



La parole à un acteur de terrain

Comprendre le temps et la logique des investisseurs



Orhan KILIC

président directeur général groupe Kilic

« Nous réalisons des locaux d'activités et des bureaux destinés à l'accueil d'entreprises locales notamment dans les ZFU. Il y a une vingtaine d'années, nous avons été les premiers investisseurs privés à réaliser une opération à Clichy-sous-Bois. Depuis, nous avons acquis une grande expérience dans ce domaine. Pour inciter les investisseurs privés à intervenir sur les quartiers en rénovation urbaine, les acteurs publics doivent prendre en compte plusieurs facteurs. Tout d'abord, le temps. Les acteurs publics ne se sentent pas contraints par des délais. Si un bâtiment sort en deux ans ou en cinq ans, cela ne change rien pour eux au niveau du coût. Pour un investisseur privé, c'est

le contraire. Nous avons la pression du temps. Tout retard entraîne des surcoûts qui rendent l'opération non rentable. Par ailleurs, les acteurs publics ont tendance à être trop interventionnistes. Ils veulent des bâtiments qui ne correspondent pas forcément aux besoins des futurs utilisateurs, que les investisseurs privés connaissent en revanche. Dans ces quartiers, il faut des surfaces comprises entre 20 et 1 000 m², pas au-delà sinon on prend des risques énormes. Les acteurs publics sont indispensables pour impulser ces opérations car ils rassurent les financiers. Mais leur rôle doit se limiter à celui de l'accompagnement avec une obligation de grande réactivité. Pour la gestion du projet, il faut faire confiance au privé. »

Organiser la conduite opérationnelle du projet

La conduite opérationnelle proprement dite du processus d'élaboration du projet économique, repose sur la mise en mouvement d'un programme d'actions élaboré à partir d'un diagnostic, d'une série de décisions stratégiques et de choix politiques traduits en objectifs. Il s'incarne dans un budget et dans une temporalité donnés.

Ce qui est important, c'est la gestion des écarts constatés qui sont inévitables dans tout projet. Concernant les écarts relatifs aux délais de mise en œuvre, il faudra trouver des solutions pour récupérer le temps perdu ou aménager le déroulement du projet en conséquence, en mesurant et en intégrant les conséquences de cette situation.

Ces écarts peuvent être d'ordre financier. Il s'agit d'écarts budgétaires qui nécessiteront des réajustements du programme ou de son financement.

Il peut plus fondamentalement s'agir de constater, pour des raisons multiples qui devront être analysées, des difficultés, voire une impossibilité de mettre en œuvre des parties du programme plus ou moins importantes. Il conviendra alors de revoir les termes de la programmation (avenants) ou du projet lui-même, peut-être même de la stratégie adoptée ou des politiques envisagées. D'où la nécessité de prévoir le plus en amont possible les « plans B ». Plus la révision est profonde et importante, plus le niveau de prise de décision doit être élevé.