

Les villes, des mines d'or qui s'ignorent ?

Révéler la valeur cachée des actifs urbains
délaissés : comment financer les projets urbains ?

Dag Detter et Stefan Fölster

À propos de La Fabrique de la Cité

La Fabrique de la Cité est un think tank dédié à la prospective et aux innovations urbaines. Dans une démarche interdisciplinaire, des acteurs de la ville, français et internationaux, se rencontrent pour réfléchir aux bonnes pratiques du développement urbain et pour proposer de nouvelles manières de construire et reconstruire les villes. Mobilité, aménagement urbain et bâti, énergie, révolution numérique, nouveaux usages sont les cinq axes qui structurent ses travaux. Créée par le groupe VINCI, son mécène, en 2010, La Fabrique de la Cité est un fonds de dotation, dédié de ce fait à la réalisation d'une mission d'intérêt général. L'ensemble de ses travaux est public et disponible sur son site, son compte Twitter et sa publication Medium.

À propos du projet d'étude «L'innovation au service du financement de la régénération et des infrastructures urbaines»

Financer des infrastructures et reconstruire la ville sur la ville dans un contexte de raréfaction durable des ressources publiques : ainsi posée, l'équation paraît difficile à résoudre. Elle doit pourtant l'être, alors que les infrastructures urbaines développées dans les Trente Glorieuses nécessitent des investissements urgents et que la métropolisation du monde est en cours. Nos villes ne sont cependant pas condamnées à choisir entre investir *a minima* dans une maintenance qui sera d'autant plus coûteuse qu'elle sera repoussée et parer au plus urgent en matière de nouveaux projets, ni à rester enfermées dans le débat entre privatisation et nationalisation. Les villes possèdent des actifs variés qui, la plupart du temps, ne sont pas considérés comme tels et, par conséquent, sous-utilisés voire simplement ignorés. Évalués à leur juste valeur, ces actifs pourraient servir d'assiette à d'ambitieux projets de régénération urbaine et de construction de nouvelles infrastructures, conçus par la puissance publique et développés dans une démarche partenariale multi-acteurs associant le public et le privé.

Les investissements urbains en crise : une perspective sur les villes américaines

De nombreuses villes américaines sont aujourd'hui confrontées à la perspective d'un désastre imminent en matière d'investissement. Des projets d'aménagement et d'infrastructures prometteurs restent lettre morte en raison de contraintes fiscales. Alors que le gouvernement fédéral restructure la dépense, que les budgets des gouvernements des États fédérés sont grévés et les finances municipales aux prises avec de lourdes obligations, les ressources publiques susceptibles d'être investies dans des projets d'infrastructures ou de services se raréfient encore.

Il existe un moyen de mettre un terme à cette pénurie d'investissement. La solution réside dans la gestion du vaste éventail d'actifs commerciaux publics que détient toute ville, une méthode encore largement inexploitée par les villes américaines. Chaque ville possède une multitude d'actifs commerciaux, incluant des actifs opérationnels tels les aéroports, les ports et les équipements de fourniture d'eau ou d'électricité, comme des actifs immobiliers tels le foncier et les bâtiments de propriété publique. Ces actifs représentent un montant considérable de revenus potentiels aujourd'hui indisponibles en raison de leur sous-utilisation et d'une gestion impropre. Il ne s'agit pas, pour autant, de privatiser des actifs publics ou de conclure des partenariats public-privé dilutifs qui opéreraient un transfert disproportionné de la richesse publique en direction du secteur privé.

L'assurance d'un rendement raisonnable des actifs immobiliers de propriété publique et autres actifs commerciaux permettrait de libérer des ressources supérieures au montant total qu'investissent aujourd'hui les villes dans leurs infrastructures (en ce compris les routes, voies ferrées, ponts, réseaux d'eau et d'électricité et réseaux haut débit). En d'autres termes, la plupart des villes pourraient multiplier leurs investissements par plus de deux en utilisant leurs actifs de façon plus

avisée. Déverrouiller la valeur des actifs publics par le biais d'une gestion améliorée constitue une alternative efficace aux coupes budgétaires, à l'augmentation de la charge fiscale ou à l'accroissement de la dette publique.

Une gestion professionnalisée des actifs publics ne consiste pas à reconvertir subrepticement un musée et une bibliothèque en parc d'attractions ou un hôtel de ville en bowling, de même qu'elle n'est pas non plus synonyme de transfert injustifié de la richesse publique vers le secteur privé. La détention par les villes de très nombreux actifs commerciaux a créé durant les cinquante dernières années une polarisation du débat, opposant privatisation et nationalisation. Nous proposons de nous extraire de cette polémique malheureuse sur la propriété des actifs publics pour recentrer le débat sur une gestion plus qualitative de ces actifs, au soutien des priorités publiques et de l'économie américaine. Il convient de rappeler que la richesse combinée que recèlent les actifs publics des villes est plusieurs fois supérieure à celle de leurs gouvernements nationaux, mais que cette richesse demeure opaque et largement délaissée.

Une première étape, critique, consiste à obtenir un juste aperçu des bilans comptables des villes. Avec cette liste d'actifs en main, les contribuables, décideurs politiques et investisseurs seront en mesure de mieux comprendre les conséquences de long terme des décisions politiques et d'opérer des choix propres à accroître les rendements, au-delà des impôts, de la dette ou de l'austérité. Une gestion efficace des actifs urbains par le biais de la structure institutionnelle que nous proposons – les « *Urban Wealth Funds* » – conçue pour se défaire des influences politiques de court terme, permettra aux villes de mobiliser d'importantes ressources pour financer des investissements nécessaires en matière d'infrastructure.

Les actifs publics de Boston

Les villes ne procèdent généralement pas à l'évaluation de la valeur de marché de leurs actifs économiques, alors même qu'un simple calcul permet d'illustrer la considérable importance de ces actifs publics sur le plan économique.

Que l'on pense seulement à une ville comme Boston, qui, à première vue, ne semble pas particulièrement prospère. La ville faisait état, en 2014, d'actifs (valeurs économiques positives) d'une valeur totale de 3,8 milliards de dollars, dont 1,4 milliard de dollars de capital immobilier. Ses passifs (valeurs économiques négatives) représentent 4,6 milliards de dollars, soit plus que ses actifs. Il n'en reste pas moins que la ville a largement sous-estimé la valeur réelle de ses actifs publics. Comme la majorité des villes américaines, Boston déclare la valeur comptable de ses actifs, évaluée sur la base de leurs coûts historiques. Or l'utilisation des normes IFRS, qui implique de déclarer la valeur de marché des actifs, permettrait de constater une valeur bien supérieure¹. En d'autres termes, la ville fonctionne sans pleinement comprendre ni exploiter la valeur cachée de ses actifs.

Une estimation de la valeur du portefeuille immobilier de la ville de Boston élaborée sur la base d'une liste consolidée des seuls actifs immobiliers publics et d'une évaluation défendable de leur valeur a permis d'estimer cette dernière à 55 milliards de dollars. L'administration de la

¹ Les normes IFRS requièrent l'utilisation de la valeur de marché pour les instruments financiers et actifs réalisables non courants mais pas pour les installations, machines et outillages.

ville de Boston et ses décideurs politiques n'ont pas conscience de la valeur de ce ratio et ne peuvent donc pas prendre la pleine mesure du coût d'opportunité que représente la gestion impropre de ces actifs. Une meilleure visibilité leur permettrait de saisir l'urgence d'un développement avisé de ces actifs.

La prise en compte de la valeur de marché constitue le premier pas vers une gestion d'actifs de qualité. L'étape suivante consiste à comprendre le rendement que la ville tire des revenus de ses actifs et de l'augmentation de leur valeur de marché. Cette étape est critique pour qui souhaite mener des comparaisons avec des investissements alternatifs, évaluer la satisfaction que donne la performance de ces actifs, ou montrer aux parties prenantes que leur richesse est gérée de façon responsable.

Intentionnellement ou non, Boston ne déclare aucun rendement de ses actifs. L'on peut imaginer, là encore avec prudence, qu'une gestion professionnalisée et politiquement indépendante des actifs de la ville lui permettrait d'obtenir un rendement de 3% sur ses actifs commerciaux. Un modeste rendement de 3% sur un portefeuille d'une valeur de 55 milliards de dollars équivaldrait à un revenu de près d'1,7 milliard de dollars par an. C'est presque quatre fois plus que le plan de capital actuel de Boston, qui s'élève à 400 millions de dollars. En d'autres termes, même avec un rendement modeste, Boston pourrait quadrupler ses investissements en matière d'infrastructures.

En cela, Boston n'est nullement exceptionnelle. Ce scénario, qui voit la richesse urbaine prisonnière d'une sous-optimisation des biens immobiliers et autres biens commerciaux, est répandu dans les villes américaines et au-delà.

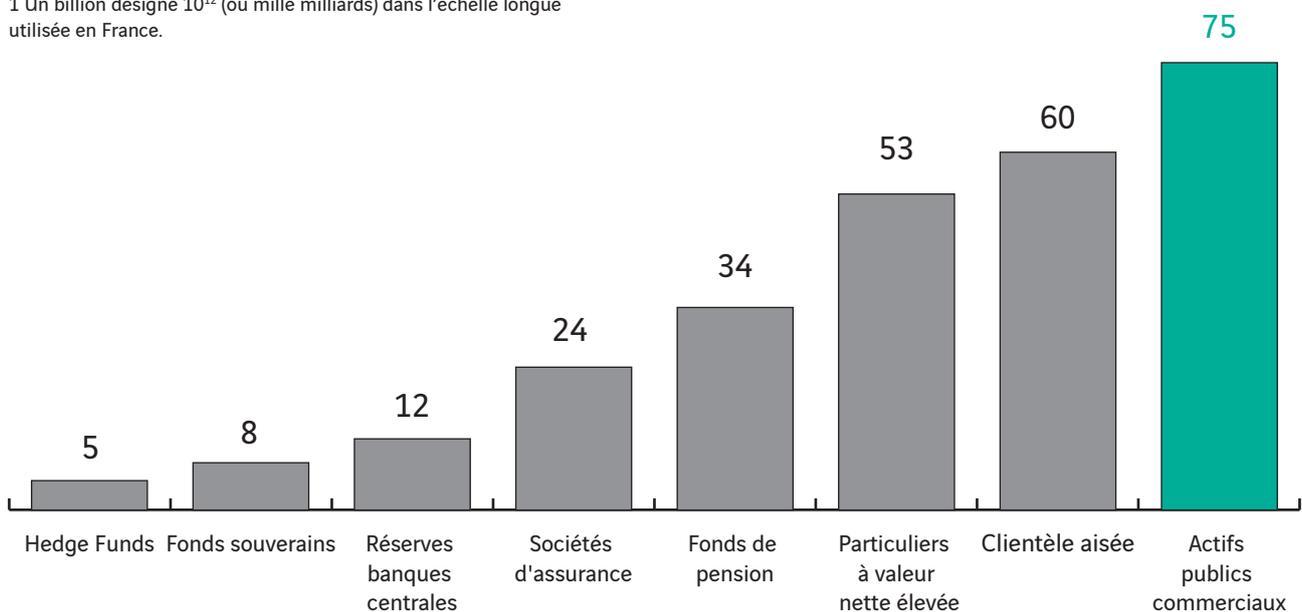
Vers une gestion professionnalisée des actifs urbains

Les actifs commerciaux détenus par les autorités locales représentent virtuellement (voire littéralement) une véritable mine d'or et dépassent de très loin les actifs manifestes que sont les bâtiments officiels, l'aéroport, la gare locale ou les services publics. Sous la partie émergée de l'iceberg se trouve un écosystème d'actifs moins visibles (voir encadré). De nombreuses composantes de ce large portefeuille, tels les bâtiments abritant de grandes centrales téléphoniques, les bureaux de poste ou simplement de vastes espaces de stockage de documents administratifs, précèdent l'émergence de technologies qui ont rendu leur finalité obsolète.

La richesse publique est le principal segment d'actifs à l'échelle mondiale

Valeur de marché (billions de dollars)¹

¹ Un billion désigne 10^{12} (ou mille milliards) dans l'échelle longue utilisée en France.



Les actifs commerciaux doivent être différenciés des actifs politiques

Actifs politiques	Actifs commerciaux
<i>Financés par l'impôt et visant à la mise en oeuvre d'une décision politique</i>	<i>Aptes à produire des revenus si gérés de façon professionnelle</i>
Sécurité publique - Police, défense	Transport - Aéroports, routes, compagnies aériennes, voies ferroviaires
Sécurité sociale - Santé, chômage	Communications - Télécoms, poste
Infrastructures - Routes, ponts (routes sans péages)	Services - Eau et électricité
	Immobilier - Utilisé ou non-utilisé, aménagé ou non - Locataires du secteur public ou tierces parties

Les actifs publics commerciaux incluent des actifs opérationnels et réels

Actifs publics commerciaux	
Actifs réels	Actifs opérationnels
Bâtiments - Utilisés (entités publiques, tierces personnes) - Non-utilisés	Transport - Routes (routes à péage) - Transport ferroviaire - Aéroports et livraisons
Foncier - Aménagé - Non aménagé	Services - Energie - Eau
	Services financiers - Banques - Compagnies d'assurance - Fournisseurs de prêts hypothécaires

La création d'un fonds dédié à la gestion d'actifs publics commerciaux peut être scindée en trois phases :

1. Promotion de la transparence : compiler une liste d'actifs et mener une évaluation indicative du portefeuille d'actifs, qui permettra d'effectuer un examen informel de ce portefeuille et de s'assurer de l'adhésion du public au principe d'une gestion professionnalisée.

2. Création d'un véhicule institutionnel : constituer le fonds, transférer l'ensemble des actifs et nommer un Conseil d'administration et des auditeurs, afin que les autorités locales puissent pleinement déléguer la responsabilité de la gestion du portefeuille.

3. Gestion des actifs : créer un plan d'affaires exhaustif pour le portefeuille dans son ensemble ainsi que pour chaque segment sous-jacent, tels les actifs immobiliers et opérationnels, pour comprendre comment utiliser chaque actif de la façon la plus productive possible et révéler dans le même temps le coût d'opportunité que représenterait une utilisation sous-optimale de l'actif en question.

Les villes qui auront cartographié leurs actifs immobiliers avec succès révéleront ainsi des milliers d'actifs auparavant invisibles, dépassant de loin le simple bâtiment public connu de tous. Tous ces actifs peuvent être optimisés et créer davantage de valeur grâce à une gestion plus professionnelle ; même des actifs délaissés peuvent être revitalisés à l'aide d'une approche appropriée. La commercialisation, l'optimisation et, *in fine*, la rationalisation, peuvent permettre d'obtenir un retour sur capital.

La commercialisation nécessite qu'un plan d'affaires évalue l'ensemble des actifs, y compris les actifs non utilisés, utilisés par des tierces parties ou directement utilisés dans la fourniture de services publics, mais qui peuvent soit (1) être relocalisés de façon à rationaliser les coûts ou (2) être utilisés pour produire des revenus accessoires (par exemple à travers une utilisation alternative ou supplémentaire des biens immobiliers et l'exploitation de propriété intellectuelle publique).

L'optimisation nécessite la réalisation d'économies d'échelle sur l'ensemble du portefeuille et doit être tout aussi prioritaire que la maximisation du rendement de chaque actif.

La rationalisation implique d'identifier les actifs arrivés à maturité, qui ont atteint une juste valeur et dont les produits de la vente pourraient être réinvestis dans des actifs capables d'offrir un rendement plus élevé. Les actifs arrivés à maturité peuvent être cédés à un moment approprié du cycle de marché, dans le cadre d'un plan d'affaires plus large visant à maximiser le rendement du portefeuille dans son ensemble. Les produits de ces activités de rationalisation doivent devenir une source de financement pour la mise en œuvre du plan d'affaires et, in fine, financer des investissements en matière d'infrastructures.

Même des bâtiments publics communs peuvent parfois trouver des moyens d'augmenter la valeur qu'en retirent toutes les parties prenantes. Prenons l'exemple d'une école située dans le quartier d'affaires d'une ville, où la valeur de marché du foncier est extrêmement élevée. Ce foncier est utilisé pour une activité qui, bien qu'importante socialement, pourrait être relocalisée quelques rues plus loin vers du foncier beaucoup moins cher – peut-être au profit de l'apprentissage des étudiants. Une telle relocalisation libérerait alors le foncier initialement occupé par l'école, qui pourrait être consacré dès lors à un usage à la valeur de marché la plus élevée. Un tel changement serait sans aucun doute dans l'intérêt de tous car il permettrait d'augmenter les revenus de la ville tout en donnant aux autorités la possibilité de construire une école de qualité équivalente ou supérieure grâce aux revenus tirés du développement de la propriété à la valeur supérieure. Ce modèle a été déployé avec succès par le fonds HafenCity de Hambourg, qui a développé plusieurs infrastructures scolaires telles l'école primaire Katharinen et l'université de HafenCity.

Les opportunités de ce type sont innombrables mais souvent délaissées, les institutions politiques et administratives chargées de superviser ces actifs n'étant pas conçues pour rechercher les moyens d'en tirer une valeur plus importante. L'obtention de résultats probants nécessite d'isoler ces activités de toute influence politique.

Libérer la valeur

Exemples internationaux

Quelques villes ou cités-États ont fondé avec succès des holdings indépendantes et professionnelles ainsi que des « *Urban Wealth Funds* » dans le but de gérer leurs biens commerciaux et d'aider à financer leurs investissements en matière d'infrastructures.

Hong Kong

La rapide croissance économique de Hong Kong a suscité la rédaction d'une étude publiée en 1967, qui proposait la formation d'une société de transports publics. Ceci a conduit à la création de la *MTR Corporation* (initialement « *Mass Transit Railways Corporation* »), fondée en 1975. Cette société est un « *Urban Wealth Fund* » sectoriel qui dirige un système de transport ferré intégré auquel appartiennent des infrastructures ferroviaires, le foncier adjacent ainsi qu'une part importante des biens immobiliers. Cette société exploite le système ferroviaire et le réseau de métro de Hong Kong. Bien qu'elle soit cotée en bourse depuis 2000, son actionnaire majoritaire demeure le gouvernement. MTR exploite un système de transport majoritairement ferroviaire comprenant des services domestiques et transfrontaliers, une liaison ferroviaire express à grande vitesse vers l'aéroport et un système léger sur rail.

MTR a financé et géré de considérables investissements en matière d'infrastructures; elle constitue également un promoteur immobilier d'importance, qui a aidé à augmenter de façon significative la livraison de nouveaux logements à Hong Kong. Un grand nombre de ses gares est intégré à de grands ensembles résidentiels et centres commerciaux. Des projets résidentiels et commerciaux ont été construits en surplomb

de gares existantes et le long de nouvelles extensions de lignes. À ce jour, MTR a aménagé avec succès la propriété située au-dessus de près de la moitié des 87 gares du réseau, soit une superficie de 13 millions de mètres carré.

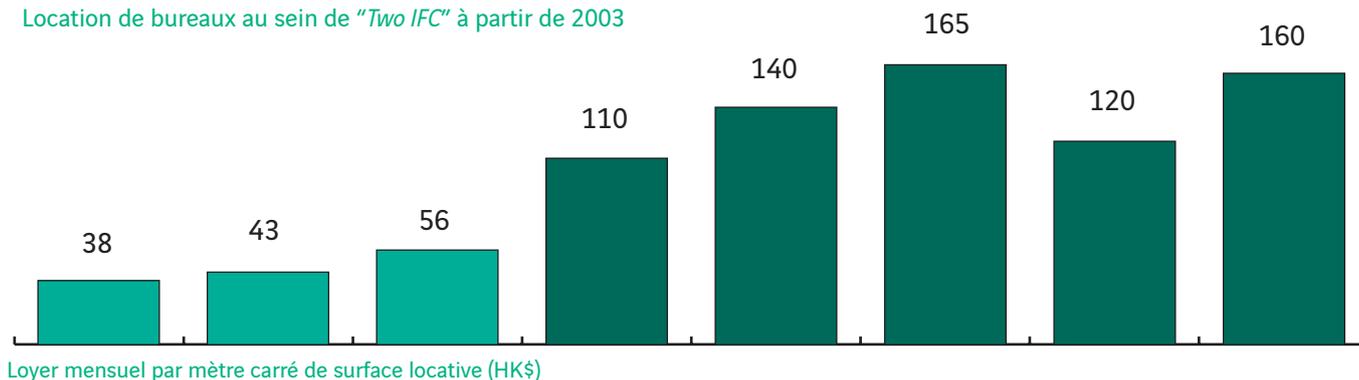
De nouveaux projets sont en cours de conception ou de mise en œuvre qui devraient permettre d'ajouter à cette surface quelques 3,5 millions de mètres carré.

MTR verse à la ville des dividendes conséquents, lui offrant ainsi un revenu que les autorités locales ont mis à profit pour résorber la dette existante et développer d'autres actifs¹.



1 McKinsey & Company, "The 'Rail Plus Property' Model: Hong Kong's Successful Self-Financing Formula," juin 2016 (<http://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/the-rail-plus-property-model>).

Location de bureaux au sein de "Two IFC" à partir de 2003



Copenhague



By og Havn, Copenhague

Crédit image : DanNav - CC BY-SA 3.0

Autre exemple d'« *Urban Wealth Fund* » sectoriel, *By og Havn I/S (City & Port)*, fondé par la ville de Copenhague en 2007 avec une participation de 5% du gouvernement national dans l'objectif de développer plusieurs quartiers spécifiques de la ville. Il s'agit du plus important « *Urban Wealth Fund* » et projet d'aménagement urbain en Europe, avec une superficie totale de 520 hectares et plusieurs fusions de sociétés de promotion et d'actifs immobiliers appartenant à la municipalité et au gouvernement national. Cette superficie totale comprend 210 hectares situés dans des quartiers du front de mer au sein de la zone portuaire de Copenhague ainsi que les 310 hectares du quartier enclavé d'Örestad, situé entre le centre-ville et l'aéroport Kastrup de Copenhague.

L'aménagement réussi de ces quartiers permettra à la société d'offrir plus de 33 000 nouveaux logements, 100 000 espaces de travail, une nouvelle université qui accueillera plus de 20 000 étudiants, ainsi que de nouveaux parcs et équipements commerciaux et culturels.

L'excédent financier des activités de *City & Port* lui a permis de participer au financement de l'extension du réseau de métro local ainsi qu'à d'autres investissements en matière d'infrastructures, rendus nécessaires par ces aménagements. Cette contribution prend la forme d'un dividende direct ainsi que d'investissements dans divers projets.

Londres

La société *London Continental Railways Limited* (LCR) fut instituée en 1994 pour servir de holding dans le cadre de la construction par *European Passenger Services* de la liaison ferroviaire Paris-Londres passant par le tunnel sous la Manche. S'étant désinvestie de cette liaison ferroviaire en elle-même, la société est maintenant un « *Urban Wealth Fund* » sectoriel dont l'objet premier est la promotion immobilière et la revitalisation de foncier, notamment dans la zone qui entoure la gare de King's Cross à Londres.

La décision prise en 1996 de déplacer la liaison ferroviaire Paris-Londres de Waterloo vers la gare ferroviaire de Saint Pancras, à deux pas de King's Cross, a déclenché un changement en incitant le gouvernement britannique à développer le site de King's Cross par le biais d'une holding indépendante, le promoteur immobilier britannique Argent tenant alors le rôle de gestionnaire des actifs du partenariat.

King's Cross a toujours joué un rôle critique dans la vie marchande de la capitale. Le projet de 27 hectares représente une surface totale de 743 000 m² de projets d'aménagement à usage

mixte, comprenant 279 000 m² de nouveaux espaces de travail, environ 46 500 m² de restaurants, cafés, bars, et équipements commerciaux et de loisirs, près de 2 000 nouveaux logements, une nouvelle université et un éventail d'équipements scolaires, hôteliers et culturels.

De nombreux bâtiments victoriens anciens proches du site, notamment le Great Northern Hotel, ont été rénovés et rouverts. Des entités telles Google, Louis Vuitton, Universal Music, Havas et l'*University of Arts* de Londres ont choisi de s'y établir. De nouveaux squares, jardins et parcs publics ont ouvert leurs portes ainsi que des restaurants, commerces et cafés. En 2020, 50 000 personnes pourraient étudier, habiter ou travailler à King's Cross. En 2015, LCR a vendu ses 36,5% de parts à *AustralianSuper* pour l'équivalent de quelques 400 millions de dollars.

LCR mène aujourd'hui d'autres projets de développement, notamment le projet à 2,6 milliards de dollars de l'*International Quarter* à Stratford, centré sur les gares ferroviaires régionale et internationale de Stratford dans l'est londonien.



Projet de King's Cross à Londres

Crédit image : Matt Kieffer - CC BY-SA 2.0

L'importance de la transparence et de l'indépendance d'un « *Urban Wealth Fund* »

La meilleure façon pour un gouvernement de gérer des actifs commerciaux est de les placer dans une holding commerciale, un « *Urban Wealth Fund* », et d'autoriser ce dernier à agir professionnellement comme s'il s'agissait d'un fonds de placement privé de propriété publique. Ce fonds serait géré loin de toute influence politique de court terme, de façon responsable et transparente, suivant les pratiques comptables et de gestion habituellement mises en œuvre dans le secteur privé. Ces véhicules financiers représentent un compromis idéal : ils permettent au secteur public de conserver la propriété des actifs publics tout en se prémunissant dans le même temps de toute interférence de court terme. Le gouvernement nomme les auditeurs responsables du portefeuille et détermine une cible de dividendes et une liste d'actifs qui pourront in fine être vendus lorsqu'ils auront été suffisamment développés, mais n'a aucune influence sur la gestion du fonds lui-même. Cette stricte séparation est la clé d'une gestion améliorée des actifs.

Isoler la gestion des actifs commerciaux des cycles politiques courts sert deux objectifs critiques.

L'« *Urban Wealth Fund* » permet d'une part au gouvernement de pallier son incapacité structurelle à assumer un risque commercial sans devoir recourir à l'externalisation de transactions, à la privatisation ou à des partenariats public-privé (PPP) qui peuvent s'avérer sous-optimaux pour les contribuables, comme l'illustre le malheureux accord de privatisation de parc-mètres conclu par Chicago. Dans tout modèle de PPP ou de privatisation, le secteur privé accepte de financer un actif et d'assumer le risque commercial lié à sa gestion. En échange, les acteurs privés requièrent des primes élevées dont le coût est porté par les contribuables ou les usagers. Par sa nature même, l'« *Urban Wealth Fund* » libère le gouvernement du fardeau du risque commercial tout en préservant la propriété publique des actifs.

D'autre part, l'utilisation d'un bilan comptable exact permet un alignement beaucoup plus précis entre cycle de vie des actifs et gestion des investissements. Les coûts initiaux d'un actif, liés par exemple à sa conception et sa construction, ne représentent généralement qu'une part

infime du coût total de l'actif pendant toute sa durée de vie, les principaux coûts relevant de l'exploitation et de l'entretien. Dès lors, la libération de la valeur des actifs publics en vue d'assurer leur optimisation requiert l'adoption d'une perspective d'investissement s'étendant bien au-delà du cycle politique. Lorsque le calendrier politique s'interpose, les dépenses d'entretien des actifs entrent en concurrence avec les dépenses en matière d'éducation, de santé et autres investissements sociaux systématiquement considérés comme prioritaires en raison de leur popularité auprès des électeurs. Consacrer l'argent des contribuables à l'entretien des actifs peut constituer un risque politique – à moins qu'il n'existe un bilan comptable au sein d'un cadre institutionnel séparé, un « *Urban Wealth Fund* » apportant la preuve du fait que ledit argent a permis d'augmenter la richesse nette.

Il est urgent de prendre conscience du fait que la ville détient un vaste éventail d'actifs commerciaux non visibles. Une première étape critique consisterait alors, dans l'intérêt de la transparence, à publier un rapport annuel prenant la forme d'un prospectus non vérifié soulignant la valeur et le rendement totaux du portefeuille d'actifs commerciaux dans son intégralité¹. La connaissance ainsi acquise ouvrirait la voie à un débat sur l'établissement d'un « *Urban Wealth Fund* ».

Nos propositions dépassent largement le spectre de la gouvernance des simples actifs commerciaux. Un « *Urban Wealth Fund* » suffisamment indépendant de tout contrôle gouvernemental pourrait être autorisé à rééquilibrer son portefeuille et non seulement aider à financer des investissements en matière d'infrastructures mais aussi agir en tant qu'intendant et investisseur phare dans le cadre de consortiums d'infrastructures nouvellement formés. Ce qui pourrait bien faire de l'« *Urban Wealth Fund* » une aubaine permettant d'investir dans des infrastructures hautement nécessaires.

1 La revue des actifs commerciaux du gouvernement lituanien pourrait servir d'exemple.

À propos des auteurs

Dag Detter et Stefan Fölster sont les auteurs de l'ouvrage *The Public Wealth of Nations* (Palgrave MacMillan, 2015) qui figure sur la liste des livres de l'année 2015 de *The Economist* et parmi les meilleurs livres de l'année 2015 du *Financial Times*. Leur ouvrage le plus récent, *The Public Wealth of Cities*, est paru aux éditions *Brookings Press* en juillet 2017.

De nombreuses villes sont aujourd’hui confrontées à la perspective d’un désastre imminent en matière d’investissement. Des projets d’aménagement et d’infrastructures prometteurs restent lettre morte en raison de contraintes fiscales. Il existe pourtant un moyen de mettre un terme à cette pénurie d’investissement : chaque ville possède une multitude d’actifs commerciaux sous-utilisés ou improprement exploités qui offrent un considérable potentiel de revenus. Déverrouiller la valeur des actifs publics par le biais d’une gestion améliorée constitue une alternative efficace aux coupes budgétaires, à l’augmentation de la charge fiscale ou à l’accroissement de la dette publique.

Contact :

12-14 rue Louis Blériot
92500 Rueil-Malmaison Cedex
France

contact@lafabriquedelacite.com

+33 1 47 16 38 72

www.lafabriquedelacite.com



twitter.com/fabriquelacite



medium.com/la-fabrique-de-la-cité