevés et suffisamment contextualisés pour inspirer d'autres collectivités européennes.

En parallèle, les négociations avec les acteurs bancaires et financiers publics ou privés européens doivent continuer et porter sur des programmes au long cours. Il s'agit en effet aujourd'hui de mieux intégrer la progressivité des partenariats et les capacités des collectivités locales de taille et de contextes différents (produits et environnements institutionnels adaptés) ainsi que des aménagements législatifs et réglementaires plus en phase avec la réalité des relations et interconnexions entre acteurs dans des territoires mondialisés.

### **Des ressources traditionnelles en voie d'extinction ?**

Dès 2009, la crise économique et financière a impacté à la baisse les budgets des autorités locales, et par conséquent leurs capacités d'investissement local et de provision des services de base dont elles ont la charge. En parallèle de la baisse des revenus fiscaux<sup>1</sup>, et des subventions et dotations nationales<sup>2</sup>, les collectivités ont connu un assèchement des crédits bancaires, dû à la baisse des liquidités des banques commerciales. Mais aussi à l'effondrement

1. En 2011, les collectivités européennes ont connu une diminution de 1,5% des ressources propres et taxes partagées, après une chute de 4,5% en 2010

2. Par exemple : - 30% en Espagne en 2011, entre - 5 et -12% en Lettonie, Roumanie, Italie, République Tchèque et Royaume-Uni Rapport Dexia/CCRE - été 2012 - " Budget des gouvernements infra-nationaux en Europe"

3. Cities alliance (2009) Local governments and the financial crisis : an analysis <http://bit.ly/FMDVReso-citiesalliance>

d'institutions spécialisées<sup>3</sup>, à l'instar de la banque franco-belge Dexia qui estimait à 6 milliards d'euros le manque de financement de long terme pour les collectivités françaises<sup>4</sup> et pour l'année 2012.

Bien que les situations diffèrent entre les pays, un accès plus difficile aux crédits bancaires contraint les collectivités territoriales à accepter des taux d'intérêt en augmentation. En Espagne, par exemple, ces taux ont atteint, pour certaines régions, les 4,75% en 2010<sup>5</sup>.

En Europe, si la part des fonds européens dans les investissements publics locaux varie fortement d'un territoire à l'autre, ils ont néanmoins permis de compenser en partie les récentes réductions, parfois drastiques, des transferts financiers des Etats centraux vers les collectivités locales<sup>6</sup>. Mais quelles collectivités européennes ont-elles la capacité d'aller chercher ces financements ? Et jusque quand ces fonds seront en mesure de pallier le manque de ressources locales ?

De fait, pour pallier ces difficultés de financement et diversifier leurs ressources, certaines collectivités innovent et déploient de nouvelles stratégies de financement.

### **Diversifier les ressources, emprunter mieux et autrement : la réponse tendancielle des collectivités européennes**

Si plusieurs expériences européennes révèlent des potentiels certains (écotaxes, captation des plus-values foncières), deux innovations sont particulièrement notables, même si récentes ou encore peu développées :

- les nouvelles stratégies d'emprunts via le recours aux émissions obligataires,

## **La tendance se veut à la diversification des ressources ou à l'adaptation d'une partie de ces mécanismes financiers traditionnels.**

individuelles, groupées et/ou responsables et solidaires,

- l'utilisation des instruments financiers européens (IF) à effets de levier, dans le cadre de la politique de cohésion européenne.

Chacune, à sa manière, démontre une volonté d'autonomisation des collectivités, grâce à l'acquisition et à la mobilisation d'une expertise indépendante et de compétences financières accrues. Tandis que les nouvelles stratégies d'emprunt mettent en valeur la capacité des gouvernements locaux à relier accès au marché financier et politique de développement urbain durable, les IF offrent l'opportunité d'un pont de financement direct entre l'Union Européenne et les collectivités territoriales.

Dans nos études de cas, les nouvelles stratégies d'emprunts, via les émissions obligataires, sont analysées à travers deux de leurs déclinaisons :

- les émissions obligataires environnementales et socialement responsables, non groupées et fléchées, (*Etude de Cas : Emission d'obligations éco-socio responsables par la Région Île-de-France*),
- les émissions obligataires groupées mais non fléchées à travers la création d'agences locales de financement des collectivités (*Etude de Cas : Agence Kommuninvest, Suède*).

Le recours aux Instruments Financiers européens est, lui, exploré via l'une des réalisations du programme Joint European Support for Sustainable Investment in City Area - JESSICA (*Etude de Cas : le Fonds Vert du Grand Londres*).

Le fait de se concentrer sur le financement exogène au territoire (banques, marchés, Union Européenne), et non sur la fiscalité locale, est un parti pris : dans un contexte de crise structurelle, économique et sociale, il semble primordial de trouver des solutions qui dépendent le moins possible des ressources directes des citoyens ou les acteurs économiques locaux, dont les finances rencontrent elles aussi des difficultés.

4. La Tribune (22 juin 2012) La crise continuera en 2013 <http://bit.ly/FMDVReso-tribune2013>

5. The Guardian (21 nov. 2010) Local authorities face credit crunch amid European debt crisis <http://bit.ly/FMDVReso-guardian>

6. A titre d'exemple, pour la capitale Slovaque, Bratislava, la part des fonds européens dans les investissements publics locaux entre 2007 et 2013 s'élève à 75% - Intervention du Maire de Bratislava lors de la Conférence Cities of Tomorrow- Bruxelles 18 février 2014

Si le FMDV reconnaît la fiscalité comme socle de la solvabilité, du financement et de l'autonomie des collectivités locales, la diversité et la complexité des systèmes fiscaux locaux européens réclament un examen en soi, et au cas par cas. En attendant, l'exploration de ces mécanismes-financiers innovants apporte une réponse possible aux besoins budgétaires locaux, dans un cadre de référence mieux partagé à l'échelle de l'Union. C'est également la position du CCRE dans son rapport sur le financement des collectivités locales<sup>7</sup>.

Par ailleurs, ces exemples ont été choisis à la fois pour l'innovation, l'originalité des solutions apportées et leur potentiel de reproductibilité. Les études de cas abordent tout particulièrement leurs modes de gouvernance, leur fonctionnement et leurs impacts dans les territoires.

### **Leçons apprises et questions en suspens**

Force est de constater que ces dynamiques requièrent une expertise financière certaine : le développement des capacités techniques au sein des collectivités constitue, en cela, un enjeu crucial pour la diversification des ressources financières.

Ceci étant, une autonomisation, même partielle, ne serait que relative si elle s'avérait créer une dépendance par rapport aux investisseurs privés. Il s'agit donc bien ici de toujours chercher un équilibre entre ressources endogènes et exogènes et de poser cette indépendance maximale aux

## **Les nouvelles stratégies d'emprunt mettent en valeur la capacité des gouvernements locaux à relier accès au marché financier et politique de développement urbain durable.**

fluctuations des marchés comme un objectif en soi de responsabilité dans la gestion financière de la collectivité.

D'autres interrogations peuvent également être formulées :

Ces mécanismes peuvent-ils répondre aux besoins actuels des collectivités en termes de financement mais aussi de développement durable sur le long-terme ?

Quel type de développement local, ces nouvelles méthodes de financement produisent-elles ?

Autres points : les mécanismes décrits dans les études de cas ne s'adressent pas tous aux mêmes collectivités. Les

questions de taille et de dynamisme économique de ces dernières sont primordiales. Les petites et moyennes collectivités ne disposent pas des mêmes atouts et expertises que les grands gouvernements locaux plus puissants. Quelles articulations et coopérations dessiner entre elles ? Comme l'étude de cas sur l'agence Kommuninvest le démontre, elles doivent donc trouver des solutions alternatives, qui passent souvent par une coopération plus approfondie et repensée, à la fois horizontale et verticale (formats de contractualisation, nouvelles institutions et modalités de relations).

Aussi, le critère de solvabilité constitue une condition incontournable. Et, en cela, mettre en place des mécanismes financiers adaptés à chaque échelle de gouvernement décentralisé peut contribuer au désendettement des collectivités locales et donc des Etats centraux (adéquation aux capacités des administrations locales et valorisation des potentiels territoriaux).

Enfin, il se dessine également parmi les collectivités un véritable effort en faveur d'un approfondissement de la transparence et de la coopération pour garantir des financements durables et stables. Le fléchage des financements est un bon exemple de solution concrète pour permettre de lier mécanismes de levée de fonds à un modèle de développement durable.

Car, pour conclure, rappelons que le financement ne doit pas être détaché des projets mais être rattaché à une même stratégie politique. Le financement n'est viable que si les projets qu'il supporte et leurs impacts sont pérennes parmi les populations et les territoires.

7. CCRE. 2012. Projet « Poste de travail du futur » Assurer des emplois de qualité, modernes et durables au sein des collectivités locales et régionales. Thème 1 : Le financement des collectivités locales et régionales : défis majeurs, solutions pour relancer la croissance et autres initiatives

## PRÉSENTATION

Outils de diversification des ressources, les émissions obligataires renforcent le développement durable des territoires. Exemple avec la Région Île-de-France.

## CONTEXTE

Des budgets contraints, des dotations de l'Etat en baisse et des banques plus réticentes à prêter : sans marge de manœuvre significative sur les recettes fiscales, les métropoles et régions européennes élaborent de nouvelles stratégies d'emprunts sur les marchés financiers.



19 mars 2012 : la Région Île-de-France est la première collectivité européenne à émettre des obligations responsables pour des projets à vocation sociale et environnementale fléchés en amont de l'émission. Véritable succès, cette opération financière innovante lève 350 millions d'euros sur les marchés, en 30 minutes et à un taux remarquablement bas. Puis 600 millions d'euros le 15 avril 2014, lors de son renouvellement, soit la plus grande levée de fonds réalisée par une collectivité européenne. Ces opérations s'inscrivent dans une triple stratégie : renforcement de son autonomie financière, élargissement de sa base d'investisseurs responsables et engagement contre l'évasion fiscale.



É T U D E D E C A S

# EMPRUNTS SOCIO-ÉCO-RESPONSABLES : LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE S'ENGAGE ET INNOVE



La Région Île-de-France constitue à la fois l'un des plus grands pôles de dynamisme et de création de richesse en Europe (4,8% du PIB européen en 2011) et l'une des régions les plus inégalitaires du pays<sup>1</sup>. Les défis liés à ces inégalités, notamment infrarégionales, sont donc nombreux, y compris en termes d'ingénierie financière pour y répondre.

Depuis une quinzaine d'années, la Région finance une partie de ses investissements via des émissions obligataires, mouvement accentué par les diminutions des dotations et transferts étatiques. Elle mène ainsi une politique alliant diversification des sources de financement, engagement responsable vers le financement de projets environnementaux et socialement solidaires, et volonté de transparence des projets, qui se traduit en outre par une attention portée à la provenance des financements pour lutter contre les paradis fiscaux.

Les émissions socio-éco-responsables sont un moyen d'ancrer ces pratiques et d'en faire la promotion. Elles relèvent du marché de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), en croissance rapide mais encore de niche. Elles constituent donc un vivier de ressources

potentiellement accessibles aux collectivités locales, qui représentent des émetteurs attractifs pour les investisseurs concernés, car durablement ancrés sur un territoire.

### **Les émissions obligataires socio-éco responsables, comment ça marche ?**

Les obligations responsables ont la spécificité de servir à financer des projets prédéfinis ayant un impact environnemental et/ou social sur le territoire. L'émetteur s'engage à informer ses investisseurs sur l'usage des fonds et à établir un rapport sur l'avancée des projets et leurs impacts. L'innovation ne réside donc pas dans l'ingénierie financière, semblable à celle d'une obligation classique, mais dans le fléchage et l'affectation de ses recettes à des investissements favorables à l'environnement et aux services sociaux de la collectivité locale. Ces émissions favorisent l'adoption par les marchés de nouvelles pratiques en accord avec les responsabilités, engagements et besoins des collectivités locales.

En 2012 et 2014, la Région Île-de-France s'est appuyé sur des banques privées tout au long du processus (taux et conditions des obligations, accompagnement sur les marchés). Grâce au succès de l'opération, la Région a pu négocier des taux d'intérêt annuel très bas, sur 12 ans, pour les deux émissions : 3,265% en 2012 et 2,375% en 2014.

Le remboursement s'effectue, comme pour une dette classique, à partir des fonds propres de la Région.

**Les obligations responsables ont la spécificité de financer des projets prédéfinis ayant un impact environnemental et/ou social.**

1. L'intensité de la pauvreté, écart entre le niveau de vie médian de la population pauvre et le seuil de pauvreté, est plus élevée en Île-de-France (20,9% contre 19% en province) - A caractéristiques comparables, un ménage francilien encourt un risque de pauvreté en condition de vie supérieur de 40 % à celui d'un ménage de province, in *Regards sur la pauvreté en Île-de-France* - INSEE - Décembre 2013

## Cette expérience démontre la capacité des autorités locales à jouer un rôle d'avant-garde sur la régulation du système financier.

### Quand diversification et responsabilité riment avec solidarité et transparence

Les capitaux levés lors de l'émission doivent correspondre à des dépenses réelles engagées à court terme pour des projets dont les impacts sont quantifiables, tels que le nombre de logements sociaux construits ou d'emplois créés.

Ainsi, en 2012, avant même la levée de fonds, le fléchage des investissements vers des projets sélectionnés en concertation avec les services opérationnels de la Région, avait été officiellement publié : 50% pour soutenir des projets environnementaux et 50% pour le développement économique, social et solidaire. La Région a réalisé en 2013 un rapport d'impacts accessible sur son site internet, et transmis aux 23 investisseurs (10% de banques, 26% de compagnies d'assurances et 64% de gestionnaires d'actifs - à 84% français. En comparaison, les investisseurs en 2014 étaient à 75% français et à 85% qualifiés ISR).

En 2014, la Région a poussé son engagement en faisant valider les projets à financer par l'agence de notation extra-financière

Vigeo, selon 11 critères regroupés en 4 domaines : gouvernance, responsabilité environnementale, sociale et sociétale, et économique.

Enfin, depuis la délibération votée en juin 2010 pour lutter contre l'évasion fiscale (source de revenus complémentaires pour les autorités locales) et faire évoluer les pratiques, la Région a utilisé son droit de regard lors de la sélection des banques intermédiaires en demandant la communication de leurs activités pays par pays. Même si peu concluante au final, la transmission de ces informations constituait l'un des critères de sélection de l'établissement bancaire arrangeur (aux côtés du prix et de la qualité de l'accompagnement proposés par la banque).

### Facteurs de succès et limites du dispositif

Les excellentes notations financières (Fitch et Standard&Poor's), et extra-financières (Vigeo) de la Région et de ses projets ont facilité le succès des émissions. Familiers des obligations classiques depuis une quinzaine d'années (les obligations responsables n'exigeant pas d'expertise financière supplémentaire), les services financiers et administratifs étaient rôtés : l'émission 2012 a nécessité deux mois de préparation contre seulement un mois pour la seconde.

L'émission d'obligations, responsables ou non, demeure néanmoins un outil peu adapté aux petites et moyennes collectivités (larges volumes de capitaux nécessaires). Ces outils restent donc réservés aux grandes collectivités dynamiques et peu endettées. La création dans plusieurs pays européens d'agences de financement des collectivités locales (AFCL)<sup>2</sup> devrait venir pallier ce déséquilibre en offrant aux collectivités locales de taille intermédiaire un

accès facilité aux marchés via des émissions groupées. Il reste à souhaiter que les AFCL, qui pour l'instant financent le budget des collectivités et non des projets précis, mettent en place des systèmes de fléchage et de transparence afin de contribuer, elles aussi, au développement urbain durable.

Par ailleurs, si la définition de nouveaux indicateurs d'évaluation des bénéfices éco-sociaux et de gouvernance des investissements responsables reste un enjeu insuffisamment débattu par les collectivités locales (principalement par les banques et ONG<sup>3</sup>), la validation par Vigeo des projets pour l'émission de 2014 selon 11 critères extra-financiers est encourageante. Cette expérience francilienne démontre la capacité des autorités locales européennes à jouer un rôle d'avant-garde sur l'emploi responsable et solidaire des flux financiers et la régulation du système financier.

2. Voir étude de cas sur l'AFCL Kommuninvest en Suède

3. Comme le *Climate Bonds Initiative* - <http://www.climatebonds.net/>

## 2 QUESTIONS À...

### Marie-Pierre de La Gontrie

Vice-présidente du Conseil régional d'Île-de-France, chargée des finances et de la contractualisation



**Outre les efforts internes que la Région s'impose en la matière, une exigence particulière de transparence des investisseurs et des banques travaillant avec la Région est demandée. Est-ce que cela a porté ses fruits ? Cette condition a-t-elle élargie ou rétrécie la base d'investisseurs de la Région ?**

Ce sont d'abord les efforts de transparence au sein de la Région Île-de-France qui ont permis d'élargir sa base d'investisseurs responsables. La démarche de fléchage en amont de l'émission vers des projets identifiés en matière environnementale et sociale et l'engagement de rendre compte de l'utilisation effective des fonds ont ainsi eu un très bon écho.

De plus, la transparence demandée par la Région aux établissements financiers dans le cadre de la délibération de juin 2010 a fait bouger les lignes. Les établissements financiers voulant travailler avec la Région ont compris qu'ils devaient être plus transparents sur leurs activités et plus engagés contre le blanchiment, la corruption et la fraude fiscale.

Ainsi, à chaque consultation en vue de lever des financements, la Région exige des financeurs potentiels l'ensemble des éléments relatifs à leur présence dans les Etats et Territoires Non Coopératifs et aux outils mis en place pour lutter contre les activités financières illicites.

**Pensez-vous que ces efforts de transparence ont créé un effet d'entraînement en France et en Europe et que l'on puisse raisonnablement imaginer que la multiplication d'émissions responsables modifie durablement la transparence des organismes publics et privés ?**

En France, 17 régions ont déjà adopté une délibération semblable à la nôtre ainsi qu'un Conseil Général, une dizaine de villes (dont Paris) et une Communauté d'agglomération. L'association des Régions de France a mis en place en 2013 un groupe de travail sur le sujet.

Depuis 2013, la législation nationale et européenne oblige désormais pour les établissements financiers à communiquer pays par pays leurs effectifs, chiffres d'affaires et impôts versés.

L'émission responsable de la Région Île-de-France a prouvé qu'il était possible d'agir pour une finance responsable. Depuis, de nombreux grands émetteurs ont procédé à des émissions proches de la nôtre (Air Liquide, EDF, Unibail, régions PACA et Nord-Pas-de-Calais).

### Historique des émissions obligataires environnementales ou sociales des collectivités depuis 2008

Date	Émetteur	Nom de l'émission	Volume
déc.-08	Région Nord-Pas de Calais	Obligation socialement responsable	50 M€
2009-2012	Autorités locales américaines	Qualified Energy Conservation Bonds et New Clean Renewable Energy Bonds	895 M\$
févr.-12	Région Pays de la Loire	Emission obligataire à caractère socialement responsable	43 M€
mars-12	Région Ile-de-France	Emission obligataire environnementale et socialement responsable	350 M€
juil.-12	Région Provence-Alpes-Côte d'Azur	Emprunt obligataire socialement responsable	119,5 M€
sept.-12	Région Nord-Pas de Calais	Obligation socialement responsable	80 M€
déc.-12	Ville de New York	Green Apple Bond	339 M\$
mai-13	The Commonwealth of Massachusetts	Green Bond	100 M\$
sept.-13	Ville de Göteborg	Green Bond	500 MSEK
nov.-13	Kommunalbanken Norway (KBN)	Green Bond	500 M\$
Total M€			2,064

Ce tableau présente le développement récent mais certain des émissions obligataires environnementales ou socialement responsables par les collectivités au niveau mondial - Source : Novethic

## CE QU'IL FAUT RETENIR

### Les obligations socio-éco responsables :

- Fléchage des obligations responsables vers des projets définis en amont par la collectivité pour leur portée environnementale et/ou sociale
- Evaluation extra-financière de la Région Île-de-France, et à partir de 2014, des projets
- Reporting transparent de la mise en place et des impacts des projets publics transmis aux investisseurs

### Impacts sur la collectivité :

- Levées de capitaux très importantes à faible taux d'intérêt (en 2014, 600 millions empruntés à 2,375% sur 12 ans)
- Diversification des investisseurs, notamment responsables
- Approche décloisonnée du projet : collaboration entre les services administratifs financiers et de gestion de projet autour de la définition de l'émission, du choix des projets et de leur suivi

### Impact potentiel sur le marché des obligations publiques :

- Effet d'entraînement des exigences de transparence et d'évaluations extra-financières



### Pour aller + loin

Etude de cas complète sur le site de REolutions : <http://www.resolutionstofundcities.org/>  
 Une étude sur les émissions obligataires responsables réalisée par Novethic : <http://bit.ly/FMDVReso-Novethic>  
 Le reporting de la Région Île-de-France : <http://bit.ly/FMDVReso-reporting>

## PRÉSENTATION

Kommuninvest est l'agence de financement des collectivités locales (AFCL) suédoise fondée en 1986. En 2013, 90% collectivités suédoises y adhèrent.

## CONTEXTE

Une AFCL est une organisation gouvernée par les collectivités locales qui mutualise leurs besoins pour emprunter à un taux avantageux. L'agence, qui emprunte au nom de ses membres, démontre que les marchés financiers sont accessibles directement et de manière sécurisée pour les collectivités locales.



L'AFCL suédoise Kommuninvest a été créée en 1986 par neuf municipalités et un conseil régional qui n'avaient pas les capacités techniques et structurelles pour accéder aux marchés financiers. Isolés, les emprunts étaient contractés à des taux d'intérêts élevés. Ce marché peu concurrentiel résultait d'une série de réformes qui avait conduit à la levée du contrôle de l'Etat sur les emprunts des collectivités menant au quasi-monopole des banques commerciales. Dans ce contexte, Kommuninvest a répondu à un besoin pressant d'alternative. Par deux fois, en 1993 et 2008, la résistance de l'agence aux crises financières a été prouvée. Focus sur les stratégies politiques et mécanismes technico-juridiques associées au développement d'une AFCL.

## É T U D E D E C A S



# UNE AGENCE DE FINANCEMENT PAR ET POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES: LE CAS DE KOMMUNINVEST EN SUÈDE

# D

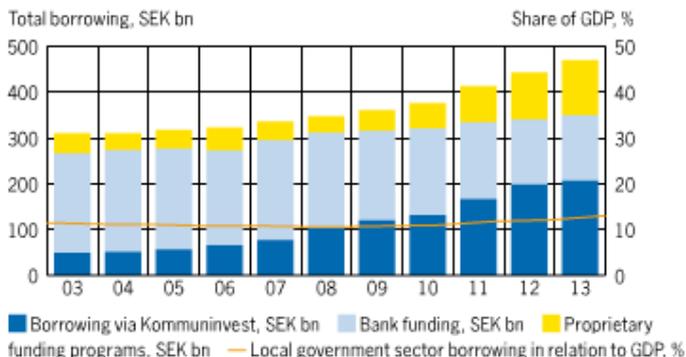
étendue par les collectivités membres, Kommuninvest est une banque coopérative ouverte à l'ensemble des collectivités locales suédoises, dont les membres disposent d'un droit de vote égal, indépendamment de leur taille. L'adhésion n'est accordée qu'aux municipalités et régions suédoises ayant une bonne solvabilité. Un contrôle semestriel est exercé sur les membres pouvant amener à l'exclusion par leurs pairs en cas de mauvaise gestion financière. L'adhésion est conditionnée au versement d'une cotisation à leur admission calculée en fonction de leur population. Grâce à l'effet de levier engendré par ces capitaux, l'agence emprunte sur les marchés domestiques et internationaux au nom de ses membres à des taux avantageux : les emprunts négociés par Kommuninvest sont attractifs pour les marchés car solvables et importants en valeur, donc moins coûteux pour les collectivités. Les sommes levées sont ensuite prêtées uniquement aux membres afin de financer leurs budgets. Sur chaque prêt aux collectivités, Kommuninvest prélève 7 points de base, soit 0,07% de la somme au titre de son coût de fonctionnement.

## La coopération au cœur du fonctionnement

Le principe de Kommuninvest est donc de mutualiser les besoins des collectivités pour négocier au nom de tous afin d'obtenir le meilleur emprunt possible conduisant

1. Kommuninvest annual report (2013)

## Local government sector borrowing, 2003–2013



(Source : <http://www.kommuninvest.org/>)

## Mutualiser les besoins des collectivités pour négocier au nom de tous afin d'obtenir le meilleur emprunt possible.

de fait à une coopération approfondie entre ces dernières.

Chaque collectivité adhérente est individuellement responsable de Kommuninvest au sein d'un système de garantie solidaire. En cas de difficultés de l'AFCL, chacun doit ainsi verser l'équivalent de ce qu'il a emprunté, ce qui incite les collectivités à maintenir des règles budgétaires strictes car elles sont ainsi les garants de dernier recours en place de l'Etat. C'est donc une situation gagnant-gagnant : les collectivités réduisent leurs coûts de financement et l'Etat s'allège de la responsabilité financière des collectivités sur les actions engagées par l'agence.

De plus, Kommuninvest a instauré des règles strictes pour réduire les risques,

grâce à une politique de diversification : chaque investisseur ne constitue que 3% maximum de la somme totale des prêts et les 10 débiteurs principaux ne représentent en réalité que 23% de cette même somme<sup>1</sup>. Dans cette même logique de minimisation des risques, l'agence s'engage à ne pas contracter d'emprunts toxiques en ne proposant que des emprunts sans dérivés.

Enfin, Kommuninvest opère une gouvernance participative où chaque membre dispose d'une voix à l'AG de la coopérative, quelle que soit sa taille, et dont les sièges sont occupés par des élus issus des collectivités. Au niveau opérationnel, les transactions financières sont gérées par Kommuninvest i Sverige AB, la compagnie-fille de la coopérative dont le CA est composé de professionnels. La Kommuninvest Cooperative Society est également la seule propriétaire de l'AFCL assurant ainsi de poursuivre l'intérêt général de ses membres.

## Résultats et impacts

Financièrement, Kommuninvest permet aux collectivités locales de :

- être responsabilisées quant à leur solvabilité (le défaut de paiement d'une collectivité mettrait en péril l'existence même de l'agence) ;
- diversifier leurs ressources financières ;

## 3 QUESTIONS À...

### Oliver Landel

Directeur général  
de l'Agence France Locale



**L'Agence France Locale a été créée le 22 octobre 2013 par 10 membres. Comment a-t-elle été adaptée au contexte français actuel ? Quelles ont été les difficultés de mise en œuvre**

Fort de l'expérimentation d'accès groupé aux marchés obligataires, menée par les communautés urbaines françaises depuis 2004, les associations d'élus locaux ont décidé, début 2008, d'étudier la faisabilité de la pérennisation de cet accès au travers de la création d'un véhicule dédié. Pour cela elles ont observé les exemples existant déjà en Europe, interrogé les agences de notation, étudié les outils juridiques en France, etc. Ce travail préparatoire a abouti à la création d'une association d'étude dédiée qui a travaillé avec des experts en y associant, outre les collectivités, les services de l'Etat. La crise de 2008 et la disparition d'un acteur majeur du financement des collectivités auraient pu accélérer la construction de la future Agence mais cela l'a freiné tant le règlement de cette disparition s'est avéré complexe à gérer et chronophage. Notre dossier a été dans cette période reléguée au second plan.

**Comment l'Agence France Locale est-elle accueillie par les collectivités locales françaises ?**

Elle est accueillie comme un outil de la diversification de leur risque et de la sécurisation de leur accès à la liquidité. Elles en attendent aussi un effet sur l'obtention du juste prix de la part de l'ensemble des acteurs. En effet l'Agence se positionne comme un acteur parmi d'autres, s'interdisant de répondre à plus de la moitié des besoins de chaque collectivité pouvant adhérer (Région, Département, Commune, EPCI à fiscalité propre), quelle que soit leur taille, dès lors que leur capacité à rembourser leurs emprunts est assurée.

**Comment pensez-vous que l'Agence France Locale va évoluer? Peut-on imaginer un rapprochement avec les autres AFCL européennes ?**

A 10 ans elle ambitionne de répondre au quart des besoins annuels de ses membres potentiels. Nous sommes en relation, et ce depuis la phase étude, avec les agences nordiques que nous rencontrons régulièrement. Par exemple notre conseil de surveillance a nommé comme responsable du comité stratégique M. Lars Andersson qui fut le premier président de l'agence suédoise, Kommuninvest.

- mutualiser donc réduire les coûts d'opération ;
- renforcer les compétences.

Institutionnellement, l'AFCL a contribué à :

- renforcer les automatismes de coopération entre collectivités, y compris sur des informations aussi cruciales que l'état de leurs finances ;
- bousculer les systèmes préétablis en faveur d'une gouvernance plus

participative et égalitaire par son statut coopératif.

Administrativement, l'agence a joué un rôle moteur au renforcement des compétences financières des collectivités en :

- imposant de nouveaux standards de gestion ;
- organisant le transfert de son expertise aux collectivités via des formations continues et des séminaires techniques.

**L'agence a joué un rôle moteur au renforcement des compétences financières des collectivités.**

### Des limites administratives et politiques souvent non fondées

Si les agences présentent une alternative viable de diversification et sécurisation des ressources financières, des réticences peuvent apparaître au cours de leur création, souvent dues à une mauvaise compréhension de leurs principes et de leurs fonctionnements. Les défis visent prioritairement à rassurer les banques et les investisseurs sur la stabilité de l'AFCL, inciter à la coopération financière entre collectivités, et dépasser les obstacles bureaucratiques des administrations publiques préexistantes. Les AFCL doivent donc prioritairement sensibiliser les décideurs locaux aux

bénéfices liés à la coopération.

Une AFCL nécessite aussi que les Etats, en l'occurrence bien souvent les ministères des finances, accordent aux collectivités la marge de manœuvre nécessaire pour accéder à l'emprunt de manière autonome. Cette autonomisation des collectivités peut parfois être ressentie comme une perte de contrôle de l'Etat sur les finances locales et freiner l'établissement de l'agence.

### Un système qui a fait ses preuves et qui s' « exporte »

Kommuninvest est aujourd'hui le leader sur le marché des prêts aux collectivités locales en Suède. En 2013, leur montant cumulé

s'élevait à 208 milliards de couronnes suédoises (23,5 milliards d'euro)<sup>2</sup>. Preuve de son intégration chez les acteurs financiers plus traditionnels, les agences de notation Moody's et Standard & Poor's lui ont attribué le triple A, citant la solidité de ses finances dans un marché en essor, ainsi que la bonne gestion de ses fonds.

Ce système de coopération dans la durée entre collectivités locales a donc fait ses preuves depuis plus de 30 ans en Suède. Au Danemark, un dispositif équivalent opère depuis plus de 110 ans. Des agences existent également aux Etats-Unis, au Canada, en Italie, ou encore aux Pays-Bas. La *New Zealand Local Government Funding Agency* et l'Agence France Locale ont quant à elles été créées ces deux dernières années, d'autres sont en développement au Royaume-Uni ou en discussion dans un grand nombre de pays. L'AFCL démontre ainsi que son modèle est efficace pour tout type de collectivités locales évoluant dans des contextes nationaux différents.

2. Kommuninvest of Sweden (Mars 2014) The Swedish Municipal Sector's Internal Bank

## CE QU'IL FAUT RETENIR

- L'AFCL Kommuninvest mutualise les compétences et besoins des collectivités membres pour négocier des emprunts sur les marchés au meilleur taux possible. Les collectivités doivent prouver une bonne situation financière pour adhérer et rester membre. Via l'agence, ces dernières ont un accès moins coûteux aux marchés et bénéficient de son expertise financière. Résistant aux crises, Kommuninvest est maintenant leader sur le marché des prêts aux collectivités suédoises.
- A leur mise en place, les AFCL sont souvent confrontées (en France, Royaume-Uni ou encore Allemagne) aux mêmes obstacles (hésitations initiales de coopérer entre collectivités et réticences de l'Etat central) car leur fonctionnement coopératif et participatif bousculent les modèles de gouvernance et de financement établis. La crédibilité de Kommuninvest reposant sur la coopération et la transparence des collectivités suédoises, l'AFCL conduit à un renforcement profond des liens de coopération entre ces dernières.
- Enfin, on pourrait imaginer que les collectivités membres des AFCL coopèrent également pour émettre des obligations responsables, en fléchant notamment les capitaux vers des projets à impact social et environnemental avérés, afin de relier emprunts et investissement responsables. Cela pourrait renforcer la crédibilité des collectivités et par répercussion, des AFCL qui pour l'instant ne financent « que » les budgets des collectivités mais n'ont pas de dispositifs pour relier le financement à des projets précis.



### Pour aller + loin

Étude de cas approfondie disponible sur le site de REsolutions et une fiche utile sur les AFCL accessible sur le site du FMDV. Rapport annuel 2013 de l'agence Kommuninvest : <http://www.kommuninvest.org/>  
Autres publications sur les AFCL par l'institution Mårten Andersson Productions, disponibles sur leur site : <http://bit.ly/FMDVReso-AFCL>  
Enfin, les AFCL danoise et française expliquent leur démarche : <http://kommunekredit.com/> et <http://bit.ly/FMDVReso-agencefrance-locale>

## PRÉSENTATION

Peu mobilisés sur la précédente période budgétaire (5% du FEDER), la Commission cherche à développer ses Instruments Financiers (IF) pour la période 2014-2020.

## DÉFI À RELEVER

Visant des projets avec un potentiel de viabilité économique, les Instruments Financiers européens entendent apporter aux autorités locales une aide aux investissements, via notamment des prêts, des garanties ou des capitaux, éventuellement combinés à une aide technique, des bonifications d'intérêt et des contributions aux primes de garantie, dans le cadre d'une même opération.  
Objectif : créer une alternative aux subventions et attirer les investisseurs privés.



Fonds de participation de 125 millions, géré par la BEI, le London Green Fund alimente trois autres fonds spécifiques gérés par des organismes privés et dédiés au traitement des déchets, à la transition énergétique et à la rénovation des bâtiments publics. Inscrit en cohérence avec l'engagement politique de Londres de réduire ses émissions de CO2 de 60% d'ici 2025, il est l'une des applications du programme JESSICA\*, instrument financier européen visant à mobiliser les investissements privés pour financer des projets bas-carbone et créer des dynamiques convergentes de développement économique local durable.

\* Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas (JESSICA) - Soutien européen conjoint à l'investissement durable dans les zones urbaines

## É T U D E D E C A S



# LONDON GREEN FUND : ATTIRER LES CAPITAUX PRIVÉS PAR L'INVESTISSEMENT PUBLIC EUROPÉEN BAS CARBONE

# R

éorientés pour mieux répondre aux besoins et capacités spécifiques des régions européennes, les instruments financiers européens (IF)<sup>1</sup> sont pensés comme des ponts directs entre régions et fonds européens et catalyseurs pour l'amélioration des performances de l'investissement.

Chacun des IF possède un champ d'action et un modèle d'exécution spécifique mais partage de grands principes communs structurant leur démarche, parmi lesquels le principe du recyclage des fonds (fonds renouvelables) qui permet aux régions gestionnaires des fonds structurels d'utiliser une partie des subventions de l'UE pour des investissements de long-terme.

Ils génèrent ainsi l'effet de levier nécessaire pour attirer une diversité plus large d'investisseurs publics et privés souvent réticents à s'engager dans des projets jugés peu attractifs, tout en limitant la contribution des ressources publiques. L'objectif assigné étant d'atteindre, en région, les niveaux d'investissement stratégique nécessaires à la mise en œuvre des orientations « Europe 2020 ».

## Une architecture financière catalytique et connectée aux objectifs durables du territoire

Créé à partir de JESSICA<sup>2</sup> et opérationnel depuis 2012, le London Green Fund (LGF) est un fonds alimenté par le FEDER (62,5 millions €), le Greater London Authority (GLA) (40 millions €) et le London Waste and Recycling Board (LWARB), la structure publique chargée de la gestion des déchets londoniens (22,5 millions). Le LGF

## Le soutien aux porteurs de projets, non prévu initialement, est rapidement apparu comme indispensable.

se décline en trois fonds de développement urbain (UDF) qui disposent chacun d'un champ d'action et d'un mandat déterminés<sup>3</sup>, pour financer directement les projets, via des prises de participation et des prêts. Ce sont des fonds renouvelables : un remboursement, dont la forme varie entre les trois UDF, est prévu à partir des projets d'aménagements financés, et réinvesti dans les prochains projets à soutenir. Les UDF sont gérés de manière autonome par des gestionnaires de fonds privés, choisis par le LGF et encadrés par un Bureau d'Investissement du LGF. Ces gestionnaires sont également chargés, suivant les besoins, de sécuriser les capitaux publics

et privés complémentaires.

L'utilisation des UDF est soumise à des règles opératoires telles que le plafonnement du montant de co-financement, ou des objectifs quantifiés conditionnant l'engagement du financement (ex : 1 800 € investis par le LEEF<sup>4</sup> doivent réduire les émissions de CO2 d'une tonne). De plus, les fonds doivent respecter le principe d'*addition*, c'est-à-dire s'assurer de la diversité des projets urbains londoniens soutenus.

Par ailleurs, dans le cadre des IF, les autorités de gestion s'engagent à prévoir une évaluation et un suivi de la mise en œuvre des projets financés à des niveaux très détaillés (contrats, technologies, etc.) pour évaluer leurs impacts, en particulier environnementaux, et prévenir d'éventuels échecs.

Lancé en 2007 et mis en place en octobre 2009, aucun bilan n'a encore été établi du LGF car les premières opérations n'ont débuté que début 2012. Néanmoins, les estimations prévoient que l'effet levier des 125 millions € du fonds permettront d'injecter 360 à 500 millions € dans l'économie bas-carbone londonienne<sup>5</sup>.

En 2013, une dizaine de projets ont été financés par les trois UDF, dont une usine de traitement des déchets organiques et la rénovation d'une galerie d'art publique.

1. Quatre initiatives conjointes ont été élaborées par la Commission européenne (direction générale de la politique régionale) en coopération avec le Groupe de la Banque européenne d'investissement et d'autres institutions financières dans le cadre de la période de programmation 2007-2013 en vue d'améliorer l'efficacité et la viabilité de la politique de cohésion. Deux d'entre elles promeuvent les instruments d'ingénierie financière (JEREMIE et JESSICA) et les deux autres (JASPERS et JASMINE) fonctionnent comme des mécanismes d'assistance technique. Ils font aujourd'hui l'objet d'un bilan et d'une refonte pour mieux adhérer aux besoins et capacités locales (nouvelles options d'exécution, modalités de cofinancement plus flexibles et moyens incitatifs financiers complémentaires). Ils se présentent désormais sous le nom d'Instruments Financiers (IF).

2. En 2007, la Commission lance l'instrument JESSICA dans le but de soutenir des projets durables et intégrés de rénovation urbaine. Il mobilise divers outils financiers tels que des prises de participation, des prêts et des garanties pour créer un contexte favorable au co-investissement public et privé dans les projets d'infrastructures urbaines, souhaitant remédier ainsi aux défaillances du marché.

3. Voir tableau détaillé des 3 UDF.

4. London Energy Efficiency Fund (LEEF) : voir le tableau détaillant les UDF.

5. AEIDL. 2012. JESSICA in London : the London Green Fund

	London Energy Efficiency Fund	Waste UDF, ou Foresight Environmental Fund	Greener Social Housing UDF
Date de création	Août 2011	Mars 2011	Mars 2013
Somme allouée (£)	50 millions	38 millions	12 millions
Gestionnaire	Amber Infrastructure (consortium international de gestion d'investissements)	Foresight Group (gestionnaire anglais de capitaux, infrastructures et investissement environnementaux)	The Housing Finance Corporation (organisation à but non lucratif de logement social)
Mission	Rénovation énergétique immobilière	Construction ou agrandissement d'infrastructures de recyclage des déchets	Rénovation des bâtiments publics
Modalités de financement	prêts à 1,65%/an s'étalant jusqu'à 10 ans	Prise de participation dans des PME ou des jeunes entreprises. Une fois le projet refinancé, les parts dans ces entreprises sont vendues par Foresight.	Prêts <2% s'étalant jusqu'à 30 ans (premiers remboursements après la 10 <sup>ème</sup> année)
Critères d'éligibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bâtiments publics, privés, résidentiels ou commerciaux</li> <li>• réduire l'empreinte carbone du bâtiment</li> <li>• besoin de financement entre 1 et 20 millions £</li> </ul>	nc	Institutions publiques (gouvernements locaux, universités, hôpitaux, etc.)

Présentation des fonds de développement urbain (UDF) du LGF - Source : FMDV

### Un accompagnement plus étroit des projets nécessaire et une maîtrise d'ouvrage publique en question

Alors que le soutien aux porteurs de projets n'était pas prévu dans les procédures du LGF, il est rapidement apparu indispensable à la pérennité du programme. En effet l'environnement opérationnel des instruments financiers (qualité et degré de maturité des projets), de même que la capacité administrative et l'expertise technique nécessaires à leur mise en œuvre optimale trahissent de grandes variations, une fois confrontés aux réalités locales. La validation des dossiers-projets s'est ainsi révélée plus complexe que prévue et a repoussé l'opérationnalisation du fonds.

A titre d'exemple, alors que la

mobilisation de l'expertise nécessaire pour établir le budget exact de la rénovation des infrastructures financée par le LEEF peinait, les projets du Waste UDF prenaient du retard pour des raisons de non alignement entre les agendas des contractants : ceux assurant l'approvisionnement en déchets, d'un côté, et ceux assurant la mobilisation de clients pour l'électricité produite par biomasse, de l'autre.

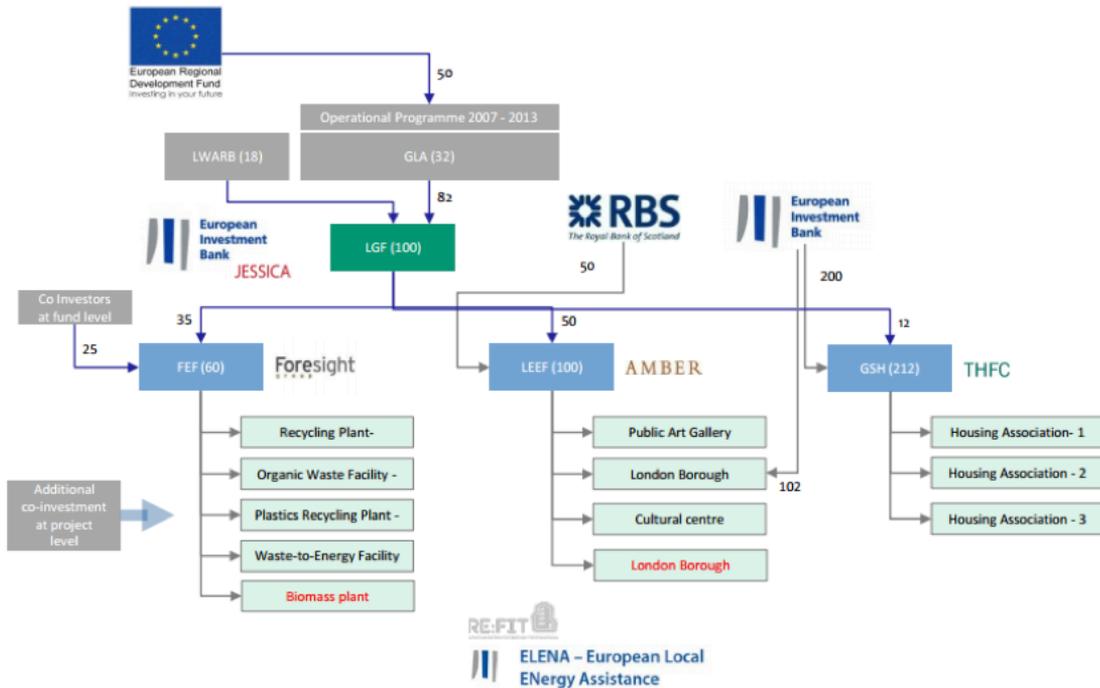
Ces besoins en formation et accompagnement, critiques pour la réussite des opérations d'investissement et leur viabilité et crédibilité financières, nécessitent de disposer, au sein des gestionnaires de fonds, d'une expertise et de ressources humaines correspondantes : or elles constituent un coût supplémentaire impactant l'équilibre financier et

l'agilité du fonds d'investissement local.

Aujourd'hui, suite à l'évaluation de l'impact des IF et de leur adaptation aux besoins locaux, la BEI reconnaît essentielle la synchronisation entre l'assistance technique à la préparation et au financement des projets et la stratégie politique qui conduit au choix des projets sélectionnés.

Dernier point : le choix des projets est réalisé sur la base de leur viabilité économique et financière mais sa connexion avec la planification stratégique de l'aménagement du territoire est questionnée, ce qui ne va pas sans poser de question en termes de cohérence et de maîtrise d'ouvrage par la collectivité locale de son développement territorial. Aussi, les projets communautaires, souvent déficitaires en ingénierie financière adaptée, se trouvent rapidement écartés des listes validées de candidats au financement des UDF <sup>6</sup>.

6. La sélection des projets a été remise en cause au sein même de la Greater London Authority par le comité environnement et santé, critiquant l'approche par le haut des projets et l'absence de projets communautaires viables élaborés par les des organisations citoyennes.



Structuration du Fonds Vert de Londres - Source : EIB website: <http://bit.ly/FMDVReso-graph>

## CE QU'IL FAUT RETENIR

En tant que dispositif de financement de projets de développement urbains, le London Green Fund (LGF) est un exemple abouti de prise en main par une collectivité d'un instrument financier européen. Malgré un investissement de départ conséquent, l'utilisation de fonds renouvelable en fait un outil financièrement rentable à court-terme pour la collectivité.

- Le LGF ne finance pas les projets par subvention mais à travers un système de fonds renouvelable. Cela implique une évolution de la typologie des projets associés : de projets non lucratifs vers des projets rentables capables de générer un revenu.
- Le LGF traduit donc une approche particulière des projets dits de service public. Si cela peut s'avérer viable pour certains programmes d'envergure, on peut s'interroger sur l'impact tendanciel de ce mode d'utilisation des aides publiques sur le soutien apporté aux investissements locaux « non rentables » suivant des critères économiques et/ou environnementaux.
- Ce modèle soulève des questions quant à la maîtrise d'ouvrage publique locale et la gouvernance des services de base pour garantir l'intérêt général : le partage des risques et des bénéfices dans l'investissement urbain entre acteurs publics et privés reste une équation en débat.



### Pour aller + loin

Les Instruments financiers par la BEI : <http://bit.ly/FMDVReso-instrumentsJESSICA> et <http://bit.ly/FMDVReso-BEI>  
 Le London Green Fund par la ville de Londres : <http://bit.ly/FMDVReso-LGF>  
 Etude de l'AEIDL sur le London Green Fund : <http://bit.ly/FMDVReso-aeidl>

## CHAPITRE 2

# RÉDUIRE LES COÛTS ET INVESTIR POUR DEMAIN : QUELLES STRATÉGIES ET SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES D'OPTIMISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES ?



Les récentes crises, qu'elles soient économique, financière, énergétique ou climatique, couplées aux dynamiques existantes de décentralisation et de métropolisation ont engendré une importante remise en question des modèles de financement des pays européens. De nombreux rapports<sup>1</sup> ont ainsi souligné une volonté voire une nécessité de diminuer, rationaliser et optimiser la dépense publique, à court comme à

long terme. Ces documents mettent également en lumière qu'au-delà des aspects financiers, l'enjeu est celui de l'optimisation de la performance publique dans son ensemble prenant en compte les schémas de gouvernance des territoires. Ainsi, la recherche d'une gouvernance plus intégrée est devenue un axe récurrent, dans les politiques européennes<sup>2</sup>, nationales ou régionales<sup>3</sup>. Loin d'être une démarche monolithique, l'optimisation de la performance publique est donc un enjeu pluriel qui

combine approches multidimensionnelles et multiniveaux visant la complémentarité et nécessité de repenser les modes de financement et de gouvernement des espaces et des territoires.

Par ailleurs, les villes, souvent marquées par de forts taux d'inégalité et de pauvreté ainsi que par une empreinte écologique élevée, sont perçues comme des environnements propices pour développer et mettre en œuvre des solutions d'amélioration de la performance publique.

Ce chapitre se centrera sur les initiatives mises en œuvre par les collectivités locales pour améliorer la performance publique aussi bien en termes de gouvernance que de dépenses. Il révèle leur capacité à être de véritables vecteurs d'innovation, capables de mener des projets ambitieux sur leurs territoires.

Comment réduire et optimiser les coûts tout en améliorant la qualité des services publics à court comme à long terme ? Comment répondre aux défis actuels et futurs avec peu de ressources ? En d'autres termes, comment faire mieux avec moins ?

Quels efforts sont faits pour améliorer d'une part les modalités de coopération et d'autre part la performance des collectivités locales ? Quels en sont les impacts en termes de cohésion sociale et territoriale, de redynamisation économique, de

1. AT Kearney, 2013 ; Groupe de travail "Développement économique et emploi au niveau local, 2012 ; Mandl and al, 2008 ; Allain-Dupré, 2011

2. Schéma de gouvernance intégrée au sein de la politique de cohésion européenne 2007-2013, repris dans la politique 2014-2020.

3. Groupe de travail "Développement économique et emploi au niveau local" (2012), *Développement économique, emploi, ressources humaines : pour des stratégies territoriales intégrées*, <http://bit.ly/FMDVReso-adcf>

## Au-delà des aspects financiers, l'enjeu est celui de l'optimisation de la performance publique dans son ensemble, intégrant alors les dynamiques de gouvernance des territoires.

durabilité? Enfin, quels indicateurs utiliser pour évaluer le succès de ces mesures?

Ces questions seront étudiées à travers l'analyse de trois cas d'études :

- Le mécanisme de tiers-financement appliqué à la rénovation énergétique via la présentation de la SEM Energie Positif en Île-de-France ;
- La plateforme de coopération Amsterdam Smart City à Amsterdam
- Péréquation et cohésion territoriale via la création de l'Aire Métropolitaine de Barcelone

Dans ces trois cas d'étude, les collectivités ont mis en œuvre de nouveaux schémas de coopération et de rationalisation des dépenses. S'ils ne sont pas exhaustifs, ils sont néanmoins représentatifs de dynamiques à l'œuvre sur le continent européen et témoignent des capacités des collectivités locales dans un contexte de crise. Ils intègrent également les questionnements contemporains sur la nécessaire prise en compte des externalités et des temporalités longues dans la décision publique.

### Les collectivités locales, acteurs centraux de l'optimisation de la performance publique

Dans ce contexte de crises systémiques, les collectivités locales ont un rôle majeur à jouer, compte tenu de leur poids important dans les dépenses publiques<sup>4</sup>, de leur rôle

clé de prestataire de services publics et de leur place particulièrement inconfortable dans un contexte de crise (augmentation des dépenses nécessaires et baisse notable des revenus disponibles). Elles sont également des acteurs clés dans l'articulation entre politiques publiques, aspirations citoyennes et besoins des territoires : souvent en charge de prérogatives similaires en dépit des diverses architectures de gouvernement sur le continent européen<sup>5</sup> (eau, transports, formation et emploi, politiques énergétiques), à la fois proche des habitants et relais des institutions nationales, elles sont investies d'une véritable mission d'intérêt général.

Les diverses initiatives existantes témoignent du fait que le défi principal des collectivités européennes n'est pas tant la disponibilité des ressources mais les façons possibles de les mobiliser et les orienter. Ainsi, l'enjeu est donc de mettre en œuvre des mesures efficaces permettant de grouper les différents acteurs de la gouvernance urbaine ainsi que leurs ressources autour d'un projet urbain partagé et coproduit.<sup>6</sup>

### Les collectivités locales, balises du développement territorial

Les collectivités locales semblent donc se positionner de façon de plus en plus volontaire comme des facilitateurs des relations entre acteurs privés, publics et citoyens, permettant une mobilisation plus concertée

4. Responsables de 65% de l'investissement public en Europe en 2011

5. Bauby P. et Similie M. (2013), *Governance of Basic Public Services in Europe*

6. Empiriquement, cette collaboration est souvent mise en œuvre dans de cadre de projets relatifs à la transition énergétique, domaine qui présente de larges opportunités en termes de développement durable et économique (Urbact, 2013)

## Le défi principal des collectivités européennes n'est pas tant la disponibilité des ressources mais les façons possibles de les mobiliser et les orienter.

---

des ressources. C'est le cas de la Région Île-d-France et de collectivités partenaires (*Etude de Cas : la SEM Energies Posit'if*) qui ont mis en place une ligne de tiers financement pour la rénovation énergétique des bâtiments privés et agissent comme coordinateur entre les différents acteurs de la rénovation. Les investissements publics font alors fonction de catalyseurs, le but étant d'initier des dynamiques similaires portées par les acteurs privés. Plus généralement, la municipalité d'Amsterdam a également mis en place une plateforme de coopération entre acteurs urbains (*Etude de Cas : Amsterdam Smart City*) qui vise à initier des projets « intelligents » menant à un développement urbain durable, les subventions publiques permettant d'aider le développement de lignes de financement privées. Enfin, la municipalité de Barcelone et de nombreuses municipalités partenaires ont choisi de créer un échelon de gouvernement additionnel sous la forme d'une aire métropolitaine (*Etude de Cas : AMB*) pour coordonner l'activité des collectivités locales et des acteurs du territoire et pour permettre une meilleure cohésion territoriale.

En dépit de leur diversité, ces trois études de cas témoignent du dynamisme des collectivités locales qui se positionnent comme vecteurs de coopération entre les différents acteurs de la gouvernance urbaine, que ce soit par la création d'échelons de gouvernement, de plateformes de coopération ou par la mise en place de lignes de financement ciblées. A différentes échelles, ces initiatives révèlent une capacité de mobiliser les ressources financières et non financières de différents acteurs pour

orienter le développement des territoires et initier des projets ambitieux. A ce titre, les collectivités locales semblent esquisser une nouvelle gouvernance urbaine, où leur rôle est celui d'initiateur, de mise en relation et de contrôle, de fléchage et d'orientation des investissements plutôt que celui d'entité en charge du financement et de l'exécution de grands projets. Les fonds publics sont ainsi utilisés dans le but de mobiliser les investisseurs privés mais également d'inciter à la prise en compte de considérations extra financières dans le choix des projets, tout particulièrement en ce qui concerne la qualité de vie et les bénéfices environnementaux.

Enfin, le développement homogène des territoires est perçu comme un élément de réponse aux crises : la ville principale n'est donc plus nécessairement le centre des investissements et les municipalités se regroupent en structures permettant un développement territorial plus homogène. L'association des municipalités entre elles ou avec d'autres acteurs du territoire semble donc cruciale dans l'optimisation des ressources.

Néanmoins, tous les cas étudiés ont vu le jour grâce à un fort portage politique et un soutien important des partenaires. La question se pose alors de pour qui est faite la ville de demain et de quels types de partenaires sont associés dans son élaboration. Le rôle des collectivités locales, loin d'un désengagement, se doit également d'être celui de garant de la redirection efficace des ressources pour assurer la « co-production » équilibrée de l'espace urbain et non pas son hold up par un unique type d'acteurs.

## PRÉSENTATION

Lancée par la Région Ile-de-France et mobilisant de nombreux partenaires, la SEM Energies Posit'if vise à initier une véritable dynamique en faveur de la rénovation énergétique.

## DÉFIS À RELEVÉR

La nécessaire transition énergétique en Europe est ralentie par de nombreux freins économiques, financiers, culturels et politiques. Enjeu crucial pour l'avenir soutenable des territoires, la rénovation énergétique du parc immobilier privé constitue également un marché à fort potentiel qu'a choisi d'investir la Région Île-de-France pour favoriser le décollage durable des co-propriétaires.



Région la plus énergivore du pays, l'Île-de-France est dépendante à 70% de ressources fossiles produites en dehors de son territoire.\* Ce profil a de fortes conséquences pour le territoire en termes économiques (coûts d'importation des énergies, gisement d'emplois inexploité), environnementaux (émissions de GES) et sociaux (précarité énergétique des ménages en hausse). La Région Île-de-France s'est donc fixé d'ambitieux objectifs où la rénovation énergétique des bâtiments et le soutien aux énergies renouvelables jouent un rôle central. La Société d'Economie Mixte Energies POSIT'IF, créée ad hoc, est chargée d'amorcer un marché des tiers-financeurs en Île-de-France.

\* DRIEE (2013) <http://bit.ly/FMDVReso-EnergieIdF>



É T U D E D E C A S

# TIERS-FINANCEMENT ET SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE : AGIR POUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DU PARC IMMOBILIER PRIVÉ



Les objectifs de réduction de la consommation d'énergie semblent difficiles à atteindre du fait du nombre important de freins à la rénovation énergétique, à commencer par des défaillances de marché, étroitement liées à un manque de vision à long terme des systèmes politiques, économiques et financiers.

Ainsi, l'efficacité énergétique nécessite souvent des investissements initiaux importants avec un retour sur investissement long et un profil de risque élevé, alors que la plupart des acteurs du marché financier proposent des contrats d'amélioration limitée des performances énergétiques mais avec un payback court. Plus généralement, on observe encore un manque de mobilisation des acteurs financiers dans ce domaine. L'autre obstacle majeur est culturel, la transition énergétique étant souvent perçue comme une contrainte et non comme un investissement porteur.

C'est dans ce cadre, afin de favoriser la mise en œuvre de projets plus ambitieux et la coopération entre les acteurs de l'efficacité énergétique que la société d'économie mixte (SEM) Energies POSIT'IF a été créée.

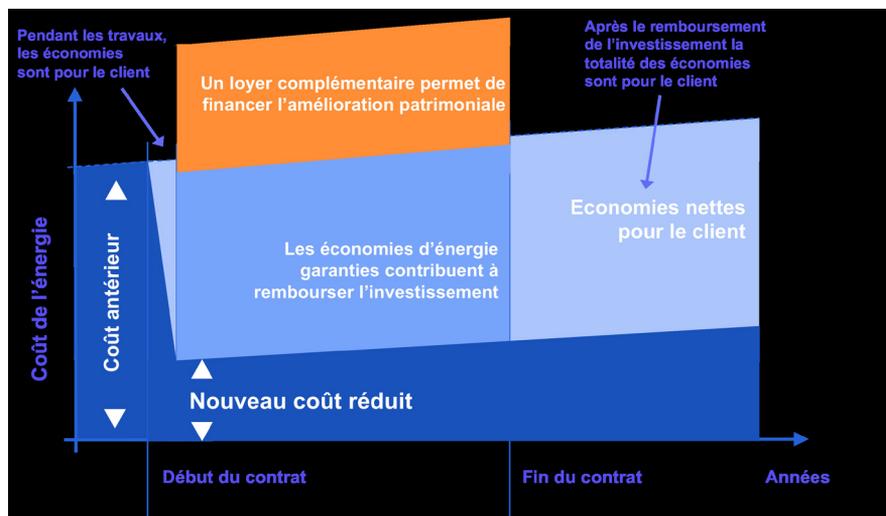
### Réduire la facture énergétique par un protagonisme public local « séminal »

La SEM Energies POSIT'IF (*Promouvoir, Organiser, Soutenir et Inventer la transition énergétique en Île-de-France*) dispose d'un capital de 5,3 millions € apporté par la Région Île-de-France et ses partenaires. Elle peut investir dans des projets d'énergies renouvelables et proposer une offre financière, technique et logistique aux projets de rénovation énergétique des copropriétés privés, souvent écartées des interventions publiques. La SEM vient donc pallier une carence du marché de la rénovation des bâtiments et soutenir des projets d'énergies renouvelables en appuyant la réalisation de programmes difficiles et complexes à concrétiser dans une logique économique et financière ordinaire. Ainsi, pour inciter les copropriétés à engager une rénovation énergétique de leur bâti, la SEM offre de les décharger d'une partie de l'avance des fonds, via la mise en œuvre d'un instrument original de « tiers-financement ».

Le tiers-financement est un montage financier qui permet au propriétaire d'un bâtiment ou un syndicat de copropriétaires qui ne dispose pas de la trésorerie suffisante pour investir, de faire financer une rénovation par un tiers. Ce dernier est rémunéré par la suite au cours d'une période définie contractuellement sous forme de « paiements échelonnés ». Dans la rénovation énergétique immobilière, le principe du tiers investissement repose sur les économies d'énergie obtenues suite aux

## Capital détenu à 85% par les pouvoirs publics (Région Île-de-France, collectivités et syndicats d'énergie partenaires) et à 15% par des actionnaires privés.

travaux et dont bénéficie l'occupant du bâtiment pour constituer la principale source des paiements différés qui reviennent aux tiers financeurs (ici, la SEM). En d'autres termes, le tiers investissement décharge le client d'une partie du financement de la rénovation en mobilisant et sécurisant une ressource financière future : les économies d'énergies (voir schéma). La mise en œuvre de ce mécanisme suppose toutefois un engagement contractuel de garantie de performance énergétique, afin de sécuriser le propriétaire du bâtiment (et le tiers-investisseur).



Le tiers investissement appliqué à une opération de rénovation énergétique ambitieuse (Source : CDC, 2010)

**Objectif de 50 000 logements à rénover par an à l'horizon 2020, soit environ un milliard de chiffre d'affaires et 16 000 emplois créés dans l'année.**

### Le rôle charnière de la SEM

La SEM agit en apportant une offre couplée de financement (tiers investissement, prêts bonifiés) et d'expertise technique qui lui permet de sélectionner les projets pertinents, d'assurer un rôle de coordinateur et de gérer les risques techniques dans la durée<sup>1</sup>. Elle établit un contrat avec les propriétaires ou les syndicats de copropriétés, et assure la coordination avec les financeurs, les experts techniques et les opérateurs de la rénovation. Elle est également en charge du suivi du chantier et avance le financement initial, lequel sera remboursé sur le long terme (15-25ans). Ce fonctionnement simple limite les démarches à effectuer par le client, qui transforme ses économies de charge en investissement. De son côté, la SEM agrège les opérations unitaires afin d'optimiser les coûts de transaction. Sur le long terme, elle vise à initier une véritable dynamique en faveur de la rénovation énergétique en démontrant la viabilité du système, aussi bien pour les copropriétaires que pour les acteurs du privé.

### Un projet prometteur mais encore jeune

Dans la mesure où la SEM a été créée en 2013, il est difficile d'évaluer les résultats d'une telle initiative. Cependant, le projet, primé au niveau national, demeure prometteur car il agit à différents niveaux : en corrigeant les imperfections du marché relatives à la rénovation énergétique, il améliore la performance énergétique des bâtiments, tout en générant de nombreuses externalités positives.

Ainsi, pour la collectivité locale, ces rénovations ont pour objectifs de réduire la précarité énergétique des ménages, la dépendance énergétique du territoire, tout en étant vecteurs d'emplois dans la filière énergie.

Pour les co-propriétaires immobiliers, la réalisation d'une rénovation énergétique ambitieuse est corrélée à une amélioration de confort et de la valeur des logements ainsi qu'à une baisse de leur facture d'énergie.

La SEM permet également le

1. La SEM, en tant que maître d'ouvrage, garantit la fiabilité et s'engage sur un niveau d'économie d'énergie minimal (de l'ordre de 40% a minima).

## 3 QUESTIONS À...

### Jean-Claude Gaillot

Président du Directoire  
de la SEM Energies POSIT'IF



#### Qui a été à l'origine de la SEM Energies POSIT'IF et pour quelles raisons ?

La SEM est le produit d'une dynamique initiée en 2008 dans le cadre d'une réflexion sur le Plan Climat et la transition énergétique. Nous avons identifié des secteurs « en jachère », où personne n'intervenait vraiment du fait de la complexité des enjeux, et plus particulièrement la question de la rénovation énergétique des copropriétés. La SEM a ainsi vocation à « combler » ces vides en proposant une réponse pertinente aux enjeux existants.

#### En termes de mise en œuvre, comment se structure la gouvernance de la SEM ? Quel est le processus de prise de décision ?

La SEM a une gouvernance bicéphale, avec un Directoire et un Conseil de Surveillance. Le Directoire sélectionne les projets à financer sur la base de critères d'éligibilité arrêtés avec le Conseil de Surveillance. Par exemple, il faut que la copropriété soit saine, que le conseil syndical soit proactif, qu'il y ait moins de 5% d'impayés, que la rénovation concerne des bâtis des années 70,

qu'il y ait des gains énergétiques forts à réaliser... Le Conseil de Surveillance effectue un contrôle a posteriori sur l'action du Directoire. Nous avons une gouvernance très participative, le Directoire sollicite beaucoup le Conseil de Surveillance et ce dernier est en confiance avec le Directoire.

#### Quelles sont les conditions de constitution d'un fonds similaire ?

Mettre en place une SEM sur le modèle d'Energies POSIT'IF n'est pas chose facile. Le portage technique est important mais le portage politique est essentiel et ce au-delà des clivages partisans. C'est souvent ce qui freine beaucoup. Aussi, il peut être intéressant de penser à une partition entre l'investissement dans les énergies renouvelables et la mise en œuvre de la rénovation énergétique, puisque la conjugaison de ces deux domaines ne répond nécessairement aux exigences du monde bancaire. Ainsi, il pourrait être préférable d'avoir deux instruments bien distincts. C'est ce qu'a fait la Région Rhône-Alpes et c'est un aspect à creuser pour de nouveaux projets.

renforcement de la coopération entre les acteurs de l'efficacité énergétique et peut faire office d'« exemple » prouvant la rentabilité des projets ambitieux de rénovation énergétique et incitant ainsi d'autres acteurs à prendre le relai.

Cependant, le manque d'engagement des acteurs financiers, des copropriétés et des pouvoirs publics demeure un frein majeur pour pérenniser la structure : mobiliser les investisseurs sur de tels projets est ainsi crucial dans le succès et la pérennité de la SEM. Le financement de la structure sur le long terme reste donc un enjeu central, compte tenu du décalage entre la réalisation

des travaux et le retour sur investissement. Le défi demeure alors de structurer des ressources financières dans ce secteur pour les rendre pérennes et attractives.

D'autre part, l'offre de la SEM Energies POSIT'IF est particulièrement accordée au parc résidentiel francilien, composé à 50% de logements privés collectifs mais pas nécessairement à d'autres contextes immobiliers. Poursuivre la réflexion sur des outils adaptés selon les situations reste nécessaire.

Le portage politique, aussi bien en termes de mobilisation, de communication que de financement, a été crucial dans la mise en œuvre de la SEM. Les pouvoirs publics ont

aussi la responsabilité d'instaurer un cadre légal facilitant la réalisation de telles initiatives : le tiers investissement en France a ainsi longtemps été freiné par le manque de dispositions légales en sa faveur et la loi ALUR<sup>2</sup>, inscrivant le tiers investissement dans la loi française en février 2014, a grandement facilité la mise en œuvre des opérations de rénovation énergétique. Enfin, le format même de la SEM, permettant un actionariat public/privé semble particulièrement adéquat, en ce qu'il permet de sécuriser les copropriétés contractantes, de faciliter la gouvernance et de mobiliser des sommes importantes.

2. La loi ALUR (Loi pour l'Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové), votée en février 2014, a pour objectif de réduire le coût du logement pour les locataires et de réformer la gestion des copropriétés.

## C E Q U ' I L F A U T R E T E N I R

- Officiellement lancée en janvier 2013 par la Région Île-de-France et opérationnelle depuis la fin de la même année, la SEM Energies POSIT'IF est un outil dédié à l'amélioration des performances énergétiques de la collectivité.
- Cette société d'économie mixte a pour objectif d'aider à la rénovation énergétique « facteur 4 »<sup>3</sup> des bâtiments et au développement des énergies renouvelables en Ile de France.
- Son activité se décline en trois volets principaux : l'investissement dans des projets axés sur les énergies renouvelables, l'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage dans la rénovation des bâtiments publics et l'aide financière, technique et logistique aux projets de réhabilitation énergétique des copropriétés ou parcs sociaux.
- Ce dernier volet est central dans l'activité de la SEM, qui a mis en œuvre un mécanisme relativement innovant en France pour inciter les copropriétés à investir dans la rénovation énergétique: le tiers investissement.
- Bien que récente, cette structure est prometteuse et se veut un instrument novateur et central pour atteindre les objectifs énergétiques nationaux et européens, réduire la dépendance énergétique de la collectivité et créer des emplois dans des filières d'avenir.

3. Objectif de division par 4 des émissions de gaz à effet de serre dans le secteur du bâtiment pour 2050, à travers des opérations de rénovation énergétique ambitieuses.



### Pour aller + loin

---

Document de la Caisse des Dépôts et  
Consignations sur le tiers investissement :  
<http://bit.ly/FMDCReso-Tiersinvestissement>

En savoir plus sur le financement de la  
transition énergétique :

<http://bit.ly/FMDVReso-Transition>

Document de présentation de la SEM :

<http://bit.ly/FMDVReso-SEM>

## PRÉSENTATION

Nouvel échelon territorial mis en place en 2010, l'Aire Métropolitaine de Barcelone se veut un instrument de développement territorial efficace et pertinent dans un contexte de raréfaction des ressources.

## DÉFIS À RELEVER

Face à la montée des besoins locaux (en aménagement, développement et renouvellement urbains), et sous l'effet de la mondialisation, la métropolisation institutionnalisée et l'intermunicipalisation constituent pour certains territoires des opportunités d'économie d'échelle, de syndication des moyens et de performance socio-économique.



Région dynamique et attractive pour les investisseurs, Barcelone et ses environs génèrent plus de la moitié du PIB de la Catalogne.\*

Le territoire, marqué par la crise financière de 2008, et longtemps caractérisé par une grande complexité administrative, ponctuée de tensions politiques, s'est doté depuis 2010 d'un échelon intercommunal, l'Aire Métropolitaine de Barcelone (AMB). En plaçant le développement économique local et la cohésion territoriale au cœur du projet métropolitain, l'AMB permet la mise en œuvre de projets ambitieux d'infrastructures et de services.

\* En 2011, la région métropolitaine de Barcelone concentrait 51% des emplois de la Catalogne et la plupart des secteurs économiques dynamiques de la communauté autonome.

É T U D E D E C A S



# AIRE MÉTROPOLITAINE DE BARCELONE : FAIRE ENSEMBLE POUR FAIRE MIEUX.

## Le développement économique local et la solidarité territoriale, deux piliers centraux du programme d'investissement métropolitain.

# B

ien que la nécessité d'une institution métropolitaine ait été reconnue et esquissée dès les années 50<sup>1</sup>, les divers organismes métropolitains successifs se sont souvent révélés insuffisants ou peu performants. Adoptée en 2010 par le parlement catalan, la loi 31/2010 pose les bases d'une nouvelle institution, l'Aire Métropolitaine de Barcelone (AMB). Elle vise à optimiser la gestion du territoire (au profil « mondial » depuis les J.O. d'été de 1992) et son développement économique, et à faire face aux contextes de crise systémique et de compétitivité accrue entre territoires métropolitains à l'échelle globale. Remplaçant trois institutions métropolitaines aux prérogatives distinctes et au nombre de municipalités variable<sup>2</sup>, l'AMB se compose aujourd'hui de 36 municipalités et établit une définition unique de la zone métropolitaine sur laquelle elle étend son mandat.

### Un échiquier institutionnel efficient : facteur crucial de mobilisation des ressources

Concentrant près de 43% de la population catalane sur 2% du territoire, l'AMB récupère les prérogatives historiques des

précédentes institutions métropolitaines (aménagement territorial et transport, gestion des déchets, approvisionnement en eau et habitat social) auxquelles s'ajoutent des compétences accrues en matière d'urbanisme, de cohésion territoriale et sociale, de développement économique et de structuration du territoire.

En rassemblant une équipe de 500 professionnels dans une entité unique, elle se veut vecteur d'optimisation de la gestion des ressources et des investissements, de renforcement des capacités et de bonne gouvernance du territoire, pour la mise en œuvre d'une Stratégie métropolitaine solidaire, partagée et articulée, et de son rayonnement à l'international.

Les 36 municipalités membres ont un rôle crucial dans le financement de l'institution et son gouvernement. Maires et conseillers élus de chaque municipalité siègent ainsi au Conseil Métropolitain, organe de contrôle des politiques publiques développées, de nomination du président et d'adoption des accords et règlements. Certaines compétences des municipalités sont également partagées avec et/ou déléguées à l'AMB, ce qui permet d'alléger leurs charges, tout en augmentant la cohérence territoriale et la performance des investissements.

La crise de 2008 a affecté les capacités budgétaires de nombreuses municipalités catalanes, impactant fortement le dynamisme économique de la région. Dans ce contexte, l'existence de l'AMB permet la mobilisation d'un volume important de

1. La première Commission d'Urbanisme de Barcelone, composée de 27 municipalités, a vu le jour en 1953. La première Corporation Métropolitaine de Barcelone (CMB) a quant à elle été créée en 1974 puis dissoute en 1987.

2. L'Entitat Metropolitana de Serveis Hidràulics i Tractament de Residus (EMSHTR), service de gestion de l'eau et des déchets composé de 33 municipalités, l'Entitat metropolitana del Transport (EMT), en charge du transport dans 18 municipalités et la Mancomunitat de municipis (MMAMB) garante de la mise en œuvre du plan de développement métropolitain élaboré en 1976 dans 31 municipalités. du a des dissensions politiques.

ressources et la mise en œuvre de projets d'échelle métropolitaine attractifs. L'institution dispose ainsi d'un budget de 606 millions d'euros pour 2014, principalement assuré par des transferts des autres échelons administratifs du territoire métropolitain et régional (45%, dont plus de la moitié assurée par les municipalités membres) et des taxes publiques instaurées par l'AMB<sup>3</sup> (environ 40%), démontrant sa capacité à catalyser les ressources financières des différents acteurs institutionnels et territoriaux en faveur du projet métropolitain.

### **Le développement économique local et la solidarité territoriale : pivots du projet métropolitain**

Au-delà de compétences de gestion des services publics et d'amélioration du cadre de vie des habitants, l'AMB alloue une partie importante de son budget en faveur du renforcement des capacités et de la coopération entre les administrations locales, couplant ainsi investissements pour le développement local, dynamiques de péréquations et efficacité de l'action publique locale.

A titre d'exemple, le *Plan d'investissement 2012-2015* met en place une politique active de péréquation avec des lignes de financement distribuées en proportion directe de la population de chaque municipalité ainsi qu'un budget spécifique dédiées aux municipalités dont le niveau socio-économique est inférieur à la moyenne du territoire métropolitain. Le *Plan de stimulation de l'activité économique et de la qualité de vie*<sup>4</sup>, conçu, lui, comme un outil spécifique

d'aide à la reprise économique, à la création d'emplois et à l'amélioration de la qualité de vie, s'articule en quatre sous-programmes dédiés au soutien aux entreprises municipales de logement, à la réhabilitation des bâtiments, à l'amélioration des quartiers, des infrastructures et de la compétitivité des secteurs d'activité économique au sein de chaque municipalité<sup>5</sup>. Financé par la région métropolitaine à hauteur de 160 millions d'euros, ce programme 2012-2015 cible les investissements privés par la réalisation d'un effet de levier, qui permettrait de doubler les investissements effectués par l'AMB et d'avoir de fortes retombées positives sur le territoire.

Couplées à une inscription volontariste au sein des réseaux internationaux et des programmes européens, ces stratégies coordonnées ont pour objectif de redynamiser le territoire dans son ensemble, d'asseoir la position institutionnelle de l'AMB et de lui conférer toute sa dimension de métropole globale.

### **Un bilan prometteur en devenir**

Projet économique et politique autant qu'institutionnel, l'AMB a rapidement su démontrer sa capacité à s'organiser, à rassembler des ressources et assurer leur péréquation programmatique, tout en se distinguant comme un acteur fédérateur tant dans l'aménagement du territoire que dans la fourniture des services publics, et comme interlocuteur crédible des autres échelons territoriaux (Generalitat, et Diputacio). Simplifiant la carte administrative métropolitaine, et intégrant un éventail de compétences en une institution unique,

l'AMB se profile comme un leader territorial efficace et cohérent, générant, pour la première fois, une prise de conscience politique véritable du fait métropolitain, et de son importance, pour capter les opportunités créées par son rayonnement international.

Pour le moment, l'institution, très récente, dispose de peu de documents d'évaluation quant aux résultats des plans mis en œuvre depuis 2011 et l'efficacité et le succès des projets inscrits dans le court et long termes, garants de la crédibilité de la structure, sont encore à démontrer. Mais, indice substantiel, l'AMB est aujourd'hui régulièrement consultée par d'autres métropoles européennes nées aux fins de partager son expérience institutionnelle. Aussi, elle produit des données statistiques promouvant l'excellence des dynamiques locales en offrant une perspective de conurbation économique à fort potentiel et valeur ajoutée.

Aujourd'hui, comme pour tout processus métropolitain d'intermunicipalisation, les défis à venir concernent la permanence du soutien politique des acteurs institutionnels locaux (Generalitat, municipalités, Diputacio) et la cohérence des équilibres entre dynamiques de développement de l'économie locale et de *compétitivité* internationale. Aussi, le choix des critères d'implantation des entreprises et du soutien aux projets de redynamisation posent la question de l'équilibre entre les différentes échelles d'action.

Marquant une rupture avec la complexe histoire administrative de la région métropolitaine, l'AMB est aujourd'hui une promesse catalane en passe de s'inscrire comme référence européenne d'organisation et intégration métropolitaines solidaires.

3. Taxes pour le traitement de l'eau et des déchets, supplément à l'impôt foncier, entre autres

4. *Pla d'estímul de l'activitat econòmica i la qualitat de vida*

5. A titre d'exemple, ce programme dédie des lignes de financement en faveur de la rénovation des infrastructures des zones industrielles, afin de faciliter l'implantation d'entreprises.

## 4 QUESTIONS À...

### Antonio Balmon

Premier Vice président exécutif de l'AMB



#### Qui a été à l'initiative de la création de l'Aire métropolitaine de Barcelone? Quelles sont les raisons de sa création?

La création de l'AMB en 2010 est le résultat d'un consensus entre les différents acteurs politiques et sociaux de la région métropolitaine. Il a été progressivement construit au cours des années précédentes à travers un long processus de dialogue et de diagnostic basé sur la reconnaissance du fait que le progrès économique et social de la société métropolitaine nécessitait la création d'une structure de gouvernance commune. Les débats furent d'abord initiés par Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona ainsi que par des organisations comme l'association Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. Le résultat a finalement abouti à la loi de création de l'AMB qui a été approuvée à l'unanimité par le Parlement de Catalogne.

#### Comment expliquer la capacité de mobilisation des fonds de l'AMB compte tenu du contexte de crise et de la nouveauté de l'institution? Comment s'organise la péréquation entre les territoires?

La situation et la structure financière de l'AMB résulte de l'histoire des anciennes administrations métropolitaines. En dépit de l'insuffisance financière des collectivités locales, il est clair que la situation financière de l'AMB est bonne par rapport aux autres collectivités locales du pays. Cela s'explique notamment par le fait que l'AMB soit une administration à orientation technique, capable de gérer de grands projets très efficacement en réalisant d'importantes économies d'échelles. A

titre d'exemple, ce n'est pas la même chose de mettre en œuvre un système de traitement de déchets pour une municipalité de 25 000 habitants ou pour une population de 3.2 millions d'habitants. En ce sens, l'administration métropolitaine est une façon de faire « plus avec moins » et nous a permis de mettre en place une politique de soutien financier aux municipalités dans le contexte économique actuel. La répartition des ressources répond aux objectifs d'une meilleure cohésion sociale et territoriale. Ainsi, les ressources sont réparties entre les projets métropolitains qui profitent à l'ensemble du territoire et ceux prenant en compte la dimension démographique de chaque municipalité (selon des critères de proportionnalité et de renforcement de la cohésion sociale). Le critère de renforcement de la cohésion sociale est basé sur une distribution progressive des ressources, inversement proportionnelle au niveau socioéconomique de chaque territoire.

#### L'AMB est fortement présente à l'international que ce soit dans les réseaux (elle est notamment 1ère Vice-Présidente du FMDV), ou des actions de coopérations économique et avec d'autres villes. Comment l'AMB lie-t-elle rayonnement international et développement local?

Dans un contexte de mondialisation économique au sein duquel les espaces métropolitains sont devenus de nouveaux acteurs de la gouvernance économique globalisée, le développement local est devenu un facteur de rayonnement international. Assurer la fonctionnalité et la cohésion territoriale et sociale de l'espace métropolitain permet de renforcer la capacité éco-

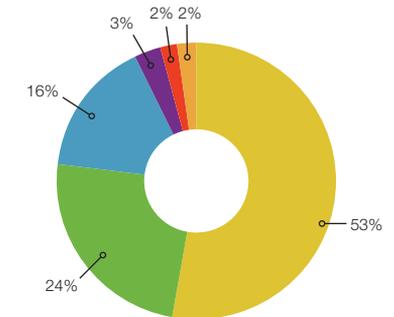
nomique et l'attractivité internationale de la métropole de Barcelone. Ce sont des éléments très présents dans nos politiques de promotion économique et internationale, en tant que facteurs de différenciation et de compétitivité. Par exemple, l'amélioration de quartiers ou la promotion des centres de services pour les entreprises sont totalement liées aux objectifs de renforcement de l'aéroport ou du port, de qualité des services publics et de l'environnement, de la création de centres de recherche et d'étude de référence et de vitalité artistique et culturelle. Tout est lié.

#### Quels sont les atouts et les contraintes d'une institution métropolitaine telle que l'Area Metropolitana de Barcelona ?

Tout d'abord, l'administration métropolitaine est un outil très adapté pour gouverner et gérer les transformations globales qui affectent les espaces et les environnements urbains. Nous faisons face à des défis comme la globalisation, la croissance de la population urbaine, les enjeux environnementaux et les nouvelles dynamiques économiques qui rendent les villes et les acteurs métropolitains clés dans la gouvernance des territoires. Ces défis peuvent devenir des vecteurs de bien être ou d'importants facteurs de risque, tout dépend de la façon dont les espaces urbains et les villes seront gouvernés dans les décennies à venir. En ce sens, l'existence de l'AMB est un outil approprié pour répondre à cela et pour entreprendre les actions qui feront du territoire métropolitain un lieu de bien-être et de progrès à l'avenir. Un autre avantage est notre modèle d'organisation et de prise de décision, basé sur le dialogue et ayant une claire

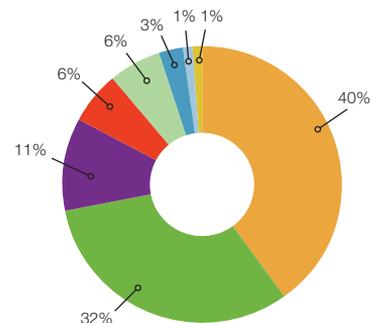
orientation technique. C'est l'option la plus adaptée à nos caractéristiques historiques et institutionnelles. Nous avons ainsi mis en place une administration avec une orientation très technique, moins bureaucratique et peu hiérarchique, ce qui permet de répondre aux besoins de l'espace métropolitain, de gérer les services et d'agréger les connaissances nécessaires à notre mission. De plus, notre système de gouvernance de l'AMB permet d'impliquer les municipalités et les divers acteurs institutionnels du territoire dans la coordination et l'exécution des politiques élaborées sur le territoire métropolitain. Cependant, c'est dans la flexibilité et l'horizontalité du modèle que peut se trouver sa faiblesse, si nous pouvons la qualifier comme telle, dans la mesure où une institution peu hiérarchique et bureaucratique nécessite, pour fonctionner de façon optimale, une grande capacité de création de consensus et de mise en œuvre de la coopération. Nous avons tenté de renforcer cette capacité à travers la structure institutionnelle mais cette dernière dépend en fin de compte des qualités des gestionnaires et dirigeants et du contexte politique.

#### Recettes



- Impôts directs
- Taxes et autres revenus
- Transferts courants
- Revenus du patrimoine
- Transferts de capital
- Passifs financiers

#### Dépenses



- Dépenses de personnel
- Dépenses de biens et services
- Prêts et intérêts
- Courants transferts
- Investissements
- Transferts de capital
- Actifs financiers

Principaux postes de dépenses de l'AMB pour l'année 2014 - Source : élaboration d'après données de l'AMB

---

---

## C E Q U ' I L F A U T R E T E N I R

- L'Aire Métropolitaine de Barcelone (AMB), institution créée en 2010, se révèle être un échelon de gouvernance pertinent, permettant de redynamiser le développement territorial en le rendant plus inclusif et cohérent, et de développer la compétitivité et le rayonnement de la région à l'international.
- La réussite de cette institution repose sur sa reconnaissance par les différents niveaux de gouvernement, qui mettent une partie de leurs compétences et ressources en commun au service du projet métropolitain, et sur la création effective d'un véritable leadership métropolitain. Ainsi, l'existence d'une culture de la coopération développée au préalable ainsi que la mise en œuvre d'une structure peu hiérarchique permettant la participation des divers acteurs métropolitains sont deux éléments essentiels au succès de l'institution.
- Les investissements de l'AMB encouragent à la fois le développement économique local de chaque municipalité et l'égalité entre elles via des dynamiques de péréquation, permettant ainsi d'éviter l'écueil d'une simple compensation financière des inégalités territoriales.



### Pour aller + loin

---

Informations générales (en catalan) :

<http://www.amb.cat/s/home.html>

Articles sur les enjeux de la création de

l'AMB : Roig i Martí J. et Haro Garcia J.L

(2011), *La ley del Area Metropolitana de Barcelona, una oportunidad para el territorio*, in Hacienda Publica

Article sur les enjeux de la péréquation sur les territoires :

<http://tinyurl.com/FMDVREso-perequation>

## DÉFIS À RELEVER

Les « smart cities », nouveau mode de gouvernance et de gestion urbaine « où les technologies numériques prendraient une place prépondérante dans le but d'améliorer les relations et les flux sur un territoire»\*, s'inscrivent dans la démarche des collectivités locales soucieuses d'améliorer leur performance publique en temps de crise. Ainsi, la mise en œuvre locale de technologies rendant possible une meilleure gestion et collection des données dans une démarche participative améliorée, est considérée comme un marché important qui permettrait de concilier qualité de vie pour les populations et les entreprises, protection de l'environnement et croissance économique.\*\*



\* A. Picon (2013), *Theorie et critique d'un idéal auto-réalisateur*, Collection Actualités

\*\* Les estimations potentielles du marché des technologies intelligentes avoisinent ainsi les 40 milliards d'euros en 2016 in Abi Research (2011), *Smart City Technologies will grow fivefold to exceed \$39 billion in 2016*, <http://bit.ly/FMDVReso-SmartCity>

La plateforme Amsterdam Smart City vise à créer de nouveaux projets et partenariats entre les différents acteurs de la gouvernance urbaine, permettant à terme de faire de la ville une « smart city » ou ville intelligente.

É T U D E D E C A S



# AMSTERDAM, SMART CITY : LA CRÉATION DE NOUVEAUX PARTENARIATS POUR UNE VILLE INTELLIGENTE

**La plateforme a contribué** à la renommée de la ville et à son rayonnement attirant ainsi de nouveaux investisseurs.

**16 projets pilotes** ont été mis en place et **36 technologies intelligentes** développées pendant la phase test (2009-2011).

**71 partenaires** s'investissent dans la plateforme en 2012.



La ville d'Amsterdam s'est depuis de nombreuses années positionnée comme un acteur de premier plan dans la lutte contre le réchauffement climatique et la mise en œuvre de projets novateurs en faveur d'un développement économique durable<sup>1</sup>. C'est dans cet esprit que la plateforme « Amsterdam Smart City » a vu le jour. Initiée en 2009 par the Amsterdam Economic Board<sup>2</sup> et l'opérateur d'électricité Liander, en étroite collaboration avec la municipalité, cette initiative vise à la mise en œuvre de projets pilotes dans l'aire métropolitaine d'Amsterdam et à la création de nouveaux partenariats entre compagnies privées, institutions publiques, organismes de recherche et habitants.

En d'autres termes, Amsterdam Smart City est une plateforme de coopération cherchant à regrouper différents types d'acteurs du développement urbain afin de développer l'aire métropolitaine d'Amsterdam en « smart city ». Fonctionnant comme un incubateur de projets, cette

plateforme permet de tester une large variété d'initiatives et d'en partager les résultats : la ville est alors conçue comme un laboratoire d'innovations où de nouveaux modes de financement, technologies et coopérations aideront à la mise en œuvre d'un territoire urbain plus efficient et à un changement de mentalités à grande échelle. Structurée autour de 5 thèmes principaux<sup>3</sup> et de 3 zones géographiques<sup>4</sup>, l'initiative a pour but d'aider à privilégier un usage efficace et pertinent des ressources naturelles disponibles<sup>5</sup>.

#### **La coopération entre acteurs publics et privés, essentielle à la conduite de l'initiative**

Un des facteurs principaux du succès d'Amsterdam Smart City est le portage politique de la ville d'Amsterdam et son association avec d'importants opérateurs privés. Ces associations ont été cruciales pour attirer les partenaires, mobiliser les fonds et initier la mise en œuvre des projets. La ville a ainsi fait le pari de privilégier les sources de financement privées, en se positionnant comme partenaire et non pas comme financeur principal. La première phase du projet (2009-2011), bénéficiant d'un budget de 4 millions d'euros, a ainsi été financée à 20% par des fonds publics provenant de la municipalité, à 40% par les principaux partenaires privés et à 40% par des fonds européens (FEDER).

1. La ville a ainsi établi en 2008 un « New Amsterdam Climate » établissant un cadre pour aider la transition vers une ville bas carbone et fixant un objectif de réduction des émissions de CO2 de 40% d'ici 2025 comparé aux émissions de 1990.

2. Institution réunissant agences gouvernementales, instituts de recherches et entreprises privées, en charge du renforcement de la position de l'aire métropolitaine d'Amsterdam.

3. Living, Working, Mobility, Public facilities et Open Data

4. Trois quartiers d'Amsterdam, relativement différents en termes de population, d'activité et d'histoire : le quartier de Nieuw West, celui de Zuidooost et celui d'Ijburg.

5. Sur le même sujet, un outil particulièrement pertinent, l'Ecobudget, a été mis en œuvre dans les villes de Växjö en Suède et Tubigon, Philippines. Cet instrument permet de valoriser le capital environnemental d'une ville ou d'une région en intégrant dans un budget son apport à la richesse collective. Pour plus d'informations, consulter la fiche utile « Ecobudgets » sur notre site.

A terme, la municipalité cherche à développer des lignes de financement privées pour s'éloigner d'un modèle basé sur les subventions publiques, tout en demeurant garante de l'intérêt général. Chaque projet a néanmoins ses propres axes de financement, qui varient en fonction des partenaires impliqués et des besoins d'investissement. La plupart des projets d'envergure a ainsi été financée à travers des partenariats publics privés (PPP), alors que des projets nécessitant moins de capital initial ont pu être portés financièrement directement par des PME.

### Une initiative au succès croissant

Amsterdam Smart City a permis à de nombreux projets de voir le jour et ce dès les premières années après son lancement. Cependant, compte tenu de la variété d'initiatives, d'échelles et de temporalités nécessaires à leur mise en œuvre, il reste très difficile d'évaluer l'impact, a fortiori sur le long terme.

La plateforme a néanmoins prouvé son efficacité et sa pertinence puisque le nombre de partenaires et de projets n'a cessé d'augmenter (43 projets mis en œuvre en 4 ans): Amsterdam Smart City semble donc avoir réussi à se positionner comme un espace de rencontre, de collaboration et d'inspiration pour les acteurs du développement urbain, esquissant une nouvelle gouvernance de la ville et ayant un véritable impact positif sur le territoire (création de 800 emplois en 3 ans).

La plateforme a également contribué à la renommée de la ville<sup>6</sup> et son rayonnement, la positionnant comme un pôle d'innovations techniques permettant une croissance durable et attirant ainsi de nouveaux investisseurs.

6. Amsterdam a ainsi remporté en 2011 le European City Star Award pour ses efforts en faveur de la transition énergétique et du développement durable, incluant l'initiative Amsterdam Smart City. La ville a également été classée 5e dans l'Index Européen des villes vertes de Siemens.

## C E Q U ' I L F A U T R E T E N I R

- La plateforme Amsterdam Smart City vise à réunir les principaux acteurs de la gouvernance urbaine (entreprises privées, institutions publiques, organismes de recherche et habitants) pour favoriser la création de nouveaux partenariats et la mise en œuvre de projets innovants permettant de faire d'Amsterdam une ville intelligente à la croissance économique durable.
- La collaboration entre la municipalité et les entreprises privées s'est révélée essentielle dans la réussite du projet mais pose la question du rapport entre rentabilité et bien commun.
- L'élaboration d'une plateforme réunissant les acteurs urbains à l'échelle de la région métropolitaine permet de relier les initiatives locales en faveur du développement d'une ville intelligente avec une vision plus globale de l'espace urbain, questionnant ainsi les modalités de gouvernance et de financement du territoire.

L'initiative offre enfin une échelle d'expérimentation particulièrement pertinente, rendant possible l'identification de pratiques et initiatives prometteuses qui pourront être mises en œuvre à plus grande échelle ou dans d'autres contextes. A terme, ces projets seront ainsi de potentiels vecteurs d'une meilleure qualité des services publics et d'une rationalisation des dépenses des collectivités.

La plateforme doit néanmoins faire face à d'importants défis, en particulier son mode de gouvernance et l'inclusion de certains acteurs, comme les citoyens ou les PME aujourd'hui trop peu présents dans le processus de prise de décision et de mise en œuvre des projets. Des ajustements sont donc nécessaires pour permettre aux usagers et aux petites entreprises de devenir de véritables acteurs de la ville durable et intelligente, au-delà du statut de consommateurs de services urbains. Enfin le financement

de nombres d'infrastructures urbaines par des investisseurs privés fait débat, dans la mesure où leur place croissante dans la fabrique de la ville questionne le rapport entre rentabilité, intérêt général et bien commun ainsi que le rôle de la municipalité dans l'ajustement des différents objectifs.



### Pour aller + loin

Site d'Amsterdam Smart City (en anglais) : <http://amsterdamsmartcity.com/>  
Plus d'informations sur les différents projets mis en œuvre par la plateforme (en anglais) : <http://bit.ly/FMDVREso-Smartstories>  
Document sur les enjeux des villes intelligentes : L. Strauch et E. Denis (2013), *Efficace, innovante, participative : comment rendre la ville plus intelligente ?*, Institut de l'entreprise

# CHAPITRE 3

## QUELLES SOLUTIONS EN FAVEUR DE LA RELOCALISATION DE LA CRÉATION DE RICHESSES ?

# A

lors qu'un grand nombre de collectivités locales européennes sont amenées à repenser leur financement et la gestion de leurs ressources face aux défis posés par les crises, certaines vont encore plus loin en remettant en cause certains « fondamentaux » du développement urbain.

Dans ce troisième et dernier chapitre, il s'agit de mettre en valeur des initiatives cherchant activement à redessiner une autre approche du financement des territoires en plaçant le soutien à l'économie locale inclusive et solidaire au cœur des nouvelles préoccupations.

Comment remettre le local au cœur de son propre développement économique ? Comment créer un modèle économique qui génère des bénéfices financiers et extra-financiers pour la société, inclusifs et durables ? De quels leviers disposent les collectivités locales européennes dans ce but ? Suivant quel modèle coopératif ?

Quel rôle pour les acteurs de l'économie et de la finance sociales et solidaires ?

Comment identifier les externalités positives d'un projet, les quantifier et déterminer le niveau d'aide publique à mettre en œuvre ?

Comment dépasser le stade expérimental ou isolé de ces initiatives pour assurer une prise en charge globale, unifiée et collective du développement économique local ?

Autant de questions auxquelles les études de cas analysées ci-après s'attacheront à répondre. Ces dernières cherchent toutes à favoriser le développement du tissu économique et social local grâce aux ressources endogènes du territoire, en utilisant pourtant des voies très différentes : de l'approche associative des biens communs du *Community Land Trust Bruxelles* à l'*étude statistique des marchés publics à Manchester*, en passant par la création de zones d'échanges privilégiées entraînée par une *monnaie locale complémentaire à Brixton*. Leur point commun repose essentiellement sur leur finalité, l'enracinement du tissu local dans son territoire. Elles ont été choisies en tant qu'exemples de politiques publiques locales menées en faveur de la relocalisation de la création de richesses transposables par n'importe quelle collectivité locale et représentant des

expérimentations où les collectivités locales ont joué un rôle moteur important dans leur élaboration et leur conduite.

### **Vers une nouvelle approche du développement local... et global**

De plus en plus présentes et se faisant écho les unes aux autres, de nombreuses démarches participent à la transformation des territoires : villes comestibles, villes en transition ou encore indicateurs alternatifs de richesse ou de bien-être. Ces dynamiques ont en commun de contribuer à alimenter la réflexion autour des concepts des biens communs et du droit à la ville, prônant souvent la rupture pour une transition sociale, écologique et démocratique. Animées prioritairement par des logiques de solidarité actives, ces initiatives invitent à un renouveau de la pensée économique locale. Pour le sociologue français Jean-Louis Laville, ces alternatives ont une fonction de transformation<sup>1</sup>.

Favorisant une approche endogène, orientée vers le territoire, ces initiatives viennent compléter les schémas classiques de financement (dotations, transferts, fiscalité locale, Partenariats Publics Privés ou encore recours au marché) ou d'optimisation de la gestion des dépenses (coopérations approfondies, réduction de la dépendance énergétique des territoires, révision des échelons territoriaux...) analysés dans les chapitres précédents. Elles laissent la place à une autre façon de produire, redistribuer, évaluer la richesse sur un territoire où

l'économie locale catalyse le développement territorial : il s'agit de (re)prendre conscience et d'utiliser des potentialités économiques locales importantes parfois occultées par la mondialisation et son corollaire, la financiarisation de l'économie.

Entrant en résonance avec les systèmes de gestion territoriale, ces démarches suscitent l'intérêt des autorités locales qui les accompagnent et déploient des stratégies, outils et instruments financiers, économiques ou de suivi complémentaires permettant de transformer les modalités d'organisation de l'autorité locale ou des institutions rattachées, de promouvoir un accès équitable aux services publics et d'engager un nouveau cycle dynamique de relations avec ses habitants, en d'autres termes, une culture de la participation<sup>2</sup>. Lieux propices à l'expérimentation et à la coopération, les territoires urbains expérimentent, développent et accompagnent des pratiques de développement local intégrées et inclusives. Loin d'exclure ou de marginaliser les plus pauvres, ces initiatives engendrent un renouveau du développement urbain dans lequel chacun trouve et a sa place.

### **Repenser la gouvernance des territoires, resituer le rôle des collectivités locales pour soutenir l'économie locale**

Les trois études de cas présentées dans ce chapitre sont des exemples de la transformation en cours du rôle des collectivités locales dans la gestion des territoires

**Favorisant une approche endogène, orientée vers le territoire, ces initiatives viennent compléter les schémas classiques de financement.**

1. Pour plus d'information, visitez le blog de Jean-Louis Laville : <http://bit.ly/FMDVReso-laville>

2. « Basic services for all in an urbanizing world » - Annexe sur les métropoles - Rapport GOLDIII

## Une politique de développement local endogène permet d'amplifier et d'ancrer la richesse créée dans le territoire, et d'y consolider la cohésion économique et sociale.

et de la gouvernance des services publics urbains, actuellement tiraillés entre des impératifs de performance et une réflexion plus large sur leur durabilité, conceptualisée par des courants comme la coproduction<sup>3</sup> ou l'économie sociale et solidaire (ESS).

La coproduction consiste à impliquer opérateurs professionnels et bénéficiaires de services à tous les stades de la provision de ce dernier (de la conception à la distribution, en passant par le contrôle et l'évaluation) afin d'améliorer son efficacité et réduire les coûts. Elle est souvent mise en parallèle avec l'ESS qui, selon le Ministère des Finances français, désigne « un ensemble d'entreprises [...] dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs »<sup>4</sup>. Une autre définition, plus courante ailleurs en Europe dont le Royaume-Uni et que l'on pourrait qualifier d'entreprenariat social, distingue les organismes de l'ESS des autres en ce qu'ils partagent la même finalité, celle de poursuivre l'objectif de l'intérêt général et non le profit. En cela ces organisations rejoignent les préoccupations des collectivités territoriales.

Il n'y a donc pas de définition de l'ESS unanimement partagée en Europe mais bien

des définitions variables selon les traditions économiques et sociales. Malgré ces différences, elle est une réalité européenne : ce secteur représente 10% de l'emploi dans l'UE<sup>5</sup>. Elle apporte un nouveau regard et de nouvelles solutions à des défis que les approches classiques ne parviennent pas à résoudre en relocalisant les enjeux globaux, facilitant de la sorte leur appropriation par des acteurs (citoyens, associations, entrepreneurs et élus locaux) qui n'auraient pu le faire au-delà de l'échelle locale.

Dans ce cadre de reconfiguration de la gouvernance des services publics (coproduction) et du rôle des acteurs privés dans la poursuite de l'intérêt général (ESS), les collectivités locales se retrouvent au centre d'intérêts qui convergent vers le développement local durable.

Au niveau international, la Commission Européenne et l'OCDE portent cette nouvelle vision enracinée à l'échelle locale (« place-based approach »<sup>6</sup>) et souhaitent renforcer les leaderships locaux forts<sup>7</sup>. Tout l'enjeu des politiques et stratégies innovantes qui émergent dans les villes et territoires européens est donc de favoriser le déploiement des valeurs et principes de l'économie sociale et solidaire dans un contexte international encore peu conforme avec les principes de cette dernière.

3. Pour en savoir plus, rdv sur [www.fmdv.org](http://www.fmdv.org) ou [www.citego.org](http://www.citego.org)

4. Le portail de l'économie et des finances (modifié le 08/11/2013) Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? Centre de documentation économies & finances <http://bit.ly/FMDVReso-ESS>

5. Manon Désert (avril 2014): L'économie sociale et les élections européennes : enjeux et perspectives. *Pour la solidarité*, collection working papers <http://bit.ly/FMDVReso-ESSeuro>

6. F. Barça (2009) An Agenda for a Reformed Cohesion Policy- A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent Report prepared for Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy <http://bit.ly/FVDMReso-europarl>

7. Principes de Barcelone, promus par le programme LEED de l'OCDE : G.Clark (2009) Recession, Recovery and Reinvestment: The Role of Local Economic Leadership in A Global Crisis <http://bit.ly/FMDVReso-OCDE>.

---

### **Des initiatives concrètes en faveur du développement économique local, moteur du développement territorial**

Fort est à parier que dans un contexte économique et social en mutation, l'ensemble des collectivités locales européennes devront trouver de nouvelles sources endogènes de financement du développement économique local. Ce chapitre suggère une autre approche des territoires et de la ville durable et la perspective d'un nouveau modèle socio-économique ancré dans la réalité quotidienne. Dans des sociétés durablement marquées par une crise multiforme, les collectivités et territoires locaux peuvent en effet initier des politiques qui refondent les stratégies classiques de développement grâce aux liens endémiques préexistants entre les acteurs d'un même territoire et sans engendrer de coût supplémentaire à moyen et long terme pour la collectivité.

Le développement économique local dépend largement de l'action conjointe et concertée de l'ensemble des parties prenantes sur un territoire (élus, entreprises locales, associations...). Pour ces acteurs urbains, une politique de développement local endogène permet d'amplifier et d'ancre la richesse créée dans le territoire, et d'y consolide la cohésion économique et sociale. A l'image du renforcement de la politique de passation de marchés publics favorisant les acteurs locaux, des monnaies locales complémentaires, ou encore du développement des Community Land Trust étudiés dans ce chapitre, l'objectif est donc d'apporter aux collectivités locales, les moyens de structurer un

partenariat gagnant-gagnant avec les acteurs locaux afin de créer des opportunités de développement.

Chacun à leur manière et dans leur contexte, ces dispositifs ont démontré leur utilité et leur pertinence. Cependant, parce que ce sont des politiques innovantes prenant le contre-pied des grandes tendances mondiales de l'économie, elles se heurtent encore souvent à des incompréhensions ou préjugés qui peuvent freiner leur mise en œuvre.

Ainsi, alors que le tiraillement fait foi entre compétitivité internationale et développement économique local, une nouvelle notion émerge, celle de la « viabilité »<sup>8</sup> des systèmes. Prenant en compte intrinsèquement les externalités positives et négatives d'une action, d'un projet de développement, cette notion de viabilité ouvre de nouvelles perspectives. L'heure n'est pas (qu') au verdissement de l'économie mais aussi à la recherche d'une juste organisation et participation territoriales.

8. « Rivalité des puissances ou humanisation, il faut choisir » : notion de viabilité de Xavier Ricard p 158 – Revue Projet « quel travail sans croissance ? » - oct-déc 2013

## PRÉSENTATION

Face aux difficultés des ménages modestes à acquérir des logements urbains, le Community Land Trust présente une solution alternative complémentaire et inclusive.

## DÉFI À RELEVER

La crise du logement est devenue une problématique commune à l'ensemble des pays du vieux continent en témoignent l'augmentation du nombre d'expulsions, de sans-abris ou encore l'allongement des listes d'attente de logements sociaux\*. Dans une Europe dont les zones urbaines se densifient l'enjeu est de taille pour les collectivités territoriales, garantes de l'intérêt général et de la mise en œuvre du logement social.



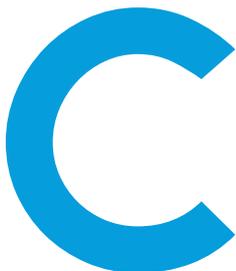
\* A Bruxelles en 2011, 7% des ménages étaient en attente d'un logement social (sources : Etude de faisabilité des CLT en région bruxelloise : <http://bit.ly/FMDVReso-Etudesclt>)

De compétence infranationale, unanimement reconnu comme un outil de cohésion sociale et territoriale, le logement social subit aujourd'hui des pressions grandissantes. En réponse, de nouveaux modèles de gouvernance du foncier, d'accèsion à la propriété et de financement du logement social, tels que les Community Land Trust (CLT), se développent dans les Etats membres parfois de manière très innovante. Lauréat en 2008 du World Habitat Award, le CLT représente un dispositif alternatif pour atténuer la crise du logement qui séduit un nombre croissant de collectivités locales, de citoyens, de bailleurs sociaux et d'associations de quartier. Tel est le cas à Bruxelles où le 20 décembre 2012, est né le premier CLT en Europe continentale grâce au soutien de la région Bruxelles-Capitale.

## É T U D E D E C A S



# LE COMMUNITY LAND TRUST BRUXELLES : UN MODÈLE DE GOUVERNANCE PARTAGÉE POUR UN LOGEMENT SOCIAL ACCESSIBLE ET PERMANENT



onçu au début des années 1970 aux Etats-Unis, le dispositif du Community Land Trust (CLT) dissocie la propriété foncière et du bâti sur la base de l'attribution d'un régime de propriété et de règles de gestion distincts. Chaque CLT a son propre fonctionnement adapté au territoire où il est implanté mais tous sont des organisations à but non lucratif qui partagent les trois mêmes principes de base : le démembrement du sol et du bâti, l'accessibilité perpétuelle des logements aux ménages à faible revenu via une limitation de la plus-value foncière, la gouvernance intégrée entre propriétaires, habitants et collectivités locales. Le sol est ainsi perçu comme un bien collectif tandis que les ménages acquièrent individuellement le bâti à prix réduit par rapport à une transaction immobilière classique.

### Principe et fonctionnement à Bruxelles-Capitale

A Bruxelles, deux structures composent le CLT: la Fondation d'Utilité Publique CLT Bruxelles, propriétaire des terrains où les logements seront construits et l'ASBL<sup>1</sup> CLT Bruxelles, responsable de la gestion au quotidien du patrimoine de la fondation.

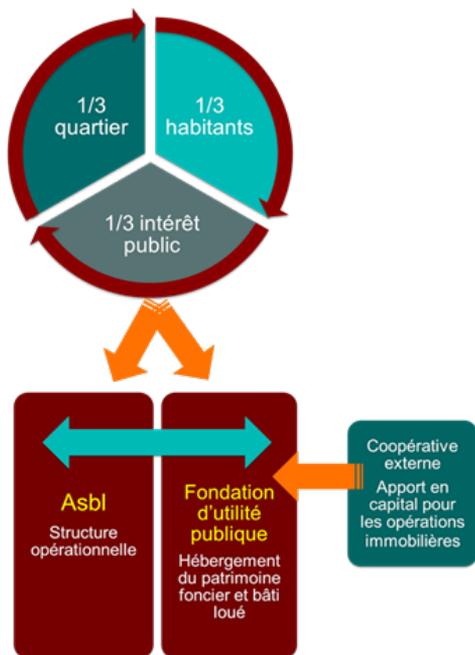
Les sièges du Conseil d'Administration de l'ASBL sont répartis en tiers égaux entre les habitants, les riverains (habitants et associations) et mandataires publiques de la Région Bruxelles-Capitale. Ce fonctionnement collégial tripartite génère une dynamique vertueuse d'intérêt local conjoint.

En projet depuis 2009 à Bruxelles, ce modèle complémentaire d'accès au logement vise prioritairement à contrer l'augmentation des prix de l'immobilier. Il se construit à travers l'acquisition de trois immeubles dans les communes d'Anderlecht et de Molenbeek. Son objectif est de permettre à des familles à revenu faible et modéré<sup>2</sup> de devenir propriétaires de leur logement ainsi que d'y favoriser l'installation d'activités collectives ouvertes aux habitants du quartier tels que des crèches associatives ou des jardins partagés.

Le droit d'usage du sol se formalise sous la forme d'un bail emphytéotique pour l'usage du terrain concédé par le CLT au propriétaire du bâti. Ce bail contient plusieurs clauses et mécanismes juridiques intégrant les principes du CLT et permettant d'assurer la continuité de ce droit d'usage lors de la revente. A Bruxelles par exemple, ces clauses stipulent qu'en cas de revente le ménage propriétaire ne perçoit que 25% de la plus-value du logement et le CLT 6% au titre des frais de fonctionnement. Le nouvel acquéreur ne déboursa lors de la transaction, en complément du prix d'achat initial, que 31% de la plus-value. Ces clauses permettent de maintenir le logement abordable sans subvention supplémentaire de la collectivité.

**Le dispositif du Community Land Trust repose sur une dissociation du foncier et du bâti.**

1. Association sans but lucratif (ASBL)



Décomposition de la gestion tripartite du CLT - Source <http://communitylandtrust.wordpress.com/about/en-un-peu-plus-de-mots/>

### Le CLT Bruxelles, une initiative associative participative activement soutenue par la collectivité

Né en 2012, le CLT Bruxelles est le résultat d'un partenariat actif et équilibré entre un réseau d'associations locales aguerries et la Région Bruxelles-Capitale à travers le soutien de son Secrétaire d'Etat au Logement qui a commandité dès 2009 une étude de faisabilité. Il a ensuite introduit la notion du Community Land Trust dans le code du logement et prévu d'investir 2 millions par an entre 2012 et 2016 pour lancer les premières opérations d'acquisition en l'intégrant à Alliance Habitat, un plan multi-acteur régional en faveur du logement.

Le soutien de la collectivité se traduit également financièrement via une double subvention garantissant l'accessibilité du modèle : la première permet l'achat du

terrain par le CLT (jusqu'à 350€/m<sup>2</sup> d'incidence foncière), la seconde également versée au CLT (415€/m<sup>2</sup> de surface bâtie), de réduire davantage le prix de vente aux ménages. Elle vise à ce que les propriétaires ne déboursent pas plus de 30% de leurs revenus dans le crédit hypothécaire qu'ils contractent sur 25 ans auprès de l'organisme de crédit social (le Fonds du Logement). Il s'agit d'un soutien supplémentaire pour les ménages et un signal fort d'implication de la Région.

### Une approche atypique mais rentable de la propriété pour les habitants, les riverains et la collectivité

3. National CLT Network. 2011-"Despite unemployment rates and subprime lending, delinquent mortgages and foreclosures continue to decline in Community Land Trusts".

Du point de vue des autorités locales, ce dispositif garantit l'accessibilité permanente des logements aux ménages à faibles revenus, sans nouveau recours à l'investissement public. Mobilisant l'épargne locale et produisant des effets de leviers financiers importants, les CLT permettent aussi de diversifier les financements qui auraient été inaccessibles au seul secteur public. Par son fonctionnement anti-spéculatif et son ouverture sur le quartier, le CLT bruxellois agit également en faveur de la cohésion sociale. Le CLT représente un outil complémentaire, peu onéreux à moyen-terme pour la collectivité, de diversification de son parc de logements abordables.

Du point de vue des ménages pour lesquels le statut de propriétaire apporte stabilité et intégration, le CLT leur permet d'accumuler un capital, même limité. L'accompagnement des ménages constitue également une mission majeure du CLT bruxellois afin d'assurer la stabilité et l'intégration des habitants dans les logements et dans le quartier. A Bruxelles, des formations au fonctionnement du CLT, à l'accès à la propriété ou à la gestion des énergies sont réalisées auprès des futurs acquéreurs pour le bénéfice de la collectivité.

Les habitants des CLT aux Etats-Unis ont ainsi remarquablement résisté à la crise avec un nombre de saisies dix fois moindre en 2010 que les propriétaires classiques<sup>3</sup>.

### Les enjeux de la transposition du modèle

De par leur nécessaire densification, l'accessibilité de l'offre de logements et la mixité sociale sont les défis majeurs auxquels

## 2 QUESTIONS À...

### Christos Doulkeridis

Secrétaire d'Etat du gouvernement de Bruxelles-Capitale en charge du Logement



#### **Comment et pourquoi la Région Bruxelles-Capitale a-t-elle été convaincue de supporter le dispositif du Community Land Trust : y a-t-il eu des réticences au sein de l'administration ou du corps politique ? Quelles barrières ont dû être levées ?**

Au vu du défi social auquel la Région de Bruxelles-Capitale doit faire face, je suis convaincu de la nécessité de diversifier les réponses publiques qui permettent de concrétiser le droit au logement des Bruxellois. Le CLT m'est rapidement apparu comme une solution créative à encourager, à côté des outils de production traditionnels. C'est avant tout son impact sur le coût du logement qui m'a séduit. Il permet à des familles à faible revenu de devenir propriétaires de leur logement.

Ce modèle est porté depuis 2009 par une large plateforme associative avec laquelle j'ai rapidement entrepris de collaborer pour adapter ce modèle à la réalité Bruxelloise. J'ai également commandé la réalisation d'une étude de faisabilité, notamment juridique, qui a abouti sur un modèle et des lignes de forces sur lesquelles le Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale a marqué son accord fin 2012.

Aujourd'hui, 3 projets sont en cours de développement et une programmation pluriannuelle a été établie sur 4 ans pour la production de 200 logements.

A cet effet, une enveloppe budgétaire annuelle de 2 millions d'euros a été approuvée. En juin 2013, nous avons inscrit le CLT comme un des outils de la politique sociale du logement dans le code du logement Bruxellois.

#### **Le dispositif CLT peut-il s'étendre ailleurs à Bruxelles et en Europe ? Quels seraient les avantages comparatifs des collectivités à appliquer ce dispositif et quels seraient les limites pour une application plus répandue des CLT ?**

Je suis fier que la Région Bruxelloise ait été la première à avoir mis en œuvre ce modèle en Europe continentale. Son application ailleurs en Europe est certainement pertinente. Le modèle suscite d'ailleurs un intérêt croissant dans les régions et pays voisins.

En tant qu'outil de maîtrise foncière, le CLT vise à garantir l'accessibilité sociale à long terme. Il est dès lors utile tant dans les zones à forte pression immobilière que dans des zones de marché plus détendues.

Cherchant à mettre les gens en mouvement, le modèle repose sur une forte participation des acquéreurs et des riverains. Cela suppose la mise en œuvre d'importants moyens d'accompagnement, ce qui peut en ralentir le déploiement, mais en fait sa solidité et son intérêt.

## L'accès permanent aux logements CLT par les ménages à faibles revenus est garanti, sans nouveau recours à l'investissement public.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Outil de politique publique innovant, le CLT est un modèle innovant, participatif et durable d'accès à la propriété, qui a pu être adapté dans des contextes très différents (Etats-Unis, Europe, milieu rural et urbain) et qui a démontré qu'une autre approche de la propriété était viable, à la fois pour les ménages et pour la collectivité. En effet, le CLT est :

- un outil de mise en œuvre opérationnelle du droit au logement car il intègre des ménages aux revenus faibles qui n'auraient pu accéder à la propriété autrement ;
- un moteur de cohésion sociale car il œuvre activement à créer du lien social entre habitants et riverains ;
- un dispositif rentable pour la collectivité car il ne nécessite qu'un seul investissement de départ, fixé ensuite dans la pierre ;
- un outil d'autonomisation des ménages par la participation active que stimule l'accompagnement à l'accès à la propriété.

Pour la Région Bruxelles-Capitale, le Community Land Trust Bruxelles complète les instruments de la Région bruxelloise en matière de logement et correspond à l'objectif de promouvoir de nouvelles formes d'habitat, en partenariat avec les associations locales, tenant compte des capacités financières de la ville.

les villes européennes auront à faire face. Le logement social, en tant que service public, doit être en mesure de répondre à ces nouveaux défis. Au moment même où les pressions augmentent, il conviendra de s'appuyer sur les enseignements du développement des Community Land Trust dans la perspective d'un service d'intérêt général, garant de la mise en œuvre du droit au logement pour tous.

Pour ce faire, l'expérience en Belgique démontre déjà que le respect des principes de base du CLT associé à un accompagnement des ménages dans la durée et à un portage politique et financier fort de la collectivité constituent les principaux facteurs de succès du développement des CLT en Europe.

De plus, le fractionnement sol/bâti et la gestion collégiale du CLT forment une approche singulière de la propriété qui amène à une réflexion plus globale sur les « biens communs » et leur gouvernance. Cette approche exige en conséquence un travail de sensibilisation auprès des collectivités locales et des riverains. Le fractionnement doit être autorisé légalement, ce qui est répandu dans des pays comme le Royaume-Uni, moins évident ailleurs où une autre conception de la propriété s'est développée.

Le modèle économique, appuyé et supervisé par la puissance publique, doublé de la maîtrise de la gestion foncière constituent ainsi les deux piliers de la mise en œuvre opérationnelle du CLT en Europe.



#### Pour aller + loin

Le site internet du CLT à Bruxelles : <http://bit.ly/FMDVReso-CLT>  
 Etude de faisabilité des CLT en région bruxelloise : <http://bit.ly/FMDVReso-Etudesclt>  
 ONU-Habitat.2012. Community Land Trust, affordable access to land and housing. The Global urban economic dialogue series  
 Jean-Philippe Attard. 2013. Un logement foncièrement solidaire : le modèle des community land trusts. Mouvements. <http://bit.ly/FMDVReso-Attard>

## PRÉSENTATION

Réappropriation citoyenne du système monétaire, les monnaies locales complémentaires connaissent un développement renouvelé en Europe, en coopération avec les collectivités locales.

## DÉFI À RELEVER

Dans un contexte de crises, nombre d'acteurs du développement territorial promeuvent l'échelon local comme un vecteur pertinent de changement et de développement territorial et sociétal « durable ». Les monnaies locales s'inscrivent dans ce cadre comme des outils permettant de reterritorialiser le développement économique et de faire évoluer les pratiques de consommation et d'échange.

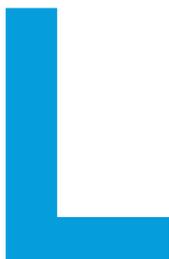


Les récentes crises systémiques ont alimenté une dynamique déjà préexistante de remise en question des modes de vie, de consommation et d'échange au sein des sociétés. Ainsi, nombre de réseaux et d'initiatives questionnant la crédibilité des acteurs traditionnellement en charge du développement territorial (institutions publiques mais aussi acteurs privés) ont acquis une visibilité nouvelle, au niveau local, national ou international. Une grande part de ces initiatives défend l'action locale comme un échelon pertinent de développement pour initier des solutions pratiques et opérationnelles face aux enjeux actuels et de demain (exclusion, chômage, alimentation...). Villes en transition et monnaies locales en font partie.

## É T U D E D E C A S



# MONNAIES LOCALES COMPLÉMENTAIRES ET VILLES EN TRANSITION : QUEL BILAN TIRER DE L'EXPÉRIENCE DE BRIXTON (UK)?



Le réseau « Transition Towns » (villes en transition), né en 2006 en Grande Bretagne, soutient les communautés voulant créer un avenir « plus durable et moins vulnérable devant les crises écologiques, énergétiques et économiques »<sup>1</sup>. Leur projet est de relocaliser les enjeux globaux et de faire de l'échelon local une force de proposition et de changement. Mêlant dynamiques de réflexion, d'action et de soutien des initiatives citoyennes locales, les Villes en Transition sont désormais reconnues internationalement et comptabilisent plus de 1 100 initiatives dans 43 pays. Le succès du réseau témoigne de la volonté de nombreuses communautés ou collectivités de devenir des moteurs du développement territorial et de la construction de sociétés réellement « durables ».

Un tel projet de société va de pair avec de nombreuses initiatives visant à repenser la programmation économique des territoires: c'est le cas des monnaies locales complémentaires, forme de réappropriation citoyenne du système monétaire existant depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle et promouvant le territoire comme espace renouvelé des échanges. Définies comme des « dispositifs locaux fournissant le cadre nécessaire aux échanges, organisés par et pour des communautés de citoyens, au moyen d'une organisation monétaire définie ad hoc et qu'une monnaie interne propre permet de comptabiliser et de régler »<sup>2</sup>, les monnaies locales sont des devises non soutenues par un gouvernement national et

## Reterritorialiser les activités économiques, dynamiser les échanges et transformer les modes de vie.

destinées à être échangées dans une zone restreinte entre citoyens et entreprises locales, en parallèle de la monnaie nationale. Si elles peuvent prendre différentes formes (billets, paiement électronique...), les monnaies locales ont en commun leur inscription dans un discours économique particulier, visant à reterritorialiser les activités économiques (usage de biens et de services locaux, enrichissement de la communauté et reconnexion entre espaces de formation et de dépense des revenus), dynamiser les échanges (encourager la circulation des richesses et la multiplication des échanges) et transformer les pratiques et les modes de vie (création d'une identité communautaire et de nouveaux liens entre les acteurs de l'échange, responsabilisation des consommateurs). Ainsi, les monnaies locales connaissent un nouvel élan en Europe depuis 2008<sup>3</sup> et sont mobilisés comme des outils à même de répondre aux défis de court et de long termes. Cependant, leur mise en œuvre est souvent confrontée à des défis, à commencer par celui de convaincre les acteurs du territoire de la crédibilité d'un tel

système. Dans ce cadre, les collectivités locales prennent une place de plus en plus prépondérante : en offrant un soutien financier ou logistique, en intégrant la monnaie locale dans leurs politiques publiques ou en l'acceptant comme moyen de paiement des impôts ou salaires municipaux, elles semblent devenir de véritables acteurs permettant le développement des monnaies locales.

Nous avons ainsi sélectionné le cas d'étude du quartier de Brixton à Londres, où une monnaie locale créée en 2009 a permis le développement, en coopération avec la municipalité, de nombreuses innovations, illustrant ainsi les enjeux des monnaies locales et le rôle potentiel des collectivités dans ce contexte.

### Le Brixton Pound, monnaie locale au sein d'un quartier

Brixton, quartier situé au Sud du district de Lambeth (Londres), a été le théâtre d'un des premiers réseaux britanniques de monnaies locales mis en œuvre en milieu urbain. Le réseau Transition Town Brixton a ainsi initié le projet du Brixton Pound, avec l'aide de quelques sponsors dont la New Economics Foundation (Nef). La monnaie locale a ainsi été lancée en 2009 en version papier puis en 2011 en version électronique (possibilité de payer par sms), devenant ainsi le premier système de paiement électronique en monnaies locales en Grande Bretagne.

A ce jour, le succès du Brixton Pound est reconnu: en 2013, plus de 100 000 Brixton pound (soit près de 120 000 euros) étaient ainsi en circulation avec plus de 250 magasins acceptant le paiement en espèces et 170 par téléphone. De plus, plus de 65%

1. <http://villesentransition.net/>

2. Fare M. and de Freitas C. (2012), *Enjeux territoriaux des monnaies sociales et complémentaires, introduction systémique*, <http://bit.ly/FMDVReso-Monnaies>

3. Derudder P. (2012), *Les monnaies locales complémentaires : pourquoi, comment ?*, Éditions Yves Michel

## 2 QUESTIONS À...

### Nick Hillard

Chef de projet dans le cadre de la coopération B£-Lambeth Council



#### **Quel rôle la municipalité a-t-elle joué dans la création, le lancement et l'essor de la livre de Brixton?**

Le partenariat entre l'initiative Brixton Pound (B£) et le Conseil municipal de Lambeth repose sur des aspirations mutuelles d'équité en faveur de tous les habitants de l'arrondissement. En 2010, Lambeth a lancé les démarches pour devenir un « conseil municipal coopératif », dans le but de changer en profondeur l'équilibre des pouvoirs et notre relation avec les citoyens afin de trouver de manière coopérative des solutions aux défis locaux auxquels nous faisons face. C'est cette vision qui guide les innovations menées conjointement par le conseil municipal et B£.

Sur la base de la stratégie ainsi définie, un certain nombre d'innovations conjointes du Conseil municipal et de l'initiative Brixton Pound ont vu le jour. En premier lieu, Lambeth a apporté son soutien financier et politique à l'émission de la livre électronique, indispensable à l'essor de la monnaie. Ensuite, en juin 2012 a eu lieu le lancement du Régime de cotisation foncière des entreprises en monnaie électronique (B£e), un système inédit au Royaume-Uni par le biais duquel les sociétés peuvent s'acquitter de leur cotisation foncière mensuelle en Brixton pound. Pour finir, l'initiative Payroll Local, lancée en novembre 2012, permet aux employés municipaux de recevoir une partie de leur salaire mensuel en Brixton Pound.

Enfin, la dernière initiative commune, et la plus ambitieuse, a été la création du Brixton Bonus (une loterie locale)

et du Brixton Fund, par le biais duquel l'initiative Brixton Pound souhaitait à la fois créer un modèle qui assure la viabilité financière du projet et générer un fonds de soutien aux projets communautaires. De son côté, la municipalité y voyait une occasion unique d'apporter un soutien financier à un programme qui bénéficierait à la situation économique et sociale du territoire dans son ensemble. L'implication de la société locale dans la gestion du Brixton Fund constitue également l'occasion de tester un autre modèle de collaboration avec la communauté locale, dont nous allons pouvoir nous inspirer.

#### **Quels résultats l'initiative a-t-elle donné dans son ensemble (retombées environnementales et économiques, cohésion sociale, bonne gouvernance) ?**

Cette initiative a permis de réaliser de nombreux bénéfices financiers et extra-financiers. En plus de l'augmentation du recours à la monnaie locale et de l'extension de son usage à de nouveaux utilisateurs (particuliers et entreprises), le système de Payroll local a modifié les habitudes des usagers au bénéfice du tissu économique local. La collaboration du Conseil avec l'initiative Brixton Pound a grandement contribué à la « culture novatrice de coopération ». Ce partenariat, qui nous a confrontés à des idées et à des concepts nouveaux, a permis au Conseil d'appréhender l'innovation comme un vecteur de changement positif. Il nous a également poussés à dépasser notre aversion du risque pour nous placer dans une optique de gestion des risques ouverte et proactive, essentielle pour intégrer l'innovation et en optimiser le potentiel.

des fonctionnaires du Council ayant accepté de recevoir une partie de leur salaire en monnaie locale reconnaissent avoir changé leurs habitudes de consommation en achetant plus localement. Cependant, le système reste en constante amélioration : consultations et sondages sont fréquemment organisés avec les entreprises locales, les résidents et la municipalité afin de faire évoluer la monnaie en fonction des attentes et des besoins.

Le soutien de la collectivité a été essentiel à ce succès : le Lambeth Council, dont un représentant figure au conseil d'administration du Brixton Pound, a ainsi autorisé les entreprises à payer une partie de leurs impôts et les employés municipaux à recevoir une partie de leur salaire en monnaie locale. Ces mesures ont renforcé la crédibilité et encouragé le développement de la monnaie tout en permettant à la municipalité d'engager une réflexion sur la coproduction de services et la place des initiatives citoyennes dans ses politiques publiques. Récemment, le Lambeth Council a ainsi participé à l'élaboration du Brixton Bonus, programme visant à assurer l'autonomie financière du Brixton Pound et à créer un fonds permettant de financer des projets locaux.

### Les collectivités, catalyseurs de la reterritorialisation de l'économie ?

Cette initiative témoigne de la pertinence des monnaies complémentaires pour redynamiser et augmenter la résilience de l'économie locale, dans la mesure où le Brixton Pound permet des échanges locaux qui n'existeraient pas nécessairement sur la seule base de la livre sterling. Ainsi, le but n'est pas d'attirer des entreprises sur le territoire ni d'augmenter

## CE QU'IL FAUT RETENIR

- Les monnaies locales complémentaires, unités de compte mises en circulation en complément de la monnaie nationale, souvent à l'initiative d'un groupe de citoyens réunis au sein d'un réseau sur un territoire limité, se veulent un vecteur d'un projet sociétal basé sur la relocalisation des enjeux globaux.
- Leur mise en œuvre permet de sensibiliser les citoyens à l'impact de leurs achats et de redynamiser l'économie locale mais aussi de développer la résilience du territoire ainsi que les liens et les échanges au sein de la communauté.
- Les collectivités locales se distinguent progressivement comme des acteurs essentiels dans la reconnaissance, la légitimation et le soutien de ces initiatives.
- Les monnaies locales contribuent à faire évoluer les systèmes monétaires en faveur des territoires

la consommation mais de dynamiser les organisations locales existantes et l'économie réelle<sup>4</sup> en redirigeant la demande vers les produits locaux. Les monnaies locales ont aussi l'avantage de circuler plus rapidement que les monnaies nationales, dans la mesure où elles ne sont pas faites pour être thésaurisées<sup>5</sup>. Enfin, étant seulement acceptées au sein du territoire, elles permettent à la fois d'enrichir la communauté et d'enclencher une dynamique économique vertueuse sur le territoire facilitant l'apparition de filières<sup>6</sup>. Bien au-delà de la dimension économique, la monnaie mise en œuvre à Brixton est aussi un véritable vecteur identitaire, au service de la mise en œuvre d'un projet sociétal. Dans ce cadre, les collectivités locales apparaissent comme des acteurs de plus en plus centraux, dans la mesure où leur soutien aide le développement, la pérennité et la crédibilité de l'initiative. Les monnaies sont également bénéfiques aux municipalités, dans la mesure où elles permettent d'identifier

les entreprises locales pour d'éventuelles passations de marchés publics (voir étude de cas Manchester) et de créer de nouvelles lignes de financement, par exemple pour la collecte des impôts. Cependant, la réussite de tels projets demeure conditionnée par le niveau d'engagement et de conscience des acteurs. La question se pose alors de qui participe dans ces réseaux et pourquoi, et de la mesure dans laquelle ces monnaies doivent augmenter leur nombre d'utilisateurs.



### Pour aller + loin

En savoir plus sur les villes en transition : <http://villesentransition.net/>  
 En savoir plus sur les monnaies locales : <http://bit.ly/FMDVReso-Monnaies>  
 Site dédié à l'initiative du Brixton Pound (en anglais) : <http://brixtonpound.org/>

4 Moins de 5% des transactions sont aujourd'hui réalisées pour financer l'économie réelle. (Derudder, 2012)

5 Dans certains cas, son accumulation est limitée par une valeur plafond ou par la mise en place d'un système de « fonte » où la monnaie se déprécie si elle n'est pas utilisée au bout d'un certain laps de temps. Ainsi, pour une même quantité de monnaie en circulation, la monnaie locale est employée davantage de fois et entraîne une activité économique globale plus importante.

6 Réseau d'entreprises dans lesquelles il est possible d'échanger en monnaie locale.

## PRÉSENTATION

Au Royaume-Uni, en 2012, l'Etat central signait l'équivalent de 260 milliards £ de marché public (320 milliards d'euros) tandis que les collectivités locales en contractaient pour 70 milliards £\* (86 milliards d'euros).

## DÉFI À RELEVÉ

Dans une période de réduction drastique du budget des collectivités locales britanniques (-28% en 2012\*\*), améliorer la gestion et l'efficacité de ces marchés publics est une stratégie incontournable de l'optimisation de la dépense publique.



\* CLES (2012) Progression in Procurement: Manchester City Council

\*\* Local Government Association (Juin 2012) Local Government Procurement Pledge

En 2008, la ville de Manchester a commandé au Center for Local Economic Strategies (CLES, centre de recherche à but non lucratif) une étude sur l'impact des marchés publics passés par la municipalité (d'une valeur annuelle moyenne d'environ 300 millions £, soit 370 millions euros) sur l'économie locale en analysant la part réinvestie sur le territoire par les sous-traitants. Les résultats ont conduit à une meilleure compréhension du tissu économique local, un resserrement des liens entre la municipalité et les sous-traitants locaux et un meilleur aiguillage des investissements publics pour soutenir la stratégie économique et sociale de la municipalité, notamment en termes d'emploi des jeunes.

É T U D E D E C A S



# LES MARCHÉS PUBLICS, MOTEURS DE DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL À MANCHESTER

**Ce dispositif consiste à concentrer et enraciner les dépenses liées aux marchés publics sur le territoire.**



**Manchester, une ville dynamique sensible à l'importance des marchés publics locaux**

Dès les années 1980, Manchester a développé des méthodes innovantes pour relancer son territoire durement touché par la désindustrialisation, devenant notamment une ville pionnière en matière de régénération urbaine. Malgré le redéveloppement du centre-ville et une vitalité économique retrouvée, des inégalités sociales ont persisté et avec elles la nécessité de mieux répartir les richesses produites localement.

A la suite de la première stratégie nationale concernant les marchés publics pour les collectivités locales (National Procurement Strategy for Local Governments) lancée en 2003 par la Local Government Association (LGA, association des collectivités locales britanniques), Manchester a repensé ses marchés publics et leurs impacts sur l'économie locale à travers la mise en place d'une politique de marchés publics durables (Sustainable Procurement Policy). Ce dispositif consiste à concentrer et enraciner les dépenses liées aux marchés publics sur le territoire de la ville afin d'y dynamiser le tissu économique. L'étude du Center for Local Economic Strategies (CLES) et l'outil LM3 développé par la New Economic Foundation (voir encadré) sont venus alimenter cette stratégie.

#### **Des résultats de l'étude ...**

L'étude d'impact sur les marchés publics du CLES a permis d'analyser l'évolution des marchés publics à Manchester en 2008, 2010 et 2012. La première étude ayant été suivie de recommandations, les études suivantes ont pu mettre en valeur l'effet concret des mesures prises. Ainsi, en 2008-2009, la municipalité de Manchester avait dépensé 357 millions£ en marchés publics auprès de 300 sous-traitants, dont 51,5% basés dans la ville de Manchester ; en 2012-2013, cette part était passée à 69,3%<sup>1</sup>. Il y a donc eu une réorientation très nette vers des acteurs économiques attachés à la ville grâce à une série de mesures développées par la municipalité.

La portée économique des marchés locaux sur la ville a également pu être mesurée : en 2008-2009, elle s'élevait à 273 millions£, comprenant les dépenses de la municipalité et les salaires reversés par les sous-traitants à leurs employés logeant à Manchester. L'impact catalytique, c'est-à-dire ce qui est ensuite réinvesti dans l'économie locale par les sous-traitants et leurs employés, est quant à lui plus difficilement quantifiable, mais a été estimé à 687 millions£<sup>1</sup>.

L'enracinement local des marchés publics varie néanmoins en fonction des secteurs économiques : par exemple, en 2012, 89,2% des fournisseurs en eau et énergies (utilities) étaient basés dans l'agglomération de Manchester, contre 53,5% des fournisseurs d'articles de bureau ou de véhicules de fonction (wholesale and retail trade)<sup>2</sup>. Il existe en effet une limite à l'offre disponible sur un territoire et une partie des marchés publics ne peut (encore) être signée qu'avec des acteurs situés en dehors du territoire de la collectivité.

1. CLES (2012) Progression in Procurement: Manchester City Council

2. Manchester City Council (2010) Economy, Employment and Skills Overview and Scrutiny Committee, Item 8

## 3 QUESTIONS À...

### Sir Richard Leese

Président du Conseil municipal de Manchester



**Pourquoi avoir fait réaliser une étude sur les marchés publics alors que 86,5% des offres avaient déjà été adjudgées à des entreprises du Grand Manchester en 2008?**

En commanditant cette étude, le Conseil municipal souhaitait pouvoir s'appuyer sur les données d'une évaluation indépendante, non seulement pour promouvoir ses pratiques, mais aussi pour améliorer ces dernières via d'éventuelles réorientations stratégiques. Ce travail, mené parallèlement à l'adoption d'une politique de marchés publics durables, avait trois objectifs : tout d'abord, il devait déterminer la proportion de fournisseurs localisés

dans la municipalité de Manchester et, par extension, les zones et les quartiers les moins impliqués ; en second lieu, l'étude devait permettre d'évaluer les réinvestissements des fournisseurs en faveur de leurs propres fournisseurs ou employés basés à Manchester ; enfin, elle visait à définir les habitudes des fournisseurs concernant leurs propres choix en matière de recrutement, de fournisseurs et d'environnement.

**D'après le CLES, la part de marchés publics remportés par des entreprises de Manchester est passée de 51,5% en 2008 à 69,3% en 2012. Doit-on y voir le résultat de mesures spécifiques mises en œuvre par le Conseil municipal pour dynamiser le tissu économique de la ville?**

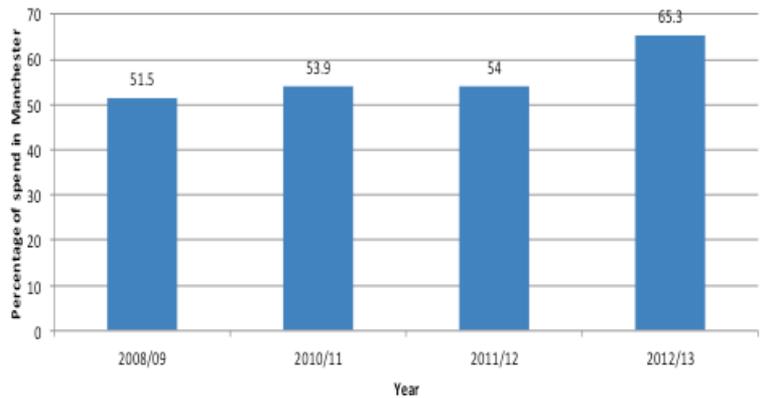
La création du site CHEST s'est avérée être un élément déterminant dans cette hausse. Aujourd'hui devenu le portail de promotion du Nord-Ouest en matière d'appels d'offres, il permet de faciliter l'accès des entreprises locales, et plus particulièrement des PME, aux marchés publics. Un certain nombre d'activités ont en outre été menées pour assurer une collaboration étroite avec les acteurs économiques locaux : identification des écarts de dépenses par secteur et amélioration de l'accès des entreprises de ces secteurs aux marchés publics ; collaboration des services chargés de la régénération urbaine avec les entrepreneurs locaux en

vue d'améliorer la capacité de réponse de ces derniers aux appels d'offres ; ou encore, constitution d'un groupe de travail transversal sur la question des marchés publics. Enfin, dans le cadre des procédures d'appels d'offres, les fournisseurs sont invités à expliquer dans quelle mesure ils sont susceptibles de contribuer aux priorités locales (à l'emploi, par exemple) s'ils se voient attribuer le contrat.

**La politique de marchés publics de la ville impose-t-elle aux entreprises locales d'éventuels critères environnementaux, sociaux ou fiscaux spécifiques en vue de stimuler le développement territorial?**

Pour soutenir ses objectifs économiques, sociaux et environnementaux, le Conseil municipal de Manchester a choisi d'influer sur la chaîne d'approvisionnement plutôt que d'imposer des critères contraignants aux entreprises. Cette approche s'inscrit dans le double objectif de promotion de la politique de marchés publics durables et de collaboration avec les fournisseurs, lesquels sont incités à répondre aux enjeux locaux par le biais de leurs prestations de services. Ainsi, par exemple, les travaux initiés en 2009 ont fait ressortir que la chaîne d'approvisionnement générerait quelque 5225 emplois dans l'économie de Manchester.

## Changer les habitudes des acteurs locaux pour optimiser et multiplier les impacts des marchés locaux sur le territoire.



Evolution de la proportion d'investissement public dans l'économie locale - Source : Matthew Jackson, CLES (Novembre 2013) Maximising the benefits of procurements

### ... Aux actions de terrain

Quelques politiques simples à mettre en place ont été lancées à la suite de l'étude avec pour objectif principal de changer les habitudes des acteurs locaux dans le but d'optimiser et multiplier les impacts des marchés locaux sur le territoire.

#### 1. Identifier et privilégier les sous-traitants locaux de la ville et de la Région

Cibler la sous-traitance locale passe d'abord par l'identification des sous-traitants implantés hors du territoire local, ainsi que leurs secteurs d'activité, afin de chercher à les remplacer par des acteurs du tissu économique local.

Par ailleurs, les marchés publics de Manchester ayant un impact sur la région du Grand Manchester, la ville s'est engagée à promouvoir le North West Regional E-procurement Portal, aussi appelé CHEST, un portail informatique sur lequel les entreprises sont invitées à s'enregistrer et où les gouvernements locaux peuvent poster des offres. En mettant en valeur cet outil, Manchester espère ainsi faciliter l'accès aux marchés publics des entreprises de toute la région.

#### 2. Créer des réseaux et des groupes d'échanges

La ville a également créé un réseau composé de ses 300 principaux sous-traitants afin de mieux appréhender la réalité des difficultés d'accès aux marchés publics (contrats trop complexes ou inappropriés). Le réseau sert également à communiquer sur les enjeux de la redistribution locale des investissements. On peut imaginer que ce travail de communication intensif a porté ses fruits puisque la proportion réinvestie par les sous-traitants dans l'économie locale est passée de 25p pour 1£ versée par la mairie en 2008/09 à 47p en 2010/11.

De plus, pour améliorer l'efficacité des marchés publics, la municipalité et le CLES ont mis en place un groupe de travail transversal constitué de cadres administratifs des départements du développement économique, des marchés publics et des aides sociales, qui se regroupent chaque trimestre pour cibler les enjeux sur lesquels les marchés publics pourraient agir.

#### 3. Favoriser l'emploi des jeunes en difficulté

Un des points forts de la stratégie de Manchester est d'utiliser les marchés publics comme des effets de levier pour la création d'emplois, en particulier dans les quartiers défavorisés. En 2010, le CLES a évalué que 5 225 habitants tenaient leurs emplois directement des marchés publics passés auprès de sous-traitants locaux. Pour améliorer ce chiffre, la municipalité favorise les contrats avec des sociétés qui s'engagent à créer des emplois localement, notamment des postes d'apprentis pour les jeunes peu diplômés. Ce recentrage vers les quartiers en difficulté est visible : la proportion des marchés publics passés dans ces derniers a augmenté de 47,6% en 2008 à 59,7% en 2012.

En exploitant l'impact économique de leurs actions d'achat public, les collectivités européennes démontrent leur capacité à influencer sur l'économie réelle, pourvoyeuse d'emplois locaux durables. Elles se font, ainsi, directement actrices du changement en démontrant leur compétence d'organisation des acteurs économiques locaux."

### Le “Local Multiplier 3” : une évaluation sur trois niveaux développée par la New Economic Foundation

L'étude d'impact des marchés publics sur l'économie locale menée par CLES à Manchester se déroule en 3 étapes :

- Le calcul de la valeur totale des marchés publics sur une année donnée (Round 1)
- La part de cette somme versée à des sous-traitants ou à des fournisseurs basés localement (Round 2)
- Le pourcentage réinjecté par ces sous-traitants et fournisseurs à leurs propres sous-traitants et fournisseurs basés localement (Round 3)

Le Local Multiplier 3 est le résultat du calcul suivant :  $(\text{Round 1} + \text{Round 2} + \text{Round 3}) / \text{Round 1}$ . En d'autres termes, le LM3 représente le pourcentage de la valeur initiale des marchés publics réinvesti directement dans l'activité économique locale, en traçant les capitaux sur trois niveaux d'acteurs (la collectivité locale, les sous-traitants de la collectivité et les sous-traitants des sous-traitants). Le LM3 est un outil de diagnostic établissant l'efficacité de l'impact des marchés publics d'une collectivité sur le tissu économique de son territoire.

## C E Q U ' I L F A U T R E T E N I R

Véritable outil d'orientation des politiques publiques, l'état des lieux de l'impact des marchés publics sur le tissu économique local réalisé par le CLES pour le compte de la ville de Manchester a permis de :

- Mettre en lumière les domaines d'activités ou les territoires avec les plus grandes marges de progression en matière de développement économique ;
- Sensibiliser les acteurs locaux aux enjeux de la dynamisation du tissu économique local par les marchés publics ;
- Conduire, par la création de réseaux et d'une communication plus approfondie, à un meilleur aiguillage de la dépense publique, et ainsi dynamiser l'économie locale à moindre coût pour la collectivité.



### Pour aller + loin

Matthew Jackson (2010), *The power of procurement- Towards progressive procurement: the policy and practice of Manchester City Council*, Center for Local Economic Strategies :

<http://bit.ly/FMDVReso-procurement>

Description du diagnostic LM3 par le CLES :

<http://bit.ly/FMDVReso-LM3>

Directive 2014 de la Commission Européenne sur les marchés publics :

<http://bit.ly/FMDVReso-EUreform>

## BIBLIOGRAPHIE

### Introduction générale

- Commission Européenne (2013), La dimension régionale et urbaine de la crise. 8ème rapport d'étape sur la cohésion sociale, économique et territoriale
- Coutard O. et Rutherford J. pour LATTs (2013), Vers l'essor des villes « post-réseau » : infrastructures, innovation sociotechnique et transition urbaine en Europe
- OCDE (2014), Principes de l'OCDE pour un investissement public efficace – Une responsabilité partagée entre niveaux de gouvernement. Gouvernance publique

### Introduction Chapitre 1

- CCRE. 2012. Projet « Poste de travail du futur » Assurer des emplois de qualité, modernes et durables au sein des collectivités locales et régionales. Thème 1 : Le financement des collectivités locales et régionales : défis majeurs, solutions pour relancer la croissance et autres initiatives
- Conseil de l'Europe (2012), The impact of the economic crisis on local and regional authorities in Europe. Rapport pour l'assemblée parlementaire
- Paulais T. pour Cities Alliance et l'AFD (2009), Local governments and the financial crisis: an Analysis

### London Green Fund

- Commission Européenne (2014), Les instruments financiers de la politique de cohésion européenne 2014-2020. Fiche technique
- AEIDL (2012), JESSICA in London: the London Green Fund. Case study & analytical fiche

### Emissions responsables de la Région Île-de-France

- Novethic (2013), Les obligations environnementales et sociales: un instrument financier prometteur
- Association des Maires de France (2012), Menaces

sur les investissements publics locaux : quelles solutions ? Compte-rendu des débats

### Kommuninvest

- Kommuninvest (2013), Kommuninvest Annual report

### Introduction Chapitre 2

- Allain-Dupré D. (2011), Multi-level governance of Public Investment: Lessons from the Crisis. OECD Regional Development Working Papers
- Assemblée des communes de France (2010), Optimisation des dépenses publiques locales : l'intercommunalité contribue à la maîtrise des dépenses

### SEM Energies Posit'if

- Berthier J., Fink M., Gautier C., Limousin L., Mazounie A. and Richard M. (2012), Note du RAC-F sur le financement de la transition énergétique. Disponible sur le site du Réseau Action Climat France
- Caisse des Dépôts et Consignations (2010), Utiliser le « Tiers Investissement » pour la rénovation thermique du patrimoine français

### Aire Métropolitaine de Barcelone

- Aire Métropolitaine de Barcelone (2012), Pla d'inversions metropolitana 2012-2015
- Roig i Martí J. et Haro Garcia J.L (2011), La ley del Area Metropolitana de Barcelona, una oportunidad para el territorio, in Hacienda Publica

### Amsterdam Smart City

- Amsterdam Smart City (2011), Amsterdam Smart Stories. Disponible sur issuu.com
- Picon A. (2013), Théorie et critique d'un idéal auto-réalisateur. Collection Actualités
- Strauch L. et Denis E. (2013), Efficace, innovante, participative : comment rendre la ville plus intelligente ?

### Introduction chapitre 3

- Clark G. (2009), Recession, Recovery and Reinvestment: The Role of Local Economic Leadership in a Global Crisis, programme Développement économique et création d'emplois locaux (LEED) de l'OCDE
- CGLU (2013), Accès aux services publics et à l'urbanisation du monde, chapitre sur les métropoles. Rapport GOLD 3

### Community Land Trust Bruxelles

- ONU-Habitat (2012), Community Land Trust, affordable access to land and housing. The Global urban economic dialogue series
- Attard J-P. (2013), Un logement foncièrement solidaire : le modèle des community land trusts. Mouvements.
- Région Bruxelles-Capitale (juillet 2011), Etude de faisabilité des Community Land Trusts en région bruxelloise. Rapport final, 1ère tranche

### Monnaies locales

- Derudder P. (2012), Les monnaies locales complémentaires : pourquoi, comment ? Editions Yves Michel
- Fare M. et de Freitas C. (2012), Enjeux territoriaux des monnaies sociales et complémentaires Introduction synthétique. Notes pour l'atelier Festi'Fric

### Manchester

- CLES (2012), Progression in Procurement: Manchester City Council
- Manchester City Council Economy, Employment and Skills Overview and Scrutiny Committee, Item 8
- Jackson M. for CLES (2010), The power of procurement- Towards progressive procurement: the policy and practice of Manchester City Council

## REMERCIEMENTS

### Remerciements généraux

Amal Benazzouz, Malik Fenarjji, Pauline Cadour (Région Île-de-France)  
Maxime Ramon (Conseil des Communes et Régions d'Europe -CCRE)  
Mariana Flores (FMDV)

### London Green Fund

Kenroy Quellenec-Reid (Grand Londres)  
Jérémie Hoffsaes (Banque européenne d'investissement)

### Emissions responsables de la Région Île-de-France

Marie-France Malnou, Sébastien Hissler,

Malik Salemkour (Région Île-de-France)

### Kommuninvest

Lars M Andersson (Mårten Andersson Productions AB)  
Olivier Landel (Agence France Locale)

### SEM Energies POSIT'IF

Jean Claude Gaillot, Julien Berthier (SEM Energies POSIT'IF)

### Barcelone

Antonio Balmon, José Luis Haro Garcia (Aire Métropolitaine de Barcelone)

### Community Land Trust Bruxelles

Thomas Dawance (Community Land Trust- Bruxelles ASBL)  
Anna Claes, Sophie Willaumez, Kurt Custers (Région Bruxelles-Capitale)

### Monnaies locales et complémentaires

Susan Steed (Brixton Pound et New Economics Foundation)  
Nick Hillard (Lambeth Council)

### Manchester

Louise Hope (ville de Manchester)  
Leander Bindewald (New Economics Foundation)

### REolutions,

Une **CAMPAGNE MONDIALE** pour REpenser les approches économiques et financières adaptées aux besoins et capacités réelles des collectivités locales.

Des **RESEAUX DE VILLES ET LEURS MEMBRES (FMDV, METROPOLIS, CLGU)**, engagés pour identifier et transférer des stratégies et mécanismes économiques et financiers et améliorer l'impact et la performance des politiques publiques locales.

Une plateforme de **SOLUTIONS PERSONNALISEES** en mesure d'opérationnaliser un développement local, résilient et durable.

Une **DECLINAISON REGIONALE** pour suivre et faire remonter la créativité et les spécificités locales à travers le monde (Amérique Latine, Europe, Afrique...).

La promotion de **MODELES OPERATIONNELS** positionnant l'économie locale au cœur des stratégies de développement local.

Des dynamiques **D'INTERMEDIATION ET D'ALLIANCE** avec les acteurs du développement et du financement urbain pour mobiliser de nouvelles ressources et poser les bases d'instruments financiers innovants.

### REolutions Europe

→ **3 axes:**

- **Instruments financiers classiques** réajustés et réinvestis par les collectivités
- **Stratégies opérationnelles d'optimisation** de la gestion des ressources publiques
- **Innovations financières et économiques** favorisant la création et la relocalisation de **richesses**

→ **4 types d'action :**

- mobilisation des acteurs lors de **séminaires régionaux**
- capitalisation des connaissances via la **publication d'études de cas**
- transfert d'expérience par **des formations et des coopérations ville à ville**
- mise en œuvre de **projets-pilotes** sur territoires volontaires

→ **Premières activités :**

- **Conférences de haut niveau:** 1ère rencontre en Juillet 2014 à Paris
- **Ateliers et formations opérationnels sur des thèmes-clés**
- **Dynamique de mise en réseau pour l'action :** création d'un Réseau des Directeurs des finances locales des Villes et Régions européennes

**Un engagement opérationnel pour la conférence Habitat III** et dans les débats sur l'Agenda post 2015, nourrissant le plaidoyer général de CGLU et de Metropolis, et portant la voix économique et financière des autorités locales.

#### Contact & information :

Charlotte Boulanger  
cboulanger@fmdv.net

+33 1 40 38 66 95  
<http://resolutionstofundcities.org>  
<http://www.fmdv.net>

PROGRAMME  
**RESOLUTIONS**  
TO FUND CITIES

AVEC LE SOUTIEN DE

 <b>AMB</b> : Àrea Metropolitana de Barcelona	 Caisse des Dépôts	 cities territories governance	INSTITUT CDC POUR LA RECHERCHE
<b>be.brussels</b> 	 ERDF Europe locale & régionale	 <b>île de France</b>	<b>metropolis</b> ● World Association of the Major Metropolises



**FMDV**  
Supporting local authorities  
to access funding