



MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT,
DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER

MINISTÈRE DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT DURABLE

Evaluation stratégique de l'Etablissement public d'aménagement Euro-Méditerranée (EPAEM)

Rapport n°010926-01
établi par

Aude DUFOURMANTELLE, Maryse GAUTIER et Jean-Louis HELARY (coordonnateur)

Avril 2017



Les auteurs attestent qu'aucun des éléments de leurs activités
passées ou présentes n'a affecté leur impartialité dans la rédaction
de ce rapport.

Sommaire

Résumé.....	2
Liste des recommandations.....	4
Introduction.....	5
1. Evolution du rôle de l'EPAEM d'Euromed 1 à Euromed 2.....	8
1.1. Les programmes Euromed 1 et 2.....	8
1.2. Le mode d'intervention de l'EPAEM.....	11
1.3. Risques liés aux recettes et aux dépenses.....	11
1.4. Risques liés au montage.....	13
1.5. Synthèse.....	13
2. Les principaux enjeux d'Euromed 2.....	15
2.1. Améliorer les relations entre le GPMM et l'EPAEM au service des intérêts de la métropole de Marseille.....	16
2.2. Établir rapidement les modalités de libération des terrains de la gare de triage du Canet.....	19
2.3. Établir les modalités de relogement des populations en place et améliorer les relations avec les bailleurs sociaux.....	21
2.4. Assurer la mise en œuvre de l'opération XXL avec la question du marché aux puces.....	22
2.5. Mettre en cohérence les enjeux découlant de l'évolution économique et institutionnelle de la métropole de Marseille.....	24
2.5.1. l'EPAEM dans le contexte du bassin méditerranéen voire mondial.....	25
2.5.2. l'EPAEM dans le nouveau contexte institutionnel de la métropole.....	27
3. Conclusion.....	29
Annexes.....	31
1. Lettre de mission.....	32
2. Tableau des risques (source EPAEM 2015).....	34
3. Réponses de l'EPAEM aux recommandations des audits du CGEDD et de la CRC.....	35
4. Liste des personnes rencontrées.....	46
5. Glossaire des sigles et acronymes.....	48

Résumé

Par lettre en date du 26 décembre 2016, la ministre du logement et de l'habitat durable a demandé au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) une évaluation stratégique de l'établissement public d'aménagement Euro-Méditerranée (EPAEM).

La lettre de mission précise que parvenu à une période charnière de son action, l'établissement public d'aménagement Euro-Méditerranée fait face à de nouveaux défis pour passer du périmètre initial d'Euromed 1, qui s'achève, à l'extension d'Euromed 2 encore à ses débuts. Elle demande que la mission actualise les recommandations du rapport d'audit du CGEDD n° 008307-01 de mai 2013 et fasse le point sur les observations de la chambre régionale des comptes (CRC) qui a remis son rapport d'inspection couvrant la période 2006-2014, en août 2016.

Le nouveau directeur général ayant été nommé par arrêté de la ministre du logement et de l'habitat durable en date du 2 mars 2017, la mission a recentré son travail sur la mise en exergue des principales difficultés que le projet Euro-Med 2 risque de rencontrer. Elle dresse ainsi un panorama qui pourrait servir le cas échéant de trame à l'établissement d'une feuille de route par la ministre au nouveau directeur général.

Le suivi des recommandations et les réponses fournies par l'EPAEM aux deux rapports précités figurent en annexe, sans que la mission ait considéré utile d'y apporter des commentaires.

En préalable à la présentation des enjeux auxquels l'EPAEM est confronté pour le projet Euromed 2, la mission souhaite affirmer que l'établissement public est en bon ordre de marche, les équipes ayant démontré leur savoir-faire opérationnel. Les réalisations d'Euromed 1 ont permis la mutation d'un quartier stratégique de Marseille, avec des réalisations exemplaires et unanimement saluées qui ont permis de développer sa stature internationale. Euromed 2 doit bénéficier de cette dynamique pour permettre la transformation de cette autre partie de la cité phocéenne.

Le périmètre d'Euromed 2 pose des questions sensiblement différentes de celui d'Euromed 1 :

- **typologie urbaine Euromed 2** s'apparente nettement à un quartier de banlieue industrielle mêlant des logements en R+3, abritant des populations très pauvres, à un tissu d'ateliers voire à des friches industrielles ;
- **interface avec les opérateurs de l'État**. Les espaces de la zone portuaire situés en front de mer ne sont pas dans ce périmètre, qui intègre en revanche la reconversion des installations SNCF du Canet ;
- **programmation** : la production de logements est prépondérante avec une part importante de logements sociaux et à prix abordables (environ 45 % du total à réaliser) ;
- **modèle économique**. Les subventions publiques passent de 65 % pour Euromed 1 au mieux à 15 % pour Euromed 2 ;
- **développement économique** : un nouveau potentiel d'activités à haute valeur ajoutée résultant de l'aboutissement à proximité de liaisons sous-marines internet à très haut débit ;

- **montage opérationnel** : la mise en œuvre des aménagements associe très étroitement le secteur privé pour un partage raisonné des risques d'opérations privilégiant une réalisation originale par macro-lots.

Les enjeux que la mission souhaite mettre en exergue sont les suivants :

- la nécessité d'une amélioration des relations entre l'EPAEM et le grand port maritime de Marseille (GPMM) autant pour une meilleure prise en compte des interfaces ville-port, que pour la valorisation économique coordonnée des espaces portuaires avec ceux d'Euromed 2 ; si la mission salue l'actualisation de la charte ville-port de 2011 sous l'égide du préfet de région, elle appelle l'attention des tutelles sur la nécessité d'une approche croisée permettant d'ajuster les objectifs assignés aux deux établissements publics en s'efforçant d'en réduire les effets contradictoires ;
- le transfert de la gare de triage du Canet étant acté, il revient à la SNCF et à l'EPAEM d'établir une convention précisant les modalités techniques et financières ainsi qu'un calendrier prévisionnel pour l'éviction des entreprises présentes sur le site en prenant soin de s'appuyer sur des données objectives de trafic tirées de l'étude en cours de la DREAL Provence-Alpes-Côtes d'Azur (PACA) pour adapter les solutions à proposer à chaque opérateur ;
- les actions préalables au relogement des populations en place, qui sont pauvres, donc moins ouvertes à la mobilité doivent être entreprises sans tarder ;
- le définir rapidement des modalités du marché aux puces et de la halle alimentaire qui constituent un lieu de chalandise d'intérêt métropolitain doivent être rapidement définis pour crédibiliser la réalisation de la ZAC littoral .

La mission propose par ailleurs d'ouvrir une réflexion sur deux dimensions qui s'apparentent à une réflexion prospective :

- le rôle essentiel de l'EPAEM dans la valorisation de la métropole de Aix-Marseille-Provence dans le cadre du bassin méditerranéen compte tenu des réalisations exemplaires du périmètre Euromed 1 ;
- la montée en puissance de la métropole de Marseille pose la question du maintien en l'état d'un tel établissement public d'aménagement ; cependant la mission appelle l'attention des acteurs locaux sur le fait que l'exemple de la région Île-de-France n'apporte pas de solution transposable à la métropole de Aix-Marseille-Provence.

En conclusion si les différences entre les deux phases de l'opération Euro-Méditerranée sont évidentes et impliquent des ajustements des compétences et des savoir-faire à mettre en œuvre, ce que l'EPAEM a déjà réalisé, certaines modalités dont celle de sa gouvernance doivent pouvoir évoluer dans le cadre de la négociation du nouveau protocole financier qui s'annonce à l'horizon 2020.

Liste des recommandations

- 1.Créer au sein du conseil de surveillance du grand port maritime de Marseille un siège d'observateur sans voix délibérative dévolu au directeur général de l'établissement public d'aménagement Euro-Méditerranée.....17**
- 2.Actualiser la charte ville port de 2011 pour l'élargir à l'échelle de la métropole et, dans le périmètre d'Euromed 2, inscrire des ouvertures de la ville sur la mer.....18**
- 3.Établir sous deux mois une convention entre l'EPAEM et la SNCF pour préciser les responsabilités de chacun ainsi que le modus operandi et des éléments de calendrier pour la libération des terrains de la gare de triage du Canet.....20**
- 4.Accentuer les relations avec les bailleurs sociaux pour le relogement des populations et la réalisation du programme de logements locatifs sociaux neufs et à réhabiliter.....21**
- 5.Développer une stratégie de développement à l'international pour répondre à des demandes d'assistance et renforcer le réseau déjà existant.....26**

Introduction

Par lettre en date du 26 décembre 2016, la ministre du logement et de l'habitat durable a commandé au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) une évaluation stratégique de l'établissement public d'aménagement Euro-Méditerranée (EPAEM).

La lettre de commande dresse le constat que l'établissement public EPAEM est à une période charnière de son action. On peut en effet estimer que la première phase Euromed 1 est en passe d'être achevée. Pour être plus précis les quatre projets initialement inscrits dans le périmètre des 370 hectares qui constituaient la première opération d'intérêt national (OIN), à savoir ceux de la Joliette, de la gare Saint Charles et de la porte d'Aix, de la cité de la Méditerranée (CIMED) et de la rénovation urbaine sont commercialisés et verront toutes les constructions restant à réaliser démarrer dans les prochains mois.

En revanche la seconde phase Euromed 2, d'une superficie de 170 hectares n'en est qu'à ses débuts en termes d'opérations en cours. Elle ne s'est concrétisée que par l'aménagement de l'îlot Allar où la construction de l'opération dénommée « Smartseille » est déjà bien avancée. Le projet de la ZAC « littoral », qui couvre 54 hectares du périmètre Euromed 2 a vu sa création arrêtée par la décision du préfet des Bouches-du-Rhône en date du 27 février 2017.

À ce stade, il apparaît utile de resituer cette extension dans son cadre temporel : le décret n° 2007-1798 du 20 décembre 2007 entérinant son périmètre et un protocole définissant le partenariat pour une première phase opérationnelle couvrant la période 2011-2020 a été signé le 30 juin 2011 entre l'État, la ville de Marseille, la communauté urbaine Marseille-Provence-Métropole, le conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur et le conseil général des Bouches-du-Rhône.

L'actuelle période de transition entre les deux grands cycles d'aménagement Euromed 1 et 2, qui diffèrent substantiellement l'un de l'autre, a conduit la ministre du logement et de l'habitat durable à demander au CGEDD une actualisation de son rapport d'audit n° 008307-01 de mai 2013 et un suivi de ses recommandations. Elle a souhaité également que la mission puisse faire le point sur les observations de la chambre régionale des comptes (CRC) qui a remis son rapport d'inspection couvrant la période 2006-2014, en août 2016.

Au-delà, la mission avait pour objet initial de s'intéresser à la stratégie foncière de l'établissement public d'aménagement en vérifiant le réalisme des cessions foncières à venir, à la fois en volume et en prix. Cependant la mission n'ayant pas bénéficié de l'association du contrôle général, économique et financier (CGEFI), n'a pas pu effectuer les investigations nécessaires à cette vérification. Elle renvoie donc aux observations faites par la CRC en la matière qui émet un doute sur la seule valeur moyenne de cession pour les logements, évaluée à 500 € par m² dans les prévisions. À la lumière des dernières ventes de charges foncières récemment faites sur la ZAC Cité de la Méditerranée, cette critique apparaît infondée.

En revanche, compte tenu d'une part du délai très court pendant lequel la mission a dû mener ses travaux et d'autre part de la nomination du nouveau directeur général de l'EPAEM en la personne de M Hugues PARANT en date du 2 mars 2017, la mission a

recentré son action d'une part sur la mise en exergue des principaux enjeux d'aménagement de la seconde phase Euromed 2 et d'autre part sur une évaluation succincte de la mise en œuvre des recommandations du rapport du CGEDD de 2013. La lettre de commande a mis en avant notamment l'interface ville-port et le déplacement de la gare de triage du Canet qui conditionne la réalisation du parc des Aigalades. Il a été également souhaité que la mission s'intéresse à deux dimensions particulières, qui ne figurent pas explicitement dans la lettre de mission :

- le rôle actuel de l'établissement public d'aménagement dans la promotion internationale de la métropole de Aix-Marseille-Provence et ses perspectives d'évolution,
- la place de l'EPAEM dans le cadre métropolitain qui va se développer progressivement.

Dans ces conditions, la mission a rédigé un rapport volontairement court qui s'efforce de présenter de manière synthétique les principales difficultés actuelles ou à venir que le projet Euro-Med 2 risque de rencontrer. Il dresse ainsi un panorama succinct de ce qui pourrait servir le cas échéant de trame à l'élaboration par la ministre d'une feuille de route au nouveau directeur général.

Le suivi des recommandations et les réponses fournies par l'EPAEM aux deux audits figurent en annexe n°3 sans que la mission ait jugé bon d'y apporter des commentaires supplémentaires. Elle considère ces éléments de réponse comme suffisamment explicites pour apprécier la mise en œuvre des recommandations.

La mission n'a soumis son analyse qu'au seul nouveau directeur général. Elle n'a donc pas procédé à un « contradictoire » classique comme cela se pratique normalement dans un audit de suivi.

L'équipe chargée de la mission est composée d'Aude Dufourmantelle, inspectrice générale de l'administration du développement durable, de Maryse Gautier, ingénieure générale des ponts, des eaux et des forêts et de Jean-Louis Hélary, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts, qui en a assuré la coordination.

Le présent rapport s'articule autour des deux chapitres suivants :

- le premier dresse un état des lieux rapide du projet Euromed 2 en s'attachant à établir les différences avec le projet d'Euromed 1 ;
- le second présente les principaux constats, atouts et enjeux relevés par la mission dans la perspective de la mise en œuvre d'Euromed 2 résultant de l'analyse de :
 - des relations entre l'EPAEM, la métropole et le grand port maritime de Marseille (GPMM) ;
 - des modalités de transfert des activités de logistique sur la gare de triage du Canet ;
 - des conditions de réalisation de la ZAC « littoral » et de la zone dite XXL ;
 - des modalités de relogement des populations en place et permettre la construction de 14 000 logements neufs dont 4200 en locatif social ;
 - du nouveau contexte économique et institutionnel en se focalisant sur :

- la place de l'établissement public dans la valorisation internationale de la métropole de Marseille ;
- les effets de la métropolisation sur la structure même de l'EPAEM.

1. Evolution du rôle de l'EPAEM d'Euromed 1 à Euromed 2

1.1. Les programmes Euromed 1 et 2

Avant de passer en revue les différents enjeux qui caractérisent le projet global Euromed 2, il apparaît nécessaire de déterminer les différences qui existent entre les deux phases de l'opération d'intérêt national (OIN) Euro-Méditerranée et de tirer quelques enseignements de la première notamment sur la relation ville-port. À l'évidence, celle-ci reste l'objet de tensions, semble-t-il anciennes, avec la commune et maintenant avec la métropole compte tenu des différends qui existent en dehors de la ville de Marseille par exemple sur Fos-sur-mer. Nous n'évoquerons pas plus cette problématique extérieure au périmètre de l'EPAEM, mais elle alourdit le contexte actuel.

Très schématiquement on peut distinguer plusieurs différences qui ont trait soit au contexte urbain, soit aux caractéristiques mêmes des deux phases en termes de programmes de production.

Tout d'abord le tissu urbain existant entre les deux périmètres est assez différent. Dans le cadre d'Euromed 1, le paysage urbain est celui d'une grande ville autour d'artères de type haussmannien comme la rue de la République ou l'actuel boulevard du littoral jouxtant des quartiers denses plus populaires comme le Panier. Celui d'Euromed 2 est constitué de zones mêlant des activités industrielles de type PME, de la logistique urbaine, des friches industrielles et des « noyaux villageois »¹ d'une densité plus faible ne dépassant pas un gabarit R+3. Le périmètre Euromed 2 est essentiellement situé en périphérie arrière du port et fait le lien avec les quartiers plus au nord de Marseille. Cette extension est enserrée entre des grandes infrastructures routières comme l'A7, les quartiers de la Villette et du Canet non compris dans le périmètre de l'OIN faisant un peu tampon avec cette autoroute, l'A55 le long du port ainsi que le faisceau ferroviaire d'Arenc et les voies ferrées desservant l'ouest de la ville. Au nord, le boulevard du capitaine Gèze constitue également une coupure nette avec le quartier voisin de la Cabucelle. La figure n°1 permet de visualiser cette géographie

En matière de populations résidant dans le périmètre d'Euromed 2, il faut en souligner la pauvreté. Le protocole financier de 2011 pour Euromed 2 citait le nombre de 3000 habitants sur les Crottes mais sans préciser celui du quartier du Canet situé au nord le long de la gare du triage et qui est inscrit dans le périmètre d'Euromed 2.

Au-delà en matière de délimitation du périmètre ou des caractéristiques générales, on note les différences qui suivent.

Le périmètre d'Euromed 2 ne comprend plus aucune installation portuaire alors que celui d'Euromed 1 incluait le port jusqu'à la digue du Large.

Le tableau n°1 présente les productions prévisionnelles sur l'OIN initiale de 1995 à comparer avec celles prévues sur l'extension décidée en 2007. Il permet de constater que si en matière d'équipements publics, de surfaces d'activités ou de commerces, les productions attendues sont équivalentes entre les deux phases (les chiffres de production réelle sont tirés de l'EPAEM en notes de bas de page 10), le résultat en

¹ Vocabulaire tiré du protocole cadre de partenariat de 2011 précisant le projet opérationnel de l'extension Euromed 2 pour désigner le quartier des Crottes (P7)



Périmètre historique d'Euroméditerranée et son extension en 2008 ©

Figure n° 1 : périmètres des opérations Euromed1 et 2 – (Source EPAEM)

matière de logements est fondamentalement différent avec un objectif de construction 2,5 fois plus élevé pour Euromed 2, pour une superficie totale d'environ la moitié d'Euromed 1. On peut donc constater une densification un peu supérieure et ce d'autant plus que deux grands parcs urbains seront créés (parcs des Aygalades et de Bougainville).

Sans comparer les parts respectives de productions de logements locatifs sociaux, l'objectif affiché pour Euromed 2 est de réaliser de l'ordre de 25 % de locatifs sociaux et 15 % de logements en accession en prix abordables, alors qu'au mieux sur la partie Euromed 1 on en est à environ 20 % (en réalité 28 % si on inclut les logements sociaux produits en diffus et dans les opérations de rénovation urbaine). Cette augmentation tient à une demande forte de l'État mais aussi au souci de gérer le relogement des populations pauvres qui résident dans les quartiers d'Euromed 2.

	TOTAL EUROMED OIN	EUROMED 1	EUROMED 2
Surface de terrain	480 hectares	310 hectares	+170 hectares
Logements			
Neufs	+ 18000	+ 4000 ²	+ 14 000
Réhabilités	+ 6000	+ 6000 ³	ND
Bureaux et activité	+ 1 000 000m²	+ 500 000 m ²⁴	+ 500 000 m ²
Equipements publics	+ 200 000 m²	+ 100 000 m ²⁵	+ 100 000 m ²
Commerces	+ 200 000 m²	+ 100 000 m ²⁶	+ 100 000 m ²
Espaces verts et publics	+ 40 hectares	+ 20 hectares	+ 14 hectares
Emplois	+ 35 000	+ 15 000	+ 20 000
Habitants	+ 40 000	+ 10 000	+ 30 000
Investissements	+ 7 Md€	+ 3,5 Md€	+ 3,5 Md€ (estimation)
Dont Publics	+ 1,4 Md€	+ 600 millions	+ 800 millions
Privés	+ 5,1 Md€	+ 2,9 Md€	+ 2,7 Md€

Tableau n°1 : l'OIN en quelques chiffres extrait du site de l'EPAEM

Actuellement, seule une ZAC, celle dite « littoral », a été créée. Elle ne couvre pas tout le périmètre d'Euromed 2, alors que ce sont 3 ZAC classiques sous maîtrise d'ouvrage de l'EPAEM qui ont structuré Euromed 1 ainsi que des interventions hors ZAC sur les quartiers de Belle de Mai et République. Le reste d'Euromed 2 se partage entre le parc des Aygalades, prolongé par celui de Bougainville au sud. Il sépare le territoire de l'OIN pour l'extension d'une seconde zone à urbaniser vers le quartier du Canet, sans que son mode opératoire en soit définitivement figé. La mission note que l'aménagement d'Euromed 2 ne se fait pas en continuité directe avec Euromed 1 mais l'EPAEM a

² ce sont en réalité près de 5800 logements qui ont été livrés sur Euromed 1, dont 1340 logements sociaux

³ ce sont 5280 logements qui dans le périmètre Euromed 1 ont été réhabilités

⁴ Ce sont 464 766m² qui ont été livrés sur Euromed 1

⁵ Ce sont 115 658m² d'équipements publics qui ont été livrés sur Euromed 1

⁶ Les surfaces livrées sur Euromed 1 pour le commerce et l'hébergement hôtelier s'élèvent à 196 761m²

choisi de débiter les premières opérations au nord avec les îlots XXL et Allar, c'est-à-dire celles qui sont le plus éloigné du périmètre Euromed1.

1.2. Le mode d'intervention de l'EPAEM

La façon dont l'EPAEM mène la gestion l'aménagement d'Euromed 2 pour le moment, est originale et non dénuée d'intérêt. En effet l'îlot Allar, dont le foncier était la propriété de l'établissement public, a vu sa dévolution s'inscrire dans une démarche innovante en partenariat avec Eiffage dans le cadre d'un projet national de macro-lot démonstrateur de la ville durable, le tout étant labellisé « développeur industriel de la ville durable ». Cette opération comporte la mise en œuvre de plusieurs innovations concernant les économies d'énergie, l'usage de matériaux nouveaux, la dépollution des terrains constructibles ou encore la gestion du stationnement ou de services. Elle a aussi bénéficié fruit de la décision de la ville de Marseille d'y installer une part importante de ses propres services techniques de façon à donner un signal fort aux investisseurs extérieurs.

Ce processus s'est poursuivi avec le recours à un appel à manifestation d'intérêt sur l'îlot XXL voisin qui a été attribué au groupe Bouygues. Celui-ci intervient dans cette opération au travers de ses filiales de promotion immobilière (Bouygues immobilier) et de construction (Link city). Ce processus, dont la convention est en cours de négociation finale notamment pour caler la date effective de démarrage du délai contractuel entre l'EPAEM et le groupe Bouygues, implique qu'il revient au titulaire de gérer l'aménagement de base des macro-lots pour une superficie totale de 252 000m² définis par le plan de voirie de l'ensemble de l'îlot XXL. Par ailleurs il devient le constructeur d'une partie non territorialisée des surfaces constructibles évaluée à 200 000m². Cette dernière condition ne tient que si le programme de base fixé par l'EPAEM est respecté, mais avec des tolérances dans la répartition des surfaces entre les macro-lots. Le délai du contrat est fixé à 5 ans à compter de la date contractuellement définie, ce délai pouvant être prorogé de 2 ans.

C'est là une différence fondamentale avec la gestion classique d'une ZAC dans laquelle l'opérateur public prend en charge le coût initial total du foncier et l'aménagement des terrains ainsi libérés et vend le foncier aménagé à des opérateurs privés pour la construction des programmes prévus. Dans le cas de l'îlot XXL Bouygues prend à sa charge la dépollution des terrains ainsi que l'équipement primaire des macro-lots, l'EPAEM assurant les aménagements publics prévus à l'intérieur de chacun d'entre eux.

1.3. Risques liés aux recettes et aux dépenses

Pour en juger la mission a demandé à l'établissement public de procéder à une simulation succincte à 5 ans d'éventuelles dérives des recettes commerciales à la baisse et de dépenses d'investissement à la hausse. Sur l'îlot XXL seule la hausse des prix du foncier aurait un impact réel car depuis plusieurs années l'EPAEM n'observe pas d'évolutions à la hausse des coûts de travaux d'aménagement.

(en K€)	Bilan	+10 %	+20 %
FONCIER	37 255	40 981	44 706
AMENAGEMENTS	23 811	26 192	28 573
DEPOLLUTION	0	0	0
EQUIPEMENTS PRIMAIRES	0	0	0
TOTAL DEPENSES	61 066	67 173	73 279

(en K€)	Bilan	-10 %	-20 %
CESSIONS FONCIERES	41 574	37 417	33 260
TOTAL RECETTES	41 574	37 417	33 260

Tableau N°2 : Simulation à 5 ans pour l'îlot XXL. Source EPAEM

Le tableau n°2 illustre que le déséquilibre s'accroît de fait, les recettes commerciales n'intervenant qu'à l'issue d'un délai plus long excédant l'horizon de 5 ans pris en référence dans la simulation.

Aussi l'EPAEM a fait le même exercice à fin d'affaire (tableau n°3). Les résultats sont meilleurs puisque le déficit selon le niveau de dérapage des coûts du foncier est contenu entre 2 et 6M€. La clause de revoyure entre l'établissement public et Bouygues peut permettre d'amortir ces dérives.

(en K€)	Bilan	+10 % Foncier	+20 % Foncier
FONCIER	41 067	45 174	49 280
AMENAGEMENTS	25 986	25 986	25 986
DEPOLLUTION	0	0	0
EQUIPEMENTS PRIMAIRES	0	0	0
TOTAL DEPENSES	67 053	71 160	75 267

(en K€)	Bilan
CESSIONS FONCIERES	69 291
TOTAL RECETTES	69 291

Tableau n°3 : Simulation à fin d'affaires pour l'îlot XXL Source EPAEM

1.4. Risques liés au montage

On voit donc apparaître une gestion pointilliste marquée par la généralisation des macro-lots, qui rassemblent des activités économiques et du logement sur des terrains d'une taille réduite (de l'ordre de quelques milliers de m² au maximum). C'est donc une somme d'opérations complexes juxtaposées qui succède à une gestion dans le temps d'un plan masse global. Il est vrai que la disparition du plan d'aménagement de zone (PAZ) des anciennes ZAC conduit à un morcellement certain des parties à aménager au sein d'un même périmètre. C'est enfin l'avènement d'un développement urbain où le secteur privé prend une part essentielle de l'action allant bien au-delà des investissements à réaliser en termes de programmes constructifs.

1.5. Synthèse

Par ailleurs le mode de financement public change de façon importante entre Euromed 1 et Euromed 2. En effet la part des subventions publiques d'équilibre représentait 65 % du financement d'Euromed 1. Le protocole de 2011 pour la période 2011-2020 pour Euromed 2, prévoit une subvention d'équilibre à hauteur de 120M€ soit 14 % des recettes prévisionnelles. Il y a donc un changement profond de modèle économique avec un désengagement fort des fonds publics.

A ce stade il est difficile d'évaluer en quoi les risques⁷ pris par l'établissement public dans la mise en œuvre de l'extension Euromed 2 sont plus importants que pour Euromed 1, même si les subventions publiques sont bien plus réduites. L'audit de la CRC a conclu à une bonne santé financière de l'établissement public, qui tient d'une part à une trésorerie importante et d'autre part à un endettement très faible. Même si les engagements hors bilan, notamment avec l'établissement public foncier (EPF) de Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) sont importants, ce faible endettement et les recettes tirées des dernières opérations d'Euromed 1 devraient permettre d'engager les investissements fonciers nécessaires. L'évolution des recettes commerciales sont à suivre avec attention, mais elles ne semblent pas pour le moment connaître des dérives excessives.

Ce n'est donc pas dans la gestion financière et budgétaire de l'établissement public qu'il faut chercher des motifs d'inquiétude. En revanche, la clarification des relations est fondamentale d'une part avec les établissements publics de l'État avec lesquels l'EPAEM doit travailler au premier rang desquels le grand port maritime de Marseille (GPMM) et la SNCF et d'autre part avec la métropole de Marseille qui a connu ces deux dernières années des bouleversements fondamentaux. Une forte dégradation de ces relations pourrait en effet conduire à des dérives temporelles dans la mise en œuvre du projet conduisant à des surcoûts évidents.

La mission souscrit également à la nécessité (formulée par la direction du budget) de faire adopter des prévisions à fins d'affaires sur Euromed 2 par le conseil d'administration afin d'avoir une meilleure lisibilité de leur réalisation. Mais les modes de gestion choisis de la ZAC « littoral », seule actuellement approuvée sur le périmètre d'Euromed 2, ne facilitent pas la satisfaction de cette exigence.

⁷ On trouvera en annexe n°2 le tableau des risques établi par l'EPAEM en 2015

Euroméditerranée – les périmètres opérationnels

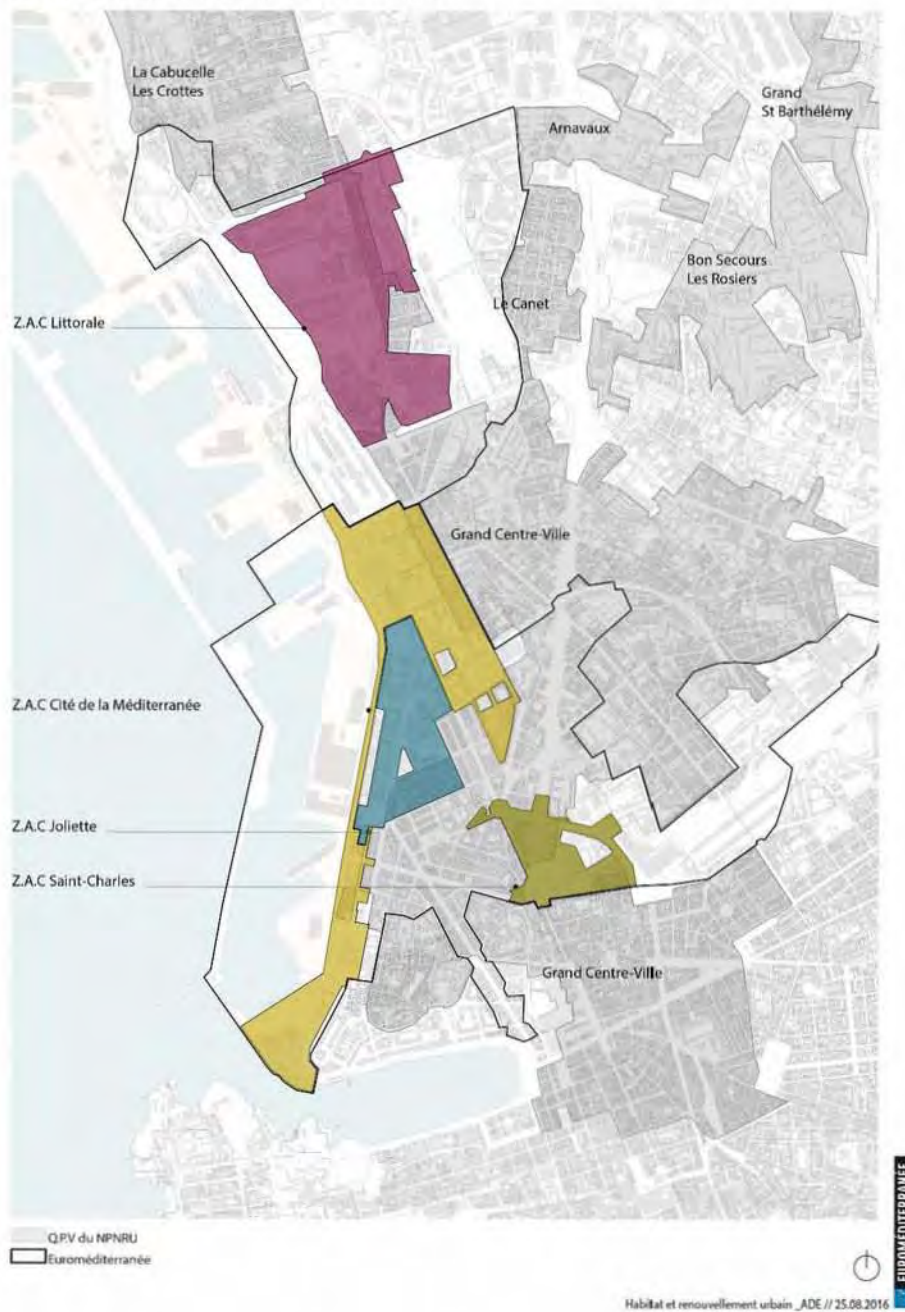


Figure n°2 : Périmètres opérationnels : délimitations des ZAC d'Euromed 1 et 2
(Source EPAEM)

2. Les principaux enjeux d'Euromed 2

En préalable, la mission souhaite affirmer que l'Établissement public lui semble être en bon ordre de marche, les équipes ayant démontré leur savoir-faire opérationnel. Les réalisations d'Euromed 1 ont permis la mutation d'un quartier stratégique de Marseille, avec des réalisations exemplaires unanimement saluées qui ont en outre permis de développer sa stature internationale. Euromed 2 doit bénéficier de cette dynamique pour la transformation de cette autre partie de la cité phocéenne.

Les enjeux que la mission veut mettre en exergue, se répartissent entre ceux qui concernent directement la mise en œuvre d'Euromed 2 dans la diversité de son territoire et ceux qui intéressent le contexte institutionnel dans lequel le l'établissement public exerce son activité.

Au titre des enjeux directs d'Euromed 2 on peut ranger :

- La qualité des relations entre le GPMM et l'établissement public d'aménagement,
- la gestion du processus d'éviction de la gare de triage du Canet,
- la problématique du relogement des populations en place et celle des copropriétés dégradées,
- la mise en œuvre de l'îlot XXL avec la question du marché aux puces.

Au titre du contexte institutionnel dans lequel baigne l'EPAEM on note :

- la nécessité d'ancrer l'EPAEM dans son environnement international et méditerranéen,
- l'évolution de la métropole de Aix-Marseille-Provence.

2.1. Améliorer les relations entre le GPMM et l'EPAEM au service des intérêts de la métropole de Marseille

A la différence du périmètre d'Euromed 1, celui d'Euromed 2 ne comprend plus d'espaces portuaires. La mission souhaite cependant souligner combien l'ouverture de la ville sur la mer est une nécessité autant en termes de qualité urbaine que de développement économique pour le port. Il serait dommageable pour tous les acteurs locaux que cette évidence de Marseille port de mer, ne puisse se concrétiser que dans une juxtaposition d'intérêts et donc *in fine* d'aménagements. La façade maritime à l'heure du développement des croisières par exemple, qui donne lieu à une forte concurrence acharnée entre les grands ports de la Méditerranée ou plus simplement le plaisir d'une proximité de la mer s'accommodent sans doute mal d'une succession de clôtures grillagées. C'est donc une gestion raisonnée et négociée que la mission souhaite recommander pour améliorer, ce qui semble être l'épineuse problématique des relations du GPMM avec l'EPAEM, mais sans doute au-delà, avec la métropole de Marseille.

D'abord il convient de rappeler que les relations entre l'EPAEM et le GPMM sont formalisées dans la **charte Ville-Port**, signée en 2011. Le document réaffirme la nécessité d'une compatibilité, totale sur certains secteurs, entre les schémas d'aménagement des deux établissements publics. Les réalisations de la zone comprenant le bâtiment J4, le MUCEM et la Villa Méditerranée, fruits d'une convention passée, en sont des illustrations réussies. Puis le GPMM a pris en charge la réalisation des Terrasses du Port, qui témoigne avec succès d'un aménagement partagé entre l'espace public et la partie réservée aux activités du port. La Charte Ville-Port avait aussi identifié la poursuite des aménagements sur les bassins Est, dans la recherche d'une continuité entre la Ville et son port. On peut ajouter que cette charte a défini des zones dans lesquelles les aménagements sont plus de nature urbaine que portuaire et des zones où c'est l'inverse. Dans tous les cas le port a toujours été vigilant au maintien d'activités portuaires sur l'ensemble du domaine public maritime, ce qui dans une certaine mesure rigidifie les projets urbains.

Cependant ces relations constructives ne semblent plus aussi intenses. Pour mémoire rappelons plusieurs faits qui ne concernent d'ailleurs pas uniquement la ville.

Au plan national, le port autonome de Marseille a mis en place, après la réforme menée en 2008, un nouveau dispositif interne de gouvernance du grand port maritime s'appuyant sur les instances suivantes :

- un conseil de surveillance de 18 membres dont 3 représentants des salariés, 5 pour les collectivités territoriales, deux sièges étant dévolus au conseil régional de PACA, le reste étant partagé entre les représentants de l'État et des personnalités qualifiées dont le président actuel ;
- un directoire purement interne aux services du port présidé par sa directrice générale et composé de 3 membres ;
- un conseil de développement d'environ 40 membres qui se prononce de façon consultative sur les décisions du conseil de surveillance et permet d'associer les acteurs professionnels de l'activité portuaire.

L'audit du CGEDD de 2013 avait noté l'importance de formaliser des relations suivies par une présence croisée de chaque établissement public au conseil d'administration ou de surveillance de l'autre. On note que la directrice générale du GPMM est bien présente au CA d'Euro-Méditerranée, ayant ainsi la capacité de prendre part aux décisions relatives aux projets. Elle ajoute aux 8 membres représentant l'État, les collectivités locales bénéficiant de 9 sièges.

En revanche, le DG de l'EPAEM n'est toujours pas présent au Conseil de surveillance (CS) du port. En effet, introduire un nouveau membre nécessiterait le retrait d'un membre existant. Aussi la mission recommande de créer, au moins, au sein du CS, un poste d'observateur sans voix délibérative pour le directeur général de l'EPAEM.

1. Créer au sein du conseil de surveillance du grand port maritime de Marseille un siège d'observateur sans voix délibérative dévolu au directeur général de l'établissement public d'aménagement Euro-Méditerranée.

Par ailleurs la réforme portuaire de 2008 a conforté le GPMM dans deux de ses fonctions :

- l'aménagement du domaine public maritime sans en préciser les contours, même si on peut supposer que c'est en premier lieu pour les activités strictement portuaires, mais pas de façon exclusive,
- la valorisation de ce même domaine public afin d'abonder les recettes commerciales tirées de l'accueil des navires au sein des installations portuaires ; en effet celles-ci ne sont pas suffisantes pour assurer une part essentielle des investissements nécessaires à son développement ; cette valorisation peut prendre la forme d'autorisations d'occupation temporaire (AOT) de l'espace, voire le cas échéant de cessions après déclassement du domaine public.

Les choix d'aménagement faits par le GPMM ne sont pas sans conséquences sur le développement urbain et le fonctionnement de l'EPAEM dans l'accomplissement de sa mission.

- le rapport de la CRC a souligné par exemple que l'opération du centre commercial des terrasses du port, qui est une réelle réussite d'ouverture de la ville sur son front de mer, a été menée par le GPMM sans qu'elle ait été incluse dans le périmètre de la ZAC Cité de la Méditerranée. Compte tenu de la réalisation et du financement du boulevard du littoral par le seul établissement public d'aménagement, dont bénéficient les terrasses du port, la CRC a estimé à environ 13M€ de participations au titre des constructeurs, qui ont été perdus par l'EPAEM. En outre on peut s'interroger sur les effets d'une forme d'« aspiration » des implantations commerciales des terrasses du port sur les commerces avoisinants avec pour conséquence de vider des espaces commerciaux situés dans la rue de la République ou dans les Docks qui ont été pourtant réhabilités de manière qualitative et qui souffrent aujourd'hui d'une certaine vacance.
- L'installation récente sur le domaine portuaire du Big Data center Interxion, valorise la situation de Marseille dans les liaisons à très hauts débits par câbles sous-marins avec l'Asie et l'Afrique. Elle permettrait le développement à proximité, d'activités connexes par des PME innovantes. La réalisation de locaux de types bureaux connectés sur le périmètre de la ZAC littoral (notamment l'îlot XXL) implique certainement une étroite coordination entre les deux

établissements publics pour l'accueil de telles entreprises qui sont des locomotives permettant d'en attirer bien d'autres.

- Si le GPMM s'oriente vers une cession de certaines zones devenues inutiles à son activité principale, il devra nécessairement négocier avec la ville voire la métropole Aix-Marseille-Provence qui ont un droit de priorité en termes d'achat et qui sont également responsables de l'urbanisme, donc du classement en termes de constructibilité des terrains ainsi libérés.
- Les difficultés à trouver un accord pour l'aménagement du bâtiment J1 dans la prolongation du MUCM sur la zone portuaire d'Euromed 1 constituent une illustration d'intérêts divergents. Le GPMM lancé en 2014 un appel à projet pour l'aménagement provisoire d'un niveau du J1, couvrant environ 8000 m². La ville de Marseille a alors pris la décision de répondre à cet appel et son projet a été sélectionné pour occuper l'espace sur une période de trois années prenant fin en 2018. Elle n'en fait cependant aucun usage. En parallèle, le GPMM prépare l'appel à projet pour l'aménagement plus définitif de la totalité du J1, soit 24 000 m². Devant l'intérêt manifesté de façon informelle par la ville de Marseille de participer à ce nouvel appel à projet, le GPMM s'interroge sur la constitution du comité de sélection des candidatures et du jury destiné à leur évaluation. Au-delà de l'imbrication institutionnelle et juridique que ces prises de positions illustrent, il est regrettable que le traitement du J1, qui fait partie du périmètre d'Euro-Méditerranée et est explicitement cité comme un enjeu majeur dans la Charte Ville-Port de 2011, devienne le lieu de conflits entre les acteurs locaux. L'impression est que les institutions en présence cherchent à imposer leur choix sans s'engager dans une démarche de concertation et campent dans des postures de méfiance réciproque.

La proposition faite par la préfecture lors du comité de pilotage du 22 mars 2017 d'engager la préparation d'une actualisation de la charte Ville-Port pour l'élargir à l'échelle de la métropole semble très opportune. Elle devra détailler davantage les objectifs de développement de l'emprise située entre le Mucem (quai du J4) et les terrasses du Port, et plus précisément ceux de l'usage du bâtiment sur le J1. Au-delà du périmètre d'Euromed 1, elle devra définir comment des ouvertures sur la mer par des aménagements en balcon ou d'autres moyens peuvent intéresser Euromed 2. Outre les objectifs, l'accord doit pouvoir utilement porter sur les processus de décision.

La mission souhaite enfin souligner combien la nécessité d'une bonne coordination des tutelles respectives du GPMM et l'EPAEM reste à affirmer au-delà des strictes considérations budgétaires et financières. Il apparaît en effet que les objectifs fixés par chacune d'entre elles à leurs Établissements publics respectifs aboutissent parfois localement à des contradictions qui génèrent de fait des postures d'oppositions locales, que les collectivités territoriales sont souvent promptes à exploiter au détriment de l'État.

2. Actualiser la charte ville port de 2011 pour l'élargir à l'échelle de la métropole et, dans le périmètre d'Euromed 2, inscrire des ouvertures de la ville sur la mer.

2.2. Établir rapidement les modalités de libération des terrains de la gare de triage du Canet

Il a été décidé que la gare de triage du Canet disparaîtra du site actuel. Cette opportunité est essentielle pour le projet d'Euromed 2 mais également pour permettre la réalisation du futur parc des Aygalades dont la fonction d'espaces verts permet aussi une forme de régulation-stockage des eaux pluviales qui est un sujet préoccupant de la cité phocéenne.

Ce choix ayant été fait, il reste à fixer les modalités, c'est-à-dire les solutions de relocalisation à proposer aux opérateurs présents sur la gare du Canet ainsi qu'à déterminer les clauses financières et le calendrier de leur éviction. Mais en tout état de cause il revient à la seule SNCF de gérer ces négociations.

Quelles que soient les solutions qui seront proposées aux opérateurs du site (sans oublier l'entreprise de traitement de métaux), il est nécessaire d'objectiver rapidement les trafics transitant sur le site aussi bien en quantité qu'en nature. La DREAL PACA semble rencontrer des difficultés pour collecter les données nécessaires à son étude des origines-destinations du fret traité sur le Canet. Diverses notes techniques montrent des écarts importants quant au nombre d'unités de transport intermodal (UTI) qui transitent par la gare de triage (environ 50 %).

Si le transfert de l'entreprise du ferrailleur doit faire l'objet d'une attention particulière, la solution qui a été avancée depuis quelques années était celle d'un transfert complet des autres opérateurs vers le site portuaire de Mourepiane. À ce titre, et en complément des besoins portuaires de ce terminal à conteneurs, la boucle ferroviaire qui permet le raccordement à la ligne ferroviaire principale, a été modernisée pour le passage en tunnel des convois à grand gabarit de conteneurs. Pourtant, les travaux n'ont pas été achevés, rendant pour le moment impossible l'exploitation de cette boucle. Le schéma ferroviaire du port illustre qu'avec un transfert complet des opérateurs du Canet sur le site de Mourepiane et compte tenu du développement propre attendu du terminal Med-Europe, il est nécessaire de mettre en exploitation le tunnel de Mourepiane, l'embranchement dit d'Arenc Nord étant alors insuffisant pour assurer le raccordement au faisceau principal.

Par ailleurs, il faut distinguer les trois opérateurs exerçant une activité de logistique de ceux qui sont bénéficiaires d'une convention d'occupation temporaire (COT) (au nombre de 5, dont le ferrailleur). Les termes de ces COT semblent fixés fin 2017, sauf une qui échoit à fin 2024. La SNCF est donc bien à un moment clé de la procédure d'éviction. En outre c'est avec ces cinq entreprises dépositaires d'une COT qu'il convient de négocier un transfert, même si de fait deux des opérateurs de logistique qui exercent leurs activités sur la plate-forme, sont nécessairement concernés. On peut enfin ajouter que le transfert uniforme de ces activités vers le site portuaire de Mourepiane ne va pas de soi. En effet un seul des opérateurs fait du trafic mixte associant fer et mer, les autres semblant plutôt orientés vers du trafic purement continental sans lien direct avec du maritime. Mais tout ceci doit faire partie de l'objectivation préalable que la DREAL réalise depuis plus d'un an.

Ces rappels mettent en lumière que les acteurs concernés (l'EPAEM, le GPMM, la SNCF dans la diversité de ses composantes, les entreprises implantées sur le site et

sans doute d'autres encore) s'imbriquent dans un jeu complexe de relations qui ont tendance à rendre opaque ce qui n'est en réalité qu'une opération de transfert d'activités donnant lieu à une relocalisation accompagnée d'indemnités d'éviction. Le nombre d'entreprises concernées étant de 7 au total, il ne saurait être mis en avant comme facteur de complexité.

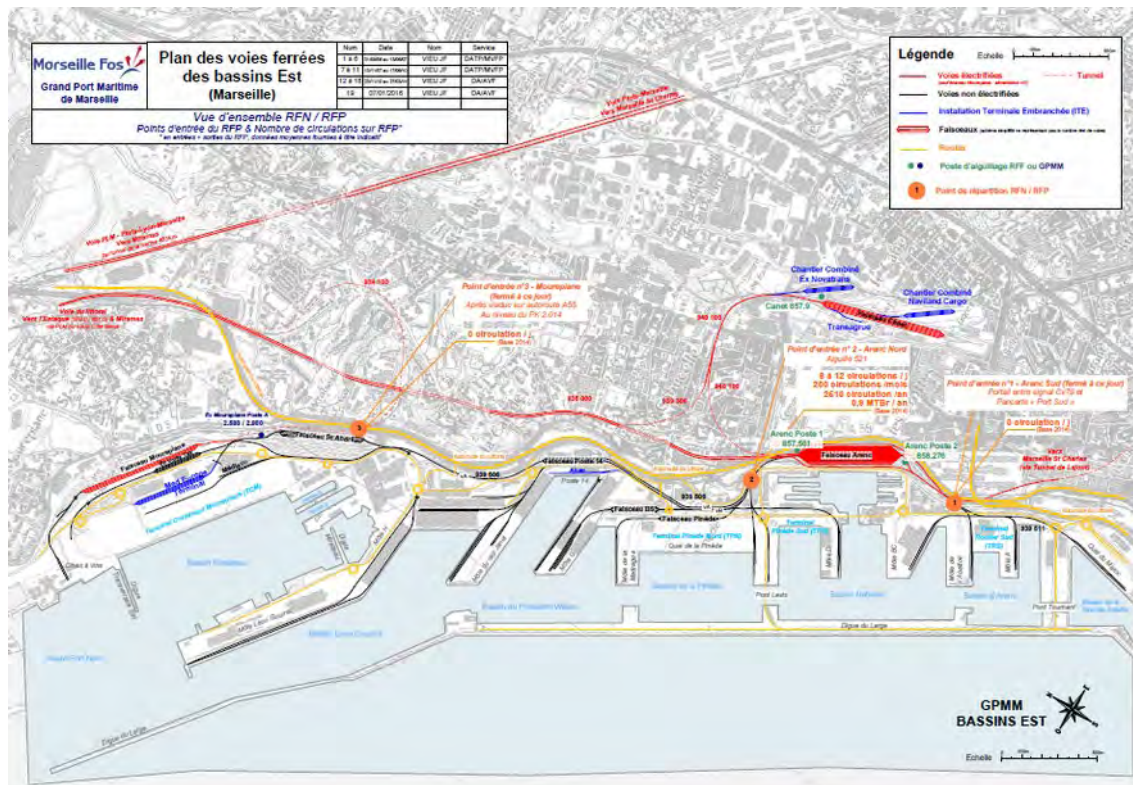


Figure n° 3 : Schéma ferroviaire du GPMM dans sa partie est (Source GPMM)

La mission suggère d'établir dans un délai court de deux mois une convention entre la SNCF et l'EPAEM destinée à préciser les responsabilités de chacun, le *modus operandi*, les clauses financières de partage entre les parties du coût des transferts et des indemnités d'éviction, et des éléments de calendrier pour la libération de la gare de triage du Canet. À ce stade, le GPMM ne doit pas être immédiatement impliqué mais tenu informé afin d'être associé aux négociations que la SNCF devra mener avec chaque opérateur, pour déterminer les meilleures solutions de relocalisation.

3. Établir sous deux mois une convention entre l'EPAEM et la SNCF pour préciser les responsabilités de chacun ainsi que le *modus operandi* et des éléments de calendrier pour la libération des terrains de la gare de triage du Canet.

2.3. Établir les modalités de relogement des populations en place et améliorer les relations avec les bailleurs sociaux

La complexité de production des logements neufs dans le cadre de macro-lots mêlant du social, de l'accession à prix abordables et du secteur libre implique sans doute une gestion adaptée des modalités de peuplement. Au-delà, on ne saurait écarter les demandes pour ces logements neufs provenant des populations résidentes dans le quartier des Crottes, même si leurs logements font l'objet de réhabilitation. Enfin, là où il faudra démolir les logements existants, notamment dans la partie située au nord du futur parc des Aygalades, pour reconstruire des logements neufs, le relogement de populations en place se posera.

Cette phase n'a pas démarré à l'exception des 460 logements prévus sur l'îlot Allar et n'a pas fait l'objet d'une décision formelle quant à la procédure d'aménagement pour la partie située hors de la ZAC « littoral ». Elle doit cependant intégrer en amont cette question essentielle d'autant plus que ce sont des ménages pauvres qui y sont actuellement logés. L'expérience des opérations ANRU dont certaines ont été réalisées par l'EPAEM dans le périmètre Euromed 1, montre que la maîtrise du facteur temps est essentielle. Les concertations sont souvent longues au regard de populations fortement attachées à leur quartier. Les bailleurs sociaux, même s'ils ne sont actuellement guère présents sur le périmètre Euromed 2, seront alors des acteurs incontournables, d'autant plus que la part de logements sociaux à construire est importante (environ 25 %).

Aussi la mission fait sienne la recommandation préconisée par l'audit de 2013, sous différentes formes, de nouer des relations étroites avec les bailleurs sociaux pour « accentuer dans l'extension les moyens au service du logement » et « améliorer la collaboration avec les bailleurs sociaux ». Elle le fait d'autant plus que l'échéance finale d'Euromed 2 étant en 2027, le délai opérationnel est court.

Une mention particulière doit être faite sur des copropriétés dégradées. Au moins une se trouve inscrite dans le périmètre d'Euromed 2 et sans doute d'autres sont à proximité immédiate dans les quartiers du Canet et de la Villette. Il ne s'agit pas de remettre en cause la mise en œuvre d'une ou plusieurs opérations de requalification de copropriétés dégradées (ORCOD) sur Marseille et au-delà sur la métropole. La gestion de telles opérations socialement et financièrement lourdes pose le problème d'une intervention spécifique impliquant des savoir-faire et des compétences qui sont éloignés de ceux d'un établissement public d'aménagement, même ayant une expérience en matière d'opérations ANRU.

4. Accentuer les relations avec les bailleurs sociaux pour le relogement des populations et la réalisation du programme de logements locatifs sociaux neufs et à réhabiliter.

2.4. Assurer la mise en œuvre de l'opération XXL avec la question du marché aux puces

Le traitement du marché aux puces conditionne le succès de l'opération de l'îlot XXL. Cette question n'interfère ni avec le choix du mode opérationnel de réalisation ni a fortiori avec le groupe Bouygues qui a été retenu dans ce cadre. La difficulté réside dans la gestion de la mixité des activités actuelles avec la présence sur les macro-lots de logements aussi bien sociaux que relevant du secteur libre et de bureaux.

Coincé le long du boulevard Capitaine Gèze, l'espace occupé par ce qu'on appelle le marché aux puces de Marseille comprend en réalité 3 sous ensembles :

- un magasin à bas coûts de la marque Lidl, dont le chiffre d'affaires semble être parmi les plus importants des établissements du même genre en France,
- le marché aux puces proprement dit, abrité dans une halle dédiée,
- une autre halle qui abrite à la fois un marché alimentaire dont la zone de chalandise dépasse le strict cadre de la ville de Marseille et une partie de vent de toutes sortes d'objets ne relevant pas de l'alimentaire.

Les dimanches voient affluer des vendeurs à la sauvette, comme il en existe généralement autour des marchés aux puces. Ceci occasionne de grandes difficultés de stationnement et de circulation dont une partie pourrait être résolue par l'implantation d'un parking en silo en lieu et place du supermarché Lidl, celui-ci étant déplacé à proximité immédiate.

En l'état, mais sans que cela apparaisse totalement figé, le maintien du marché aux puces semble être la solution envisagée avec une modernisation le cas échéant du bâtiment qui l'abrite. Cette solution comprendrait le maintien des activités temporaires du dimanche mais sans que les aménagements à réaliser ne soient là encore figés.

La mise aux normes européennes d'hygiène de la halle alimentaire s'impose, mais les modalités d'une telle modernisation semblent encore loin d'être décidées. Si le maintien sur place est retenu, encore faut-il que cette solution puisse s'intégrer dans le cadre de la réalisation des autres macro-lots de l'opération sans interférer avec les capacités de commercialisation des produits immobiliers (bureaux et logements). En outre il apparaît sans doute nécessaire de l'envisager avec un maintien des loyers actuels et d'engager d'ores et déjà une forte, et sans doute longue, concertation avec les commerçants en place.

Le traitement de cet espace dont l'importance économique et sociale dans la ville de Marseille est à souligner, constitue l'un des verrous de la réussite de la ZAC « littoral » dans son ensemble allant au-delà du seul îlot XXL.



Figure n° 4 : Euromed 2 – Périmètre de la ZAC « littoral » (Source EPAEM)

2.5. Mettre en cohérence les enjeux découlant de l'évolution économique et institutionnelle de la métropole de Marseille.

La mission a été frappée au cours des entretiens menés, par la place désormais acquise par la métropole de Aix-Marseille-Provence dans les propos tenus. Cela reflète le caractère avéré et inéluctable de cette création et ses effets immédiats et à plus long terme sur le fonctionnement des institutions en présence, dont bien entendu celui de la métropole elle-même. En d'autres termes, si elle est récente, la métropole existe et a désormais un territoire qui prend la succession des 6 EPCI antérieurs regroupant 92 communes, l'ancienne communauté urbaine de Marseille-Provence-Métropole en comptant seulement 19. Le changement d'échelle pour passer des 6 EPCI antérieurs à la création de la métropole dans son périmètre actuel, invite donc à un changement profond des mentalités pour tenir compte de cette nouvelle dimension métropolitaine.

L'adoption de l'agenda des mobilités urbaines à la fin de l'année 2016 qui a vu la mise en place effective de la métropole Aix-Marseille-Provence, illustre cette évolution.

Il serait cependant illusoire de croire que la métropole soit dans une situation d'intégration complète. Il faudra du temps et sans doute d'autres évolutions, pour que la métropole puisse devenir l'expression aboutie de l'intercommunalité.

C'est dans ce contexte que la mission s'est interrogée sur les deux questions suivantes :

- quelle place pour l'EPAEM dans le contexte du bassin méditerranéen voire mondial ?
- quelle place pour l'EPAEM dans le nouveau contexte institutionnel de la métropole ?

2.5.1. l'EPAEM dans le contexte du bassin méditerranéen voire mondial

La politique internationale d'Euro-Méditerranée s'est développée autour de trois axes complémentaires, tous les trois fondés sur les succès de l'établissement public et la reconnaissance de ses succès.

En premier lieu, le savoir-faire de l'établissement public en matière d'aménagement, et les impacts positifs aussi bien sur le développement économique que sur l'image de la ville suscitent l'intérêt croissant d'opérateurs et de collectivités de différentes régions du monde. En 2016, ce sont environ 600 représentants de délégations étrangères qui ont visité Euro-Méditerranée, intéressés par la présentation du projet autant pour sa gouvernance que pour ses réalisations. La demande d'un appui pour développer des projets similaires dans les pays des visiteurs est aussi souvent exprimée. Cette situation a conduit les responsables d'Euro-Méditerranée avec la Caisse des dépôts et des consignations (CDC) à participer à la création en 2011 d'un réseau méditerranéen des aménageurs pour la ville durable réparti dans cinq pays (Tunisie, Maroc, Egypte, Liban et Jordanie). Ce réseau rassemble 10 opérateurs et se réunit annuellement autour de thèmes donnés (gouvernance, nouveaux acteurs, modèles économiques, projets urbains intelligents et *low tech*) apportant à chacun une opportunité de découverte de sites et d'échanges variés et riches.

De plus, Euro-Méditerranée apporte ses capacités dans la dynamique événementielle des collectivités locales. L'exemple le plus prestigieux reste sans conteste « Marseille 2013, capitale européenne de la culture », qui a mis en valeur l'aménagement du quai du J4 avec la construction du Mucem et de la Villa Méditerranée. Ces réalisations ont redonné une identité positive à la ville qui a vu son attractivité touristique substantiellement augmenter. En ce sens Marseille s'est inspirée à son échelle de l'exemple de Barcelone qui a su valoriser des événements comme les Jeux olympiques pour se moderniser.

Enfin, l'aura internationale d'Euro-Méditerranée est portée par une large attractivité auprès des entreprises et des investisseurs, dont l'origine est internationale pour 50 % du volume des investissements sur son périmètre. Quelques-unes d'entre elles arrivent avec un fort pouvoir d'appel. C'est le cas par exemple de Giptis, un centre de recherche sur les maladies rares qui va s'installer à l'hôpital de la Timone et d'Interxion déjà cité au paragraphe 2.1. L'effet d'attraction de cette dernière pour l'économie digitale est fort grâce à une connectivité mondiale vers l'Asie et l'Afrique de qualité exceptionnelle. Ces deux exemples illustrent autant le succès des actions de recherche d'investisseurs extérieurs déployés par l'EPAEM que les retombées larges sur l'opération elle-même mais au-delà sur l'ensemble de l'agglomération de Marseille, générées par ces entreprises à forte renommée internationale.

L'enjeu d'une politique internationale est bien de repositionner Marseille sur sa façade méditerranéenne, de la valoriser en Europe, et de la situer par rapport à ses concurrentes méditerranéennes. Les orientations ci-dessous contribuent à cet objectif.

Les demandes provenant d'institutions et de collectivités prennent désormais souvent la forme d'un appel à un transfert de compétences. L'exemple le plus emblématique

est l'opération des Voûtes à Alger qui sont de même nature que celles situées sous l'église de la Major à Marseille. Euro-Méditerranée s'est engagé à fournir un appui institutionnel portant sur la stratégie, le montage d'opération et l'organisation à mettre en place.

Cependant dans la mesure où ce type de demandes des collectivités se multiplieraient, il pourrait être pertinent qu'Euro-Méditerranée envisage la création d'une filiale d'ingénierie, seule ou en collaboration avec d'autres partenaires pour y répondre.

Par ailleurs le réseau des opérateurs de grands projets urbains doit désormais évoluer. Il doit s'ouvrir à d'autres projets de la rive nord méditerranéenne pour rééquilibrer son action et son périmètre. Les échanges entre Marseille, Gênes, Barcelone et, si on quitte les rives méditerranéennes, Lisbonne, Bilbao, Londres ou Hambourg bénéficieraient à Euro-Méditerranée. L'Établissement public gagnerait aussi à élargir le champ des acteurs marseillais, avec notamment l'agence des villes et territoires méditerranéens (Avitem) qui peut apporter sa connaissance des villes méditerranéennes et sa plateforme en cours de montage sur l'aménagement urbain.

5. Développer une stratégie de développement à l'international pour répondre à des demandes d'assistance et renforcer le réseau déjà existant.

Toutefois la mission souhaite souligner combien l'avenir international d'Euro-Méditerranée est étroitement lié à la politique de la métropole. En effet, les réalisations de l'établissement public sont une vitrine pour la valorisation internationale de Marseille, ce qui devrait impliquer une meilleure coordination des politiques respectives de chacun notamment :

- l'intégration plus forte des réalisations et des projets d'Euro-Méditerranée dans la stratégie métropolitaine internationale particulièrement pour la ville durable méditerranéenne ;
- la mise en place d'événements sur le plan international valorisant Euro-Méditerranée.

Ces objectifs permettraient de donner des signaux plus positifs que ceux délivrés ces derniers temps avec des décisions telles que le départ du Plan bleu à Sofia-Antipolis, la fermeture de l'Ocemo (organisation pour la coopération économique de la Méditerranée et de l'Orient), la remise en cause de la Cité de la coopération internationale avec par voie de conséquence les questions sur l'avenir du CMI (centre de Marseille pour l'intégration méditerranéenne) géré par la banque mondiale et accueillant la banque européenne d'investissement (BEI), la CDC, l'agence française de développement et l'agence allemande d'aide au développement (GIZ).

Le développement, au niveau international, d'actions pour valoriser les réalisations et les compétences acquises par Euro-Méditerranée est autant un atout pour l'établissement public que pour la métropole.

2.5.2. l'EPAEM dans le nouveau contexte institutionnel de la métropole

En préambule de ce paragraphe, la mission souhaite mettre en avant qu'il s'agit là d'un exercice prospectif difficile dans la mesure où la métropole en est à une première phase de son développement et où, à l'exception de la présidente du conseil d'administration de l'établissement public, elle n'a pas auditionné d'élus locaux.

La rédaction procède donc plus par des interrogations que par des affirmations. Elle s'appuie en outre sur le rapport n° 009695-01 du CGEDD en date d'octobre 2014 relatif à une stratégie d'intervention de l'État dans l'aménagement francilien qui proposait des scénarios d'évolution des établissements publics d'aménagement situés en région Île-de-France dans le contexte naissant du Grand Paris.

Cependant, le contexte est très différent puisqu'en région Île-de-France ce sont sept EPA qui existaient, auxquels il faut ajouter l'ex-Agence foncière et technique de la région parisienne devenue Grand Paris aménagement (GPA). Il faut rappeler que le statut de GPA, qui a très peu évolué dans ses fondements propres depuis octobre 2014, est un établissement à caractère industriel et commercial sui generis, qui tient autant du rôle d'aménageur essentiellement pour compte propre que d'opérateur foncier gérant plusieurs milliers d'hectares de terrain sous propriété directe de l'État. Il intervient essentiellement dans le secteur concurrentiel. Par ailleurs un des EPA est en voie d'absorption par GPA et l'établissement public de la Défense (EPADESA) est en cours de transfert au conseil départemental des Hauts-de-Seine. Une autre différence tient à la composition des CA de chacun de ces établissements publics puisque les élus locaux y sont majoritaires.

Enfin mais sans que la mission ait pu le vérifier faute d'informations précises en la matière, les collectivités incluses dans le périmètre de la métropole de Marseille n'ont sans doute pas créé un nombre équivalent de sociétés publiques locales d'aménagement (SPL) qui avait été chiffré pour la région Île-de-France à 66 pour le périmètre du Grand Paris. En effet les SPL, sous contrôle direct des collectivités, interviennent sur des champs d'action identiques à ceux des EPA et, sans être directement en concurrence, font un métier très voisin.

Dans le nouveau contexte de la métropole Aix-Marseille-Provence et compte tenu de la nécessité pour elle d'agir rapidement en matière d'aménagement à l'échelle de la totalité de son territoire, la question des opérateurs sous tutelle publique se pose d'ores et déjà avec acuité. Il est sans doute nécessaire que la métropole définisse rapidement ses propres besoins en matière de modalités d'interventions publiques sur le champ de l'aménagement. Par conséquent elle devra aussi s'interroger sur ses outils de mise en œuvre.

Dans le même temps l'État devra se poser, au niveau de la tutelle et notamment celle exercée par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), la question de l'opportunité de maintenir un Établissement public d'aménagement comme elle a pu se la poser en région Île-de-France.

Quelles que soient les solutions retenues, la mission souligne la nécessité de phaser les processus d'évolution avec l'établissement de périodes transitoires limitées.

En tout état de cause, la négociation qui va s'engager pour actualiser le protocole cadre de 2011 afin de couvrir la période au-delà de 2020, pourrait être l'occasion de repenser la question du devenir institutionnel de l'établissement public dans le nouveau contexte de la métropole de Marseille.

3. Conclusion

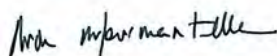
Pour conclure cet aperçu trop rapide des enjeux stratégiques futurs de l'établissement public d'aménagement Euro-Méditerranée, la mission souhaite souligner combien les risques à venir sont étroitement liés à la clarification des relations de cet établissement public avec d'une part les autres opérateurs de l'État présents, le GPMM et la SNCF étant les principaux et d'autre part avec la collectivité métropolitaine.

Dans ce dernier cas la négociation du nouveau protocole pourrait être l'occasion de faire évoluer la composition du conseil d'administration de l'établissement public en donnant une majorité aux élus locaux à l'instar de ce qui est déjà la réalité pour d'autres EPA notamment en région Île-de-France.

Euromed 1 est un incontestable succès qui repose essentiellement sur le professionnalisme de l'EPA. Euromed 2 est une opération différente et par certains aspects plus complexe que la précédente. Pour parvenir à son achèvement d'ici à 2027, l'EPA doit s'adapter aux contextes évolutifs dans lesquels il exerce son action.

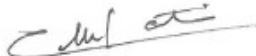
Une réflexion sur les perspectives à plus long terme d'évolution de cet établissement public dans le contexte de la métropole mériterait d'être engagée dès à présent.

Aude DUFOURMANTELLE



Inspectrice générale de
l'administration du
développement durable

Maryse GAUTIER



Ingénieure générale
des ponts, des eaux
et des forêts

Jean-Louis HELARY



Ingénieur général
des ponts, des eaux
et des forêts

Annexes

1. Lettre de mission



MINISTRE DU LOGEMENT ET DE MOBILITÉ DURABLE

La ministre

Paris, le 26 DEC. 2016

Madame la Vice-Présidente,

Depuis plus de vingt ans, l'établissement public d'aménagement Euroméditerranée (EPAEM), à travers les opérations d'aménagement qu'il réalise, poursuit une recomposition urbaine des quartiers nord de la Ville de Marseille, de nature à faire émerger une véritable centralité intégrée et dimensionnée à l'échelle de la nouvelle métropole Aix-Marseille-Provence.

Alors que la transformation de la ville est en passe d'être accomplie sur le premier périmètre d'intervention de l'établissement, « Euromed 1 », les enjeux auxquels doit répondre l'établissement résident maintenant principalement dans l'engagement et la poursuite des opérations de la deuxième phase, dite de « l'extension » ou « Euromed 2 », située au nord du d'Euromed 1 et portant sur plus de 170 hectares, dans le contexte d'une ambition renouvelée lors du Comité interministériel d'Aix-Marseille-Provence du 29 mai 2015.

Afin de soutenir la construction de logements et la mixité sociale, le comité a notamment décidé que la production de logements devait être poursuivie, en particulier à destination des ménages les plus modestes, et l'action de l'EPAEM pérennisée sur Euromed 1 et 2, où se trouve programmée la construction de 14 000 logements sur 15 ans. A cet effet, l'EPAEM doit ainsi faire aboutir les projets d'aménagement engagés dans le cadre des trois zones d'aménagement concerté (ZAC) de la Joliette, de Saint-Charles et de la cité de la Méditerranée et développer à un rythme soutenu celui de la ZAC littorale qui prévoit 9000 logements, notamment sur « l'îlot XXL » qui a fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt.

L'EPAEM se trouve ainsi à une période charnière, celle de l'articulation de deux grands cycles d'aménagement, tout en ayant à concilier à son échelle des enjeux multiples (en termes de logements, d'urbanité, d'exemplarité énergétique, d'innovations technologiques et sociales, etc.) et des attentes très fortes, notamment de la part de la société civile. Compte tenu de cette transition qui, bien qu'amorcée, reste complexe, exigeant en particulier un pilotage financier des plus serrés dans le contexte budgétaire actuel, la stratégie et la gestion de l'établissement doivent retenir toute l'attention des autorités de tutelle.

Madame Anne-Marie LEVRAUT
Vice-Présidente du CGEDD
Tour Séquoia
92055 PARIS LA DEFENCE CEDEX

55 rue Saint Dominique - 75 007 Paris - Tél. 33 (0)1 40 81 21 22
www.logement.gouv.fr

Alors que la chambre régionale des comptes de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur vient de rendre public un rapport critique sur la gestion de l'établissement, je vous demande de bien vouloir conduire, dans les conditions précisées ci-après, une nouvelle mission d'audit de l'EPAEM après celle déjà effectuée en 2013. Celle-ci avait permis d'identifier les principaux enjeux du projet Euroméditerranée et de formuler en conséquence un certain nombre de recommandations.

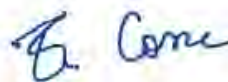
En premier lieu, vous indiquerez celles des observations faites par la mission de 2013 qui restent d'actualité et rechercherez pour chacune des recommandations correspondantes si elles ont été mises en œuvre, le cas échéant les raisons pour lesquelles elles ne l'auraient pas été, et les effets qui en ont découlé. Vous examinerez en particulier, attendu qu'elle conditionne largement les besoins de financement du projet Euroméd 2, la stratégie foncière de l'établissement sur son périmètre et l'efficacité avec laquelle sont mobilisés les outils fonciers.

En deuxième lieu, vous examinerez avec précision, en rapport avec cette stratégie, les projections faites par l'EPAEM sur les cessions de charges foncières qui fondent son modèle économique. Il conviendra notamment de vérifier le réalisme de l'ensemble de ces cessions, en volume et en prix et eu égard aux observations que la chambre régionale des comptes a pu formuler en la matière. Plus largement, vous évaluerez, en vous focalisant sur quelques questions essentielles et en associant à vos travaux la mission compétente du contrôle général, économique et financier, la gestion et la stratégie financières de l'établissement, notamment eu égard aux recommandations que la chambre régionale des comptes vient de formuler.

Enfin, dans la continuité de la mission de 2013, vous évaluerez l'action stratégique de l'EPAEM dans le champ de ses interventions liées à l'interface ville-port, en attachant une importance toute particulière à la problématique du déplacement à court/moyen terme de la gare du Canet. Ce déplacement conditionne non seulement la faisabilité de la deuxième phase opérationnelle du projet Euroméd 2 mais également la crédibilité et l'attractivité de ce projet dans son ensemble. Il appartiendra ici à la mission de formuler les propositions qui lui paraîtront de nature à permettre une résolution des problèmes que rencontre actuellement l'EPAEM.

Votre rapport définitif devra m'avoir été remis d'ici le 30 mars prochain.

Je vous prie d'agréer, Madame la Vice-Présidente, l'assurance de ma considération distinguée.



Emmanuelle COSSE

2. Tableau des risques (source EPAEM 2015)

Catégorie	Risques		Évaluation		Impact potentiel	Échelle de vigilance (3)	Prévention	
	Qualification	Conséquences prévisibles	Probabilité	Occurrence antérieure			Suivi du risque	Mesures préventives
Risques macroéconomiques	Dégradation de la conjoncture internationale	Perte de dynamisme des entreprises susceptibles de s'installer sur l'Euro Méditerranéenne	NEUTRE	chute de l'activité en 2008 => impact de court terme sur l'activité d'Euro Méd ; retard d'1 an sur le programme de rénovation de la rue de la République	Impact majeur	1/5	Présentation bi-annuelle en Comité exécutif des tableaux de bord de suivi des projets	
	Chute des prix de l'immobilier	Perte d'attraits de l'investissement sur Euro Méditerranéenne	FAIBLE	Fondement du marché immobilier marseillais marqué par une relative pénurie	Impact majeur	2/5	Nécessité annuelle de l'étude MPM sur le marché immobilier marseillais	
	Hausse importante des taux d'intérêt bancaires	Banclissement du coût de l'emprunt	NEUTRE	Taux récents historiquement bas	Impact mineur	1/5		
	Dégradation de l'image de la ville	Perte d'intérêt des investisseurs pour Marseille	FAIBLE	Marketing territorial de tous les partenaires ayant événements sociaux ayant dégradé la propriété réussi à créer une dynamique d'amélioration de la ville ; impact modéré sur l'image de la ville	Impact significatif	3/5	Présentation bi-annuelle en Comité exécutif des tableaux de bord de effort coordonné de marketing territorial suivi des projets	
Risques de gouvernance	Dégradation du consensus politique	Diminution des financements publics / retards dans les procédures / refus d'options architecturales	FAIBLE	15 années de consensus politique / appropriation croissante par la population / rôle fédérateur de l'Etat	Impact majeur	2/5	Réunions fréquentes du Conseil mise en place des comités de gouvernement / d'administration (au moins deux renforcement de la concertation avec le public et les institutions)	
	Défaillance de reprise en gestion des équipements publics	Reprise en gestion des équipements publics refusée / mal évaluée / défectueuse	NEUTRE	Compatibilité des opérations / évaluation des impacts de la gestion des équipements difficiles / manque d'anticipation des collectivités	Impact non-significatif	1/5	Mise en place d'un outil comptable de suivi des stocks efforts de coordination avec les gestionnaires Rapport sur les stocks présentés lors de la conception et lors de la remise en bi-annualité au comité gestion	
Risques liés à l'activité	Inflation des coûts de dépollution et/ou de désamiantage	Accroissement des charges et diminution des recettes commerciales nettes	FORTE	primitif de l'extension situé sur une zone de remblais anciens ayant accueilli une forte activité industrielle	Impact significatif	4/5	Mise en place d'un indicateur de suivi faisant état des évolutions des prévisions et des réévaluations/dévaluations effectives	Régime des provisions très prudent (avec XN des coûts évalués)
	Risque contentieux	Coût financier / conséquences dilatoires / incertitudes sur les bases juridiques des opérations	NEUTRE	Risque inhérent à l'activité d'aménagement conduisant des opérations complexes	Impact modéré	1/5	Création d'un outil d'anticipation du contentieux, formalisant l'évaluation du risque Suivi du contentieux des permis de construire déposés par les acquéreurs	système de provisions pour risques efficace / assurances / mise en place du comité des achats / important service juridique interne
	Risque civil	Mise en cause de la responsabilité civile de l'EPAEM	NEUTRE	Risque fortement évitable	Impact non-significatif	1/5		contrôles réguliers sur les chiffres dont l'EPAEM est MOA / assurances
	Risque spéculatif	Inflation des prix du foncier à acheter du fait d'une spéculation liée à l'opération Euro Méditerranéenne	FORTE	forte croissance de l'opération Euro Méditerranéenne qui conduit les propriétaires à pousser les prix du foncier	Impact modéré	2/5	Mise en place d'un outil comptable de suivi des stocks Rapport sur les stocks présentés bi-annualité au comité exécutif	Intervention en amont de l'EPAEM / PACA / prise en compte de nombreux propriétaires pour publics sur l'extension de l'extension qui devrait conduire à une modération des prix lors des négociations / gestion prudente : provisions pour risques (27,2% pour l'extension)
	Risque archéologique	Retard dû aux fouilles d'archéologie préventive	FAIBLE	Eloignement des opérations du cœur historique de la ville	Impact non-significatif	1/5		
	Risque financier	Accroissement intolérable de l'endettement / difficulté à obtenir des crédits	FAIBLE	Absence d'endettement de l'EPAEM / garantie publique contractuelle / importance des fonds propres	Impact majeur	1/5	Présentation systématique des perspectives financières trimestrielles au CA	présentation systématique de perspectives financières trimestrielles
Risques de gestion	Risque de dépréciation des actifs	Dépréciation des stocks très préjudiciable au résultat commercial	FAIBLE	Tendance de long terme à l'appréciation des prix sur le primitif (avec un léger effet spéculatif ponctuel) Bonne liquidité Evaluation originelle contrôlée par les Domaines	Impact significatif	2/5		grande prudence comptable avec un strict régime de provision pour dépréciation
	Risque commercial	Mauvaise évaluation des intrants conduisant à un déficit lors de la cession de charges foncières	FORTE	Acquisitions souvent très antérieures aux besoins / Difficultés à bien évaluer les potentialités des parcelles / risque de contentieux chez les co-contractants de l'EPAEM	Impact significatif	3/5	Mise en place d'un outil comptable de suivi des stocks Rapport sur les stocks présentés bi-annualité au Comité exécutif	expertise de l'EPAEM, de l'EPAEM-PACA et des Domaines

3. Réponses de l'EPAEM aux recommandations des audits du CGEDD et de la CRC

Mission d'audit de régularité du CGEDD mars 2017
Suivi des recommandations de la mission d'audit de l'EPAEM de 2013
(par tête de chapitre)

■ Questions foncières (1.10/1.11/2.2/2.9/2.13/2.16)

1.10 – Accélérer les processus d'aménagement sur Euroméditerranée 2 dans le double objectif d'assurer l'équilibre des opérations à terme et contribuer à une part du financement de la structure.

L'accélération des processus d'aménagement sur EUROMED 2 constitue l'une de nos priorités et la mise au point du projet urbain sur l'îlot XXL, à l'issue de la 1^{ère} phase d'étude, nous permet d'appréhender en parallèle la mise au point des différents macro lots en lien avec les contraintes de libérations foncières.

Notons toutefois l'urgence à prendre maintenant la DUP, près de 6 mois s'étant écoulés après la saisine officielle de la Préfecture suite rendu du rapport du commissaire enquêteur.

1.11 – Compte tenu de l'objectif de privilégier les cessions de charges foncières pour Euroméditerranée s'employer à maîtriser le maximum d'emprises foncières, quitte à emprunter si nécessaire.

2 stratégies de maîtrise foncière sont actuellement mises en œuvre.

1. Sur les opportunités foncières dans les secteurs non stratégiques :

Une intervention de l'EPF est systématiquement demandée avec mise en place d'un plan de portage long terme.

2. Sur les secteurs stratégiques (ZAC Littorale)

La DUP a été demandée à M. Le Préfet de Région et des enquêtes parcellaires couvrent l'intégralité de l'îlot XXL et sa connexion avec le Pôle Multimodal Gèze. Toutes les opportunités foncières sont préemptées par l'EPAEM par utilisation du droit de préemption urbain renforcé, délégué par la Ville de Marseille sur le périmètre de l'OIN.

L'EPAEM se retrouve aujourd'hui au croisement de la fin des opérations d'Euromed I et du lancement des opérations d'Euromed II.

Les recettes de cessions de charges foncières collectées sur Euromed I permettent donc de financer une partie des premières opérations foncières d'Euromed II.

Cependant la maîtrise foncière complète des secteurs stratégiques sur la ZAC Littorale et la fin des subventions liées aux protocoles, nous conduit à envisager l'emprunt. Dans ce sens, nous avons présenté une trajectoire d'emprunt à la DHUP en 2016 basé sur nos prévisionnels 2017/2018/2019, qui sera actualisée chaque année.

1.12 – Veiller au maintien du contenu du programme en liaison avec les collectivités, pour préserver les équilibres définis par le protocole sur la base de ratios de dépenses et recettes prudents.

Aucune demande ne visant à modifier l'équilibre de la programmation initiale n'a été transmise par les collectivités territoriales à l'EPAEM.

La mise au point d'un programme d'activité productive ne génère pas de perte au bilan et correspond à la typologie du secteur. Notons que les services du SDAP, très attachés à la préservation d'un patrimoine industriel, nous enjoignent à maintenir du bâti d'activité. Cette démarche, intéressante pour l'image du site, ne sera pas sans conséquence sur la densité.

2.2 – Préciser, pour Euroméditerranée 2, le projet parcellaire et le planning séquentiel des opérations d'aménagement à engager, en particulier sur la période 2014 -2020.

« Les opérations d'acquisitions foncières sont centrées sur le périmètre de l'îlot XXL qui a fait l'objet d'une enquête parcellaire conjointe à la déclaration d'utilité publique (DUP) qui porte sur l'intégralité de la ZAC Littorale. La DUP devrait être prononcée au premier trimestre 2017, l'arrêt de cessibilité et l'ordonnance d'expropriation sur le périmètre XXL seront demandés consécutivement. Les négociations avec l'ensemble des propriétaires sont menées en parallèle afin d'obtenir des accords amiables dans des délais plus rapides. Le phasage de la maîtrise foncière de l'îlot XXL annexé permet de définir les actions prioritaires de l'établissement en la matière.

La ZAC Littorale a fait l'objet d'études préliminaires de maîtrise d'œuvre sur le Nord de la ZAC Littorale selon le plan annexé. La volonté de l'EPAEM est en effet d'accompagner les opérations immobilières en cours et à venir sur les périmètres Allar (opération Smartseille menée par Eiffage Immobilier pour 58.000 m² SDP) et XXL (opération XXL menée par Bouygues pour 250.000 m² SDP). Ainsi, les opérations envisagées sur la période 2014-2020 concernent les espaces publics et les réseaux internes et périphériques nécessaires à la réalisation de ces opérations. Au regard des maîtrises foncières actuelles et afin d'accompagner l'opération Smartseille et le démarrage de l'opération XXL, une opération sera menée dès 2018 selon le périmètre d'études d'AVP défini en annexe. »

(Plans en annexe p.j. n°4).

2-9 : Préciser et planifier sur les parcellaires à aménager par l'EPAEM, la programmation, notamment des logements sociaux, dans le cadre d'un calendrier prévisionnel des cessions. Améliorer la collaboration avec les bailleurs sociaux.

Le principe de la mixité à l'îlot est maintenu et appliqué sur l'ensemble des opérations que pilote l'EPA.

Les calendriers de cession sont établis et actualisés dans le budget triennal et le PPA.

Les liens avec les bailleurs sociaux ont été renforcés, en particulier dans le cadre de la convention de préfiguration du NPRU et de la charte de relogement.

2.13 – Mettre en place des protocoles fonciers avec les propriétaires publics, qui évitent à l'EPAEM d'acheter leurs terrains par anticipation.

Dans les trois zones opérationnelles, la propriété publique relève de la Ville de Marseille et/ou de la Métropole, en ce cas et selon la nature des opportunités le patrimoine public transitera ou pas par le patrimoine de l'aménageur en fonction des projets envisagés.

Ainsi, une fourrière municipale pourrait être directement édifée sur terrain public sans que le patrimoine de l'aménageur ne soit mobilisé. En revanche sur les terrains XXL, l'acquisition par l'EPAEM est coordonnée sur la réalisation des différents macro lots. Pour la gare du Canet, un protocole sera nécessairement signé mais il n'existe pas aujourd'hui d'accord susceptible de nous permettre de le finaliser.

2.16 – Poursuivre la maîtrise de prix d'acquisition du foncier, en lien avec l'EPF, en s'efforçant d'acquérir au plus tôt les parcelles aliénables, et maîtriser les prix de cession et la densité pour conforter la valeur ajoutée,

L'EPF dispose d'un protocole étendu pour nous aider dans la maîtrise des terrains non stratégiques d'EUROMED II et procède à des portages long terme (Cf. p.j. n°6).

Le portage long terme n'est pas toujours générateur d'économie car le coût de prestation peut en être très élevé. Quant à la création de valeurs, elle peut effectivement résulter de la densité mais les projections faites au titre du plan guide de François Leclercq conduisent déjà à des densités importantes.

Elle peut également découler d'une amélioration des valeurs unitaires de charges foncières qui dépendent de la crédibilité du projet d'ensemble.

■ Relations avec les Collectivités

1.6 – En matière de positionnement : au-delà de la reconnaissance de son rôle d'acteur de l'évolution de la ville, améliorer la lisibilité des interventions de l'EPAEM et éviter qu'il soit considéré comme seul responsable des problèmes. – être vigilant sur la pertinence des missions qui sont confiées « au fil de l'eau » à l'EPAEM dans sa configuration actuelle ainsi que sur les moyens supplémentaires et les rémunérations correspondantes – mieux organiser la coopération avec les autres acteurs du développement, de l'aménagement et de la rénovation urbaine intervenant sur Marseille et au-delà.

Interpelle la tutelle Etat et C.T.

N.b. L'engagement de la clause de revoyure du protocole de 2011 dans le courant de l'année 2017 permettant de prendre en compte l'évolution de l'environnement institutionnel de l'EPAEM (Création de la Métropole, réforme territoriale...), la négociation du protocole de préfiguration du PNRU 2, le vote du PSO/PPA en C.A. représenteront une opportunité à saisir pour clarifier les missions confiées à l'EPAEM et les moyens qui lui sont confiés pour y faire face.

1.8 – Améliorer les dispositifs de validation des projets et de remise des ouvrages et des responsabilités aux gestionnaires de « droit commun » : entretien, gardiennage, sécurité, etc...

Pour chaque opération, l'EPAEM associe les partenaires futurs gestionnaires dès les 1ères étapes de définition des projets (mise au point des programmes, phases de concertation préalable, sélection des équipes de maîtrise d'œuvre) puis tout au long des études et enfin lors de la réalisation des aménagements. Au fur et à mesure de leur achèvement, les ouvrages sont remis en gestion aux services gestionnaires, afin de limiter au maximum le délai au cours duquel l'EPAEM doit assurer leur entretien.

Ces dispositifs de remise en gestion sont efficaces avec la plupart des services gestionnaires mais les délais restent longs sur 2 compétences : espaces verts ; assainissement.

→ Pour les espaces verts, les cahiers techniques règlementaires applicables aux travaux paysagers prescrivent une période de travaux de parachèvement puis de travaux de confortement avant de pouvoir transférer l'entretien des végétaux à un tiers. Le cumul de ces travaux correspond à un délai d'environ 2 ans, à l'issue duquel l'EPAEM transfère l'entretien des espaces verts à ses partenaires (Ville et Métropole).

→ Pour ce qui est des ouvrages d'assainissement, les délais de remise en gestion sont actuellement anormalement longs pour 2 principales raisons : D'une part, le précédent contrat ayant échoué, l'assainissement a fait l'objet d'un nouveau contrat de délégation de service public lancé par la Métropole, et ainsi d'une nouvelle définition des limites de responsabilités de chacune des parties délégant/délégataire. Les opérations en cours de réalisation par l'EPAEM ont été victimes des problèmes et/ou nouvelles procédures qui ont surgi à l'occasion de la mise en place de ces nouvelles limites de prestations. D'autre part, la création de la Métropole a elle-même donné lieu à une nouvelle répartition des compétences entre les collectivités. L'assainissement pluvial a ainsi été transféré de la Ville à la Métropole, ce qui a été également l'occasion d'une complexité supplémentaire dans le dispositif de transfert. L'EPAEM travaille activement avec le service concerné à la Métropole (la DEAP) afin de remettre en place des procédures de remise en gestion avec des délais moins longs et diminuer ainsi la période d'entretien des ouvrages d'assainissement.

1.12 – Veiller au maintien du contenu du programme en liaison avec les collectivités, pour préserver les équilibres définis par le protocole sur la base de ratios de dépenses et recettes prudents.

Aucune demande ne visant à modifier l'équilibre de la programmation initiale n'a été transmise par les collectivités territoriales à l'EPAEM.

La mise au point d'un programme d'activité productive ne génère pas de perte au bilan et correspond à la typologie du secteur. Notons que les services du SDAP, très attachés à la préservation d'un patrimoine industriel, nous enjoignent à maintenir du bâti d'activité. Cette démarche, intéressante pour l'image du site, ne sera pas sans conséquence sur la densité.

2.7 – Mettre en place avec les collectivités un outil de programmation et de coordination sur le logement à l'intérieur et à l'extérieur de l'OIN.

L'EPAEM participe au contrat de ville, au protocole sur les copropriétés dégradées, aux instances techniques d'élaboration du PLH et de l'engagement municipal pour le logement.

Il collabore aux études menées par l'AGAM sur le logement étudiant sur et en dehors du périmètre de l'OIN.

Il a mis en place des instances partenariales sur la programmation de logements sur l'extension et en particulier sur XXL.

Le pilotage et la coordination de la politique du logement et de la rénovation urbaine au sein de la Métropole Aix-Marseille et de la Ville de Marseille, sont confiés à une direction unique la DDUA.

▪ Relations avec le GPMM

1.1 – Proposer le Directeur Général de l'EPAEM comme membre du Conseil de Surveillance du Grand Port Maritime de Marseille.

Le Directeur Général est membre du Conseil de développement mais aucun suivi n'a été mis en œuvre par la tutelle concernant cette recommandation alors que la Présidente du Directoire du GPMM est membre du Conseil d'Administration de l'EPAEM.

Le déséquilibre entre les 2 EPA au bénéfice du GPMM est avéré avec pour effet négatif le recul sur la gestion de certains dossiers emblématiques (appel à projet J1, Mourepiane/Canet).

1.5 – En vue de renforcer l'objectif d'effacement de la frontière entre les espaces du port et de la ville, associer l'EPAEM aux réflexions, à la programmation et aux cahiers des recommandations urbaines et architecturales des projets d'aménagement conduits par le GPMM.

Si une deuxième phase de l'étude urbaine couvrant le secteur sud joliette a été relancée début 2017, les autres secteurs de la façade littorale ne sont pas couverts.

En outre, le calendrier et la méthode envisagés par le GPMM pour l'appel à projet du J1 est incompatible avec la production d'un cahier de recommandations architecturales et urbaines.

Enfin, le GPMM n'envisage pas d'associer l'EPAEM à la programmation, ni à la réflexion et aux cahiers de recommandations et revendique clairement son rôle d'aménageur sans intentions de coopérer avec l'EPAEM. Le dernier rapport de la cour des comptes daté du 13 février renforce le GPMM dans sa position, en recommandant « que le port reprenne l'initiative pour préserver son potentiel foncier face aux acteurs locaux » et entrave totalement l'action conjointe d'Euroméditerranée et du port, consécutive à l'étude de définition de la Cité de la Méditerranée pour valoriser le site du J4, des terrasses du Port et du Silo.

▪ Professionnalisation de l'EPA

1.2 – Insister, dans le projet stratégique et opérationnel, sur l'importance des « missions opérationnelles », cruciales pour la prochaine décennie.

Une première maquette du PPA a été présentée à la tutelle – DHUP, Direction du Budget et CEGEFL – en décembre 2016. (C.f.p.j n°1.).

2.6 – Améliorer les moyens d'organisation et de fonctionnement dédiés au logement, moyens humains, observatoires, outils de suivi, etc.

L'équipe en charge du logement et du renouvellement urbain est passée de 1 à 3 salariés en CDI. Elle est actuellement renforcée par un CDD pour faire face aux enjeux du NPNRU et des missions confiées à l'EPAEM sur les copropriétés dégradées.

Pour les outils, un premier rapport sur les résultats complets en termes de production de logement a été fourni au CA de mars 2014. Les tableaux de bords sont depuis régulièrement alimentés et des études de positionnement sont régulièrement réalisées, y compris sur le volet logement social. Une nouvelle étude est prévue pour 2017, intégrant une grande enquête de satisfaction des nouveaux arrivants. Cette étude sera co-pilotée par l'EPAEM et l'AGAM.

2.17 – Etablir le phasage général des projets à venir et un séquençement très serré des acquisitions et des travaux.

Un phasage des opérations de l'îlot XXL est envisagé selon un calendrier indicatif (cf. plan de phasage de maîtrise foncière p.j. n°4). Toutefois, un séquençement serré des acquisitions et des travaux doit être analysé au regard du fait que la quasi-totalité des parcelles supportent une activité commerciale.

Dès lors, il paraît difficile d'arriver à programmer acquisitions foncières et évictions commerciales dans un délai systématiquement en concomitance avec une cession de fonciers.

En outre, seule la propriété du foncier permet d'interrompre les droits personnels des différentes activités commerciales.

La prise en compte de ces éléments nous amènent à un délai de portage entre 18 et 24 mois.

2-18 – Etablir des tableaux de suivi de certaines thématiques, telles le développement de l'offre de logements ou la planification des parcelles commercialisables.

Concernant le suivi de la production de logement, un tableau a été initié retraçant les programmes, le nombre de logements, leur financement lorsqu'il s'agit de social ainsi que les dates de dépôt et d'obtention du PC.

Concernant la planification des parcelles commercialisables, deux outils ont été mis en place : un tableau de suivi par ZAC retraçant l'offre à venir, les promesses de vente et les actes notariés et un tableau de suivi des recettes commerciales.

La difficulté rencontrée à ce jour consiste dans la multiplicité des intervenants et des règles autour de la création de logement social. Ainsi, l'autorisation de réalisation de PLUS en QPV, la mise au point d'une granulométrie d'appartements en accord avec les souhaits des différents intervenants, l'obtention de garantie d'emprunt, la mise au point du niveau de fonds propres et enfin un éventuel recours du voisinage sur le PC rendent chaque dossier complexe. C'est la raison pour laquelle le pilotage du suivi est, aujourd'hui confié à l'équipe de RU.

RECOMMANDATIONS de la CRC du juin 2016

Recommandation n° 1

Adopter les budgets prévisionnels et les budgets rectificatifs conformément aux délais prescrits par les textes (décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique et circulaire du 20 août 2015 relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes de l'Etat pour 2016)

Adopter les budgets prévisionnels et les budgets rectificatifs conformément aux délais prescrits par les textes (décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique et circulaire du 20 août 2015 relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes de l'Etat pour 2016).

Il est pris bonne note de cette recommandation que l'établissement public s'est toujours attaché à respecter. Il convient néanmoins de rappeler que la fixation des dates de Conseil d'Administration dépend en premier lieu de l'agenda du Président et de la disponibilité des administrateurs. Le respect des délais peut donc s'avérer compliqué.

L'établissement public est parfaitement conscient de la nécessité de respecter la recommandation de la Chambre et s'attachera à demander aux tutelles, au Préfet, et au Président du Conseil d'Administration à faire en sorte à l'avenir de s'y conformer strictement.

Recommandation n° 2

Respecter les délais de transmission des comptes financiers prévus par la réglementation

Il a été pris bonne note de l'observation de la Chambre qui rappelait que le compte financier doit être transmis au Juge des comptes dans les quatre mois qui suivent la clôture des comptes, soit avant le 30/04. L'agent comptable et son équipe se mobilisent quotidiennement pour être en mesure de respecter scrupuleusement ce délai.

De plus, depuis la rédaction de ce rapport, il convient de noter que deux éléments vont permettre une accélération de la transmission du compte financier :

- L'obligation de présenter dorénavant le compte financier à l'assemblée délibérante a été ramenée au 15 mars. Ceci devrait mécaniquement permettre de gagner 15 jours sur la situation précédente.
- Par ailleurs, la circulaire du 24 août 2016 prévoit que le compte financier 2016 sera pour la première fois transmis au Juge des comptes de manière dématérialisée. Cette simplification devrait également permettre de réduire les délais de conception de l'envoi très volumineux qui était constitué précédemment.

Recommandation n° 3

Effectuer une mise à jour de l'état de l'actif en retirant les biens d'une valeur inférieure à 500€ et les biens obsolètes

Cette mise à jour a été effectuée en 2015 et en 2016 à l'occasion du déménagement de l'établissement. Par ailleurs, pour fiabiliser les immobilisations de l'établissement dans le cadre du Contrôle Interne Comptable, il a été procédé en 2016 au diagnostic du processus Actifs – immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles. Un plan d'action a été rédigé, il est actuellement en cours d'exécution et devrait être entièrement réalisé à la fin du premier semestre 2017.

Recommandation n° 4

Respecter les règles que l'établissement s'est lui-même afin de recourir de manière limitative au gré à gré pour les cessions foncières

Les cessions de gré à gré mentionnées par la CRC concernaient principalement deux opérations réalisées avec le promoteur Constructa dans la ZAC Saint Charles bien avant que l'EPAEM ne se dote de règles en la matière (c.f. page 14 du rapport). Ces opérations ont été conclues sur la base de conventions d'étude initiales transformées ensuite en promesse de vente.

Cette procédure a été choisie afin de tenir compte de l'environnement très dégradé du quartier, avant que la gare ne soit modernisée et de la présence découverte à l'issue des études de vestiges archéologiques d'une grande importance scientifique que le promoteur a présenté au public. Le projet final a dû s'adapter fondamentalement à ces découvertes et aux prescriptions du SDAP. Au final le promoteur a dû porter cette opération pendant près de 7 ans.

Actuellement l'EPAEM n'étudie conformément aux règles dont il s'est dotées, que deux opérations de gré à gré, prévues en 2017 :

- La cession d'un foncier sur EUROMED II, au profit de la société SFR qui accompagne l'installation sur EUROMED I de plus de 500 emplois de cet opérateur. Le foncier cédé servira à édifier 1 Data Center indispensable au bon déroulement de l'activité commerciale.
- Une cession d'environ 8000m² au profit de la Fondation de l'Hôpital Européen, qui souhaite agrandir cet équipement et mieux valoriser le plateau technique déjà en activité.

Dans ces deux cas, l'acquéreur est un utilisateur, ce qui est conforme à la règle fixée en interne.

Recommandation n°5

Mettre en place une refacturation de certaines interventions de l'EPAEM qui pourrait notamment prendre la forme d'un pourcentage des dépenses comme l'envisage l'établissement

Pour la première fois, et conformément aux recommandations de l'audit du CGEDD, l'EPAEM a mis en place en 2016 une refacturation, auprès de la Ville de Marseille, de son intervention comme maître d'ouvrage dans le cadre du projet de réalisation du groupe scolaire dit « Ruffi » sur la ZAC Cité de la Méditerranée.

Cette refacturation est prévue dans la convention de maîtrise d'ouvrage signée entre l'EPAEM et la Ville de Marseille (p.j. n°7), dont les modalités sont les suivantes :

* Article 4. Conditions d'organisation de la maîtrise d'ouvrage (...)

Pour l'exercice de sa mission de maître d'ouvrage, l'Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée intégrera dans le coût de revient de l'ouvrage les frais de maîtrise d'ouvrage engagés au titre de la présente convention. Ces frais ont été évalués prévisionnellement à 4% du coût total de l'Ouvrage, sans toutefois pouvoir excéder les frais réellement engagés par l'Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée au titre de sa mission.

Ce forfait pourra par ailleurs être révisé, après accord préalable des Parties, si la réalisation de l'Ouvrage nécessitait un renforcement de l'équipe dédiée par l'Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée en raison notamment de l'évolution du programme de l'Ouvrage. »

Recommandation n° 6

Calculer, pour les futures conventions, la valeur au m² de la participation constructeur en appliquant la bonne indexation

Les actualisations sont contrôlées par le service juridique qui s'assure de leurs régularités.

Recommandation n°7

Modifier, dans les futures conventions, y compris celles conclues dans le cadre d'Euromed II, les conditions de paiement des participations des constructeurs en prévoyant le versement d'un acompte à la signature ainsi que l'actualisation des règlements

Aucune nouvelle convention n'a été signée ou négociée depuis le rapport.

Recommandation n°8

Étendre le contrôle de gestion à d'autres domaines que les seules finances, notamment en créant des indicateurs RH et gestion de projets, définis et suivis par un contrôleur de gestion dont les fonctions devraient être élargies au-delà du simple suivi budgétaire

Le poste de Contrôleur de Gestion, rattaché directement à la Directrice Générale Adjointe Finances et Administration, a vu ses missions évoluer en 2016, dans l'esprit des recommandations de l'audit CGEDD. En effet, avec la création d'un poste de Directeur Financier (septembre 2016), le poste de Contrôleur de gestion a été recalibré et recentré sur ses missions transversales, notamment la centralisation de l'ensemble des indicateurs d'activités (hors RH à ce stade). La mise en place récente de cette évolution permettra d'en voir les effets courant 2017.

Recommandation n°9

Mettre en place des plans d'action et un suivi de leur impact sur les risques identifiés

La cartographie des risques (cf. supra) est désormais intégrée au PSO (présenté au Conseil d'Administration du 2 juillet 2015). Les plans d'action et leur suivi seront actualisés annuellement conformément au travail en cours sur le PPA.

Recommandation n°10

Homogénéiser l'architecture de la comptabilité analytique « projet » et développer une comptabilité analytique complémentaire permettant de ventiler et d'affecter les charges de fonctionnement général aux différents projets

La comptabilité analytique projet a fait l'objet d'une refonte complète dans le cadre de la mise en place du SIGO (Système d'information et de gestion des opérations) qui permet d'avoir une comptabilité analytique homogénéisée entre les projets avec des sous-niveaux budgétaires communs à toutes les opérations pour Euromed II. L'architecture analytique de la ZAC Littorale et plus globalement des opérations d'Euromed II a été stabilisée fin 2016.

Ceci devrait permettre une lisibilité des opérations et une comparaison entre les projets et sera effectif dès l'exercice 2017.

La ventilation des charges de fonctionnement est effective depuis le budget 2017 selon des clés de répartition déterminées (« cœur de métier » / missions opérationnelles).

Recommandation n°11

Retirer l'opération du Centre de la Mer du bilan de la ZAC CMIQ si l'étude urbano-portuaire s'avérait infructueuse

L'étude urbano portuaire est en cours et validera les différentes hypothèses de constructibilité sur la bande littorale portuaire et notamment la faisabilité du centre de la mer comme l'indique le rapport de la CRC en page 56.

4. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date de rencontre</i>
AZEMA	Ariane	Ministère du logement et de l'habitat durable	Directrice de cabinet	09/02/17
BAILLY	Sandrine	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer	Chargée de mission sous-direction port et transport fluvial	28/03/17
BERTOLINO	Claude	EPF PACA	Directrice générale	08/03/17
BOUILLON	Stéphane	Préfecture de région PACA	Préfet	07/03/17
BERTRAND	François	Direction de l'habitat, l'urbanisme et des paysages (DHUP)	Sous directeur aménagement durable (AD)	01/02/17
CABAU	Christine	GPMM	Directrice générale	09/03/17
CADIER	Anaïs	EPAEM	Directrice maîtrise d'ouvrage publique	01/03/17
CARADEC	Laure-Agnès	EPAEM	Présidente du CA	28/02/17
COLOMBANI	Paul	EPAEM	Directeur général adjoint	28/02/17
CORBEL	Eric	DHUP	Chef du bureau AD2	01/02/17
COSTANTINO	Rémi	EPAEM	Directeur stratégie et prospective	01/03/17
COSTE	David	Préfecture du département des Bouches-du-Rhône	Secrétaire général	07/03/17
DE CIBON	Hugues	Conseil départemental des Bouches-du-Rhône	Directeur général adjoint	07/03/17
DELAYE	Sandrine	EPAEM	Directrice RH et moyens généraux	01/03/17
DERIDOT	Christian	Conseil départemental des Bouches-du-Rhône	Chargé de mission GPMM	07/03/17
FOUCHIER	Vincent	Métropole de Marseille	Directeur général adjoint	09/03/17
GATINEAU	Hervé	Eiffage	Directeur régional sud-est	09/03/17
GARNIER	Laurent	Conseil régional Provence-Alpes -Côte d'Azur	Directeur de l'aménagement du territoire et de la transition énergétique	07/03/17
GEILING	Franck	EPAEM	Directeur architecture, urbanisme et développement durable	01/03/17

Nom	Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
JALINOT	François	EPAEM	Directeur général adjoint exerçant les fonctions de DG par intérim	28/02/17
KOLF	Guillaume	EPAEM	Directeur de la rénovation urbaine et du logement	01/03/17
LAURANS	Frédéric	SNCF immobilier	Directeur régional	08/03/17
LE GRIGEOIS	Eric	DREAL PACA	Directeur régional adjoint	07/03/17
De LESQUEN	Roland	Ministère du Budget	Adjoint au sous-directeur du logement, ville et territoires	27/03/17
LOYER	Alain	Bouygues Bâtiment sud-est	Président	30/03/17
MEILLAND	Olivier	Ministère du Budget	Chef du bureau logement, ville et territoires	27/03/17
MARTIN	Jean-Christophe	Contrôle économique et financier	Chef du pôle contrôle	28/02/17
NOLHIER	Marc	GPMM	Membre du conseil de surveillance	28/02/17
PAOLI	Marie-Claude	EPAEM	Directrice de la communication	01/03/17
PARANT	Hugues	EPAEM	Directeur général	30/03/17
PEDRO	Philippe	EPAEM	Agent comptable	01/03/17
PINATEL	Bernard	LOGIREM	Directeur général	08/03/17
RAUSCHER	Domnin	Métropole de Marseille	Directeur général adjoint	09/03/17
RICHARD	Violaine	EPAEM	Directrice générale adjointe	28/02/17
ROYER	Jean-François	EPAEM	Directeur du développement	01/03/17
THERY	Laurent	Préfecture du département des Bouches-du-Rhône	Préfet en charge de la mise en place de la métropole de Marseille (en retraite)	24/01/17
TOURASSE	Corine	DREAL PACA	Directrice régionale	07/03/17

5. Glossaire des sigles et acronymes

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
AOT	Autorisation d'occupation temporaire
BEI	Banque européenne d'investissement
CDC	Caisse des dépôts et des consignations
COT	Convention d'occupation temporaire
CRC	Cour régionale des comptes
CS	Conseil de surveillance
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
EPAEM	Établissement public d'aménagement Euro-Méditerranée
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
EPF	Établissement public foncier
GPMM	Grand port maritime de Marseille
MUCEM	Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée
OIN	Opération d'intérêt national
ORCOD	Opération de requalification de copropriétés dégradées
PAZ	Plan d'aménagement de zone
PME	Petites et moyennes entreprises
UTI	Unité de transport intermodal
ZAC	Zone d'aménagement concertée

