

Jérôme Chabert,

Directeur général, Var Aménagement Développement (VAD)



© Var Aménagement Développement

**VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT (VAD) :
DES MODÈLES INVENTIFS AU CŒUR
DE SES RÉUSSITES**

VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT

À son arrivée au poste de directeur général en 2011, Jérôme Chabert a dû faire face à une crise. De fortes évolutions sociales, sociétales et conjoncturelles menaçaient la pérennité de Var Aménagement Développement. *« Cette crise, il était possible de la regarder comme une catastrophe ou comme une opportunité. J'ai préféré considérer cette dureté financière et sociologique comme une opportunité pour diversifier nos activités. Et rebondir. »*

Var Aménagement Développement (VAD) est une société d'économie mixte installée à Toulon dont les actionnaires – Conseil départemental du Var, Ville de Toulon, CCIV (Chambre de Commerce et d'Industrie du Var), métropole Toulon-Provence-Méditerranée et quelques banques dont la CDC (Caisse des Dépôts et Consignations) – sont en très grande majorité des acteurs publics. *« Ce qui veut dire que nos actionnaires ne nous demandent pas de faire des bénéfiques. Même si nous avons évidemment l'obligation de résultats et d'équilibre des comptes, notre mission est de réaliser des opérations d'aménagement d'intérêt général. Nous sommes donc un outil privé au service des collectivités pour des projets d'intérêt public pour le compte de maîtres d'ouvrage publics. »*

VAD existe depuis trente-cinq ans, comprend 42 collaborateurs, architectes, urbanistes, juristes, ingénieurs, agents aux relogements sociaux..., pour un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros à fin 2017.

Jusqu'en 2011, VAD travaille essentiellement pour son actionnaire principal, le département du Var, avec par exemple la construction de 46 collèges et de 21 salles de sport. *« Pour chaque opération, nous agissons en son nom et pour son compte, nous le représentons de A à Z. De la prospection du foncier avec recherche, proposition puis sélection du terrain, nous le rendons ensuite constructible avec les procédures de modification de PLU ou de POS, etc., puis nous menons les négociations d'acquisition, à l'amiable ou en expropriation. Une fois le foncier maîtrisé et le budget signé après l'avoir fait voté, nous lançons le programme. Comme nous ne sommes pas maître d'œuvre, nous consultons des architectes, des bureaux d'études, des géotechniciens, les entreprises, nous menons les travaux, nous les réceptionnons, jusqu'à la fin*

de la garantie de parfait achèvement, de la garantie décennale et remise des clés. » VAD dirige aussi des opérations comme des écoles et des extensions d'école pour des communes, la mise en œuvre d'un terminal croisière à La Seyne-sur-Mer pour la CCIV, Ingémédia, une université de 15 000 m² dans le centre de Toulon pour la Métropole, des logements sociaux pour les bailleurs...

CHANGEMENT DE PARADIGMES : VAD MET EN PLACE UN PLAN D'ACTIONS POUR ASSURER SA STABILITÉ

« Mais ce cœur de métier, nous avons dû le faire évoluer. Car au début des années 2010, nous nous sommes rendus compte que notre activité principale, la construction de collèges et d'écoles, allait fortement diminuer. »

En effet, les financements des maîtres d'ouvrage publics et des collectivités s'amointrissent, les investissements ont déjà baissé d'environ 40 % dans le Var les dix dernières années. Les nouvelles modalités des métropoles provoquent une fongibilité des budgets et, à ces facteurs conjoncturels, s'ajoutent des mutations sociologiques : la population est de plus en plus composée de seniors avec un fort pouvoir d'achat, et de moins en moins de primo-accédants du fait d'un coût de la vie assez élevé. La population varoise vieillit.

« Nous avons donc demandé à notre conseil d'administration la possibilité de faire un PMT, un Plan à Moyen Terme, afin d'analyser l'évolution de VAD. Avec deux scénarii, l'un "au fil de l'eau", sans politique de redynamisation, l'autre avec une plan de diversification. Le premier signifiait, au vu de nos contrats en cours, qu'il nous restait une durée de vie de deux à trois ans si nous voulions maintenir notre masse salariale. Alors nous avons décidé de diversifier nos activités. Et déployé plusieurs axes. Le premier, relancer les concessions qui étaient alors en croissance, des concessions d'aménagement de centres anciens, des ZAC (Zone d'aménagement concerté), ZAC de logement et ZAC d'activité. Le deuxième, travailler davantage avec les bailleurs sociaux pour les aider à construire des logements, éventuellement à les financer ou à les

VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT

monter avec eux, car le Var attire beaucoup de monde, des seniors aisés comme des personnes moins privilégiées. Le troisième, signer des accords-cadres, le quatrième, un dispositif nouveau à l'époque, produire des opérations avec des privés à travers des appels à projets : trouver le foncier, faire venir du privé, vendre de la charge foncière, avec cette charge foncière, réaliser des équipements publics. Le dernier axe de développement a été de disposer de nos fonds propres comme leviers financiers, afin de lever d'autres fonds pour concevoir des projets au nom et pour le compte de VAD. »

LES CONCESSIONS D'AMÉNAGEMENT POUR CRÉER DES CENTRES DE VIE

VAD gère trois des quatre concessions d'aménagement des centres anciens varois, Toulon – initiée par le maire Hubert Falco à son arrivée en 2002 –, Hyères et Brignoles, le quatrième étant La Seyne-sur-Mer. Ces concessions, des contrats de cinq à dix ans, ont pour but de donner au concédant, c'est-à-dire à la ville, une équipe dédiée dans une agence dédiée, avec pour mission de revitaliser, dynamiser, développer le cœur de la ville.

« Concrètement, cela veut dire quoi ? C'est tout d'abord établir des partenariats et rechercher des financements auprès de l'État, de la région, de la Métropole, du département et autres institutionnels tels que l'ANAH (Agence Nationale de l'Habitat)... Par exemple, pour la concession 2 de Toulon (l'opération est menée en trois périodes, 2002-2007, 2007-2017 et 2017-2027 avec une extension de 30 à 60 hectares), la commune a donné environ 2 millions d'euros par an au concessionnaire, donc 20 millions d'euros en dix ans. Ce qui n'est pas énorme à l'échelle de la ville de Toulon. Mais en termes de levier, cela a représenté 160 millions alors que la commune en a versé "seulement" 20. Le reste a été apporté par des partenaires, dont des préfinancements apportés par Arkéa Banque E&I qui nous a vraiment bien soutenus. »

Cette somme permet à l'équipe de mener à bien des projets d'aménagement urbain pour rendre la ville belle, accueillante, propre et sécurisée. Mais avant, elle a pu maîtriser le foncier en achetant près de 60 000 m². Afin de

recouvrer du financement, elle a commercialisé une partie de la surface pour des programmes privés, l'hôtel des Arts, un 4 étoiles de 70 chambres, une auberge de jeunesse, des projets de restauration immobilière, du tertiaire, notamment pour la French Tech, des espaces santé avec des professions libérales, ainsi que des produits de défiscalisation, la ville étant en SPR (Secteur Patrimonial Remarquable). De même, le cœur de Toulon est le premier centre-ville de France à avoir été classé en ZFU (Zone Franche Urbaine), disposition mise en place par le maire Hubert Falco pour revitaliser le commerce et les activités grâce à des exonérations fiscales et sociales. Par ailleurs, l'équipe a relogé les habitants des appartements insalubres dans de meilleures conditions, expulsé les marchands de sommeil et les commerces « non souhaitables ».

VAD travaille soigneusement les prestations et les services de son centre-ville, toujours avec cette volonté d'insuffler une réelle qualité de vie. *« Faire un peu de propreté ou de la peinture dans des appartements mal conçus et sombres n'avait pas fonctionné. Alors nous avons choisi des opérations de curetage. Nous avons créé des vides au cœur des îlots pour faire entrer le soleil et la lumière, ce qui a permis aux opérateurs d'agencer des appartements traversants. À partir de là, les lieux intéressent des actifs, des jeunes qui sont heureux de venir habiter là. Dans ces vides, nous avons aménagé des places, des lieux de vie, souvent avec des cafés et des commerces. »*

UNE SCI POUR MIEUX DÉPLOYER L'ATTRACTIVITÉ

VAD a donc revendu les étages et volontairement gardé les rez-de-chaussée pour installer des commerces, avec pour ambition de différencier très clairement son offre de celle disponible en périphérie.

« Nous voulions que les gens viennent pour le plaisir de se promener, de flâner, d'entrer dans un café, un salon de thé ou dans une boutique. Nous voulions leur proposer ce qu'ils ne trouveront pas dans un centre commercial. Alors nous avons imaginé un thème, la décoration et les arts, racheté quasiment tous les rez-de-chaussée, une quarantaine, organisé une grande place. Mais

VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT

cette opération, achats, travaux et location, ne devait pas être portée par la puissance publique. C'est pourquoi nous avons fait le choix de fonder une foncière à travers une SCI (Société Civile Immobilière) patrimoniale. Cette SCI comprend plusieurs actionnaires, un investisseur privé du secteur de la décoration, Jacques Mikaélian, la CDC qui est dans son rôle d'aider à la revitalisation des centres villes et VAD, avec nos fonds propres. »

La SCI en a donc la pleine propriété. Elle acquiert, réalise les travaux hors d'eau, hors d'air et l'homogénéisation des façades, des vitrines et des devantures. Le financement est couvert par un apport de 20 % de la SCI et par un concours bancaire dont les échéances sont remboursées par les loyers encaissés.

Pour inciter les commerçants à venir, de l'art aux commerces de bouche, VAD instaure des loyers modérés. Ce type d'opération signifie par conséquent des retours sur investissement sur quinze à vingt ans. *« C'est là que nous revenons au rôle fondamental d'une SEM, qui n'est pas de faire du dividende, mais d'agir pour l'intérêt général. De tels montages n'attirent pas les investisseurs privés. Ils sont même un peu nouveaux dans le sens où du foncier de centre-ville à loyers modérés appartient alors à la CDC, à des investisseurs privés et à des SEM. Je pense que c'est un montage exemplaire et unique en France qui est en train de faire réfléchir beaucoup de monde. Nous l'avons présenté à de nombreux congrès et conférences, et nous allons le reproduire à Brignoles. Nous demanderons certainement à la CDC de nous suivre. Et à Arkéa Banque E&I, car le résultat concret que nous avons aujourd'hui sur la rénovation du centre-ville de Toulon, c'est en partie grâce à eux. Ils nous ont vraiment épaulés sur la concession 2007-2017, d'autant plus que nous n'avons toujours pas reçu les subventions de l'État pour des opérations finalisées en 2010. Les arrêtés préfectoraux sont signés, mais concrètement, le versement n'a toujours pas été effectué. Et grâce au soutien d'Arkéa Banque E&I, nous avons pu aller jusqu'au bout de la première tranche, nous avons tout honoré pour arriver à l'équilibre. Et nous avons même conservé une partie de nos fonds propres pour les injecter sous forme de levier dans d'autres projets. »*

Arkéa Banque E&I accompagnera également la concession 3 (2017-2027) qui comprendra un fort volet économique, avec un prêt de 4,6 millions, acté par une garantie de la ville déjà délibérée en conseil municipal.

LE QUARTIER CHALUCET, UN ENSEMBLE DE MONTAGES INÉDITS

En 2015, Hubert Falco, président de la métropole Toulon Provence Méditerranée (TPM), souhaite un quartier consacré à la créativité et à la connaissance. Naît alors ce montage complexe sur le site de l'hôpital Chalucet, actuellement l'un des plus gros chantiers de la région PACA. Ce projet regroupe cinq maîtres d'ouvrage répartis sur une même parcelle qui représente 30 000 m² de bâtiments, soit près de 6 000 m² pour chaque programme : une médiathèque municipale abritée dans la chapelle, portée par la ville de Toulon, l'ESAD (Ecole Supérieure d'Art et de Design) et l'incubateur/pépinière d'entreprises du numérique par TPM, Kedge Business School par la CCIV, des services sociaux par le département du Var, des logements sociaux avec et par l'EPF PACA (Établissement Public Foncier), et du logement privé par Icade, groupe immobilier français filiale de la CDC.

« Le coût du programme pour la CCIV représente environ 19 millions d'euros, soit 2 millions pour le foncier, 4 millions pour les études, 13 millions pour le bâtiment. Or, la CCIV a fait le choix, comme nous, de répartir ses fonds propres sur plusieurs projets. Alors nous lui avons conseillé un montage dans lequel elle finance le bâtiment sans verser un euro, à travers une SCI dont les actionnaires sont la CCIV à 51 %, la CDC à 35 % et VAD à 15 %. Cette foncière porte donc les 19 millions d'euros. Elle répartit les 20 % d'apport (près de 4 millions d'euros) entre les quatre associés, chacun à hauteur de sa participation. Donc la CCIV n'a plus 19 millions à financer, mais 51 % de 4 millions d'euros, soit un peu plus de 2 millions d'euros. Comme elle a acheté le terrain 2 millions d'euros, elle s'en acquitte par une dation à VAD. Vous allez me dire : "Il manque 15 millions d'euros !" C'est là que Arkéa Banque E&I nous a fait une proposition de financement, en association avec un confrère banquier. La SCI contracte donc un crédit de 15 millions d'euros

VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT

sur vingt ans, avec des échéances annuelles qui seront remboursées par la location d'une partie du bâtiment à Kedge et de deux plateaux de 2 000 m² à TPM. Le risque est donc limité. À terme, la CCIV pourra devenir propriétaire puisque la CDC se désengagera du projet, son rôle n'étant pas de faire du patrimoine mais d'aider à amorcer, à dynamiser les projets. Nous menons les mêmes opérations pour le port de Toulon, à Brignoles et à Hyères. Pour réussir, nous avons besoin de structures pour nous accompagner, des entreprises courageuses qui nous font confiance. Ce qui a toujours été le cas d'Arkéa Banque E&I... »

DES ACCORDS-CADRES QUI PÉRENNISENT FINANCIÈREMENT VAD

Afin de comprendre la raison pour laquelle VAD a recours aux accords-cadres, il faut remonter à 2005, année où les SEM doivent, à la demande de la Commission européenne, souscrire aux obligations de mise en concurrence. Jusqu'alors, VAD établissait des contrats de gré à gré avec ses actionnaires. Pour la réalisation d'un collège par exemple, la société signait un contrat d'une valeur de 30 millions d'euros avec le conseil départemental, prenait un pourcentage de suivi et produisait la totalité de l'opération. « *En 2005, l'Europe nous dit : "Vous êtes un prestataire lambda, vous devez être mis en concurrence". Ce qui au début nous a un peu choqués... Puis les maîtres d'ouvrages historiques nous ont annoncé vouloir continuer à travailler avec nous. Et comme il y a toujours des solutions, il existe aussi un outil qui s'appelle l'accord-cadre. Plutôt que de faire un one-shot et d'avoir une seule opération, nous avons conclu un accord-cadre sur cinq ans, qui inclut tous nos métiers, tous nos honoraires et toutes nos missions. Ensuite, sur cette durée, notre client utilise les missions et les pourcentages en fonction de ses besoins. Pour une seule consultation émise.* »

VAD a ainsi contracté plusieurs accords-cadres avec ID 83, la SPL qui gère les opérations du conseil départemental, avec la CCIV, le ministère de l'Intérieur, la direction générale des douanes, des bailleurs sociaux, notamment avec Nouveau Logis Provençal, filiale qui gère et construit les

logements du groupe SNI (Société nationale immobilière) de la CDC, et avec le Logis Familial Varois, également très actif en PACA.

LES FONDS PROPRES, POUR DÉVELOPPER DES PROJETS ET... PRODUIRE DES FONDS PROPRES

Là aussi, VAD élabore des opérations en fonction des projets commandités par des mairies. À l'exemple de cet espace santé de 3 000 m² à Gassin en tant que maître d'ouvrage. Ainsi, juste à côté de l'hôpital, le maire souhaite un bâtiment privé concentrant des métiers médicaux et paramédicaux. Au final, seize lots seront vendus à des dentistes, kinésithérapeutes, médecins généralistes, ophtalmologistes, avec un accueil et des parties communes, chacun ayant à sa disposition une porte palière et un local.

« Là, on a fait "un peu de business"... Nous avons acheté, fait appel à un banquier, construit, revendu. Pour autant, notre objectif primaire n'était pas de gagner de l'argent. C'était de répondre à Monsieur le Maire qui voulait regrouper l'offre santé car ses administrés faisaient beaucoup de kilomètres. Nous avons toujours cette vocation de l'intérêt général, de l'intérêt public. »

Les bénéfices alimentent les fonds propres de VAD, d'un montant de près de 7 millions d'euros à fin 2017. Ces fonds propres servent d'apport pour de nouveaux projets. *« Si on nous demande par exemple 20 % d'apport, cela veut dire que nous pouvons, avec 2 millions d'euros de fonds propres, faire partir un projet de 10 millions d'euros. Ces fonds propres nous sont donc nécessaires. Et puis cela rassure les banques de prêter à une société qui, en trente ans, n'a jamais eu de problème. Finalement, nous sommes partis de deux préoccupations, pérenniser et développer VAD. Le travail que nous avons mené avec nos équipes depuis 2011 s'est révélé très gratifiant. Il s'est concrétisé par de la confiance et des contrats. Maintenant, conclut Jérôme Chabert, il nous faut faire face, être à la hauteur et aller jusqu'au bout de tous ces objectifs... »*

VAR AMÉNAGEMENT DÉVELOPPEMENT



La place de l'Équerre au cœur de Toulon.
© Var Aménagement Développement



La rue consacrée aux galeries d'art dans le centre-ville de Toulon.
© Var Aménagement Développement