

## Cycle 2022 - Osez l'aménagement !

### 1ère journée : Faire avec l'existant, un problème ou une solution ?

Jeudi 31 mars 2022 à la Cité des sciences et de l'industrie, Paris

## Sommaire

<a href="#">Ouverture par les co-présidents du RNA</a>	<a href="#">2</a>
<a href="#">Séquence 1 – Comment rendre attractive une ville produite par recyclage de l'existant ? Comment en donner envie aux usagers et en réussir leur appropriation ?</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">Action Cœur de Ville, bilan et perspectives en matière de soutien aux projets urbains et aux opérations d'aménagement</a>	<a href="#">16</a>
<a href="#">Séquence 2 - En villes moyennes, en quoi le duo collectivité – aménageur évolue-t-il pour réussir à produire la ville par recyclage urbain ?</a>	<a href="#">17</a>
<a href="#">GT1 – Thème 20</a>	<a href="#">25</a>
<a href="#">GT2 – Thème 2022 : Quels renouvellements de la filière aménagement ?</a>	<a href="#">37</a>
<a href="#">GT3 – Thème 2022 : Les cadres juridiques et partenariaux</a>	<a href="#">55</a>

## Ouverture par les co-présidents du RNA

---

### Aude DEBREIL, Directrice générale de l'EPA Sénart

Bienvenue à la Cité des sciences et de l'industrie pour cette journée plénière du Réseau national des Aménageurs. Le réseau a réussi à maintenir son fonctionnement, malgré la crise sanitaire et les divers confinements qui n'ont pas atteint la motivation des acteurs de l'aménagement. Vous avez été particulièrement nombreux à vous mobiliser en 2021 et nous avons ainsi réussi à tenir nos trois séances annuelles. Le Réseau national des Aménageurs vous en remercie chaleureusement.

**En 2021, nos travaux ont été dédiés à l'identification des injonctions contradictoires que nous vivons quotidiennement au cœur des projets urbains. Ce fut ainsi l'occasion de partager les leviers permettant de les dépasser.** Nous nous sommes réunis à plusieurs reprises pour évoquer les sujets de la limitation de l'artificialisation des sols et du déplacement des frontières qui séparent les acteurs de la chaîne de l'aménagement. Nous avons ainsi mis en lumière la part commune que nous souhaitons défendre dans nos projets. Les thèmes relatifs aux défis de la relance, à la qualité de la construction et plus largement à la ville bas carbone ont également été abordés à plusieurs reprises.

**L'ensemble de ces travaux, incluant actes, comptes-rendus, synthèses et supports visuels, est disponible sur le site internet du RNA.** Ces travaux sont particulièrement riches et nous vous invitons à les consulter, à vous en inspirer, et à les partager. Ce réseau a cette vocation de capitaliser et de diffuser les retours d'expérience issues des secteurs publics et privés, afin de favoriser l'acculturation de tous les acteurs.

Face aux nouveaux défis de la ville durable, certains aménageurs ont su apporter de nouvelles solutions liées au déploiement de réseaux de chaleur, à la mobilité propre, aux stationnements mutualisés, à la renaturation d'espaces naturels ou encore à l'aération des milieux urbains.

La capacité des aménageurs à étendre le champ des missions traditionnelles jouera un rôle déterminant dans le développement de nouveaux « morceaux de ville », dans un contexte de transition écologique et environnementale. Les collectivités locales, pilotes de l'aménagement, devront être soutenues dans l'instauration et la généralisation de ces nouvelles pratiques.

Au-delà de l'élargissement de ses missions, l'aménageur joue également un rôle de prescripteur, de régulateur et d'accompagnateur des acteurs partenaires de la fabrique de la ville. Cette démarche est essentielle pour porter collectivement les ambitions de la ville durable.

**La ministre Emmanuelle Wargon et Stéphanie Dupuy-Lyon, directrice générale de l'aménagement du logement et de la nature, ont salué, à l'occasion de notre séance de novembre 2021, notre capacité collective à anticiper et à entrer en résonance avec les préoccupations et les actions du ministère.** Nous tentons effectivement, depuis 2018, d'anticiper les enjeux de la démarche « Habiter la France de demain ». **Le réseau et la filière de l'aménagement dans son ensemble se placent de façon continue dans une démarche d'interrogation et de progression collective face à ces défis particulièrement complexes.**

Nous sommes heureux de continuer à travailler en parfaite adéquation avec les ambitions gouvernementales. Nous sommes également heureux de poursuivre le travail avec vous et **d'entamer ce nouveau cycle du RNA, baptisé « Osez l'aménagement ! »**

### Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage Aménagement

Nous devons effectivement oser l'aménagement. Oser cette démarche d'aménagement auprès des collectivités, car **l'aménageur est la cheville ouvrière de tous les compromis de la ville.** Toutes les ambitions ne peuvent se cumuler en un seul tenant, au risque d'échouer face à une courbe d'apprentissage inévitable pour l'ensemble de la filière. Nous parlons bien de « filière » et j'insiste sur ce terme.

**L'aménagement permet de diversifier les ambitions** et de mieux cibler le travail à l'échelle du macro-lot. L'objectif reste avant tout de massifier cette démarche au sein d'un projet urbain au bénéfice des usagers.

**L'aménagement est un moyen important de veiller aux équilibres entre les divers objectifs, de manière contextualisée.** Nous devons éviter la ville bas carbone exclusive, en organisant une péréquation entre recyclage optimal et artificialisation minimale, en faveur d'un développement équilibré et solidaire du territoire.

**L'aménageur est souvent le seul acteur de long terme d'un projet urbain.** L'aménageur aide à tenir le cap et les fondamentaux d'un projet auprès de la collectivité, malgré les modifications réglementaires et législatives.

**L'aménagement opérationnel constitue un outil essentiel pour la production de la ville de demain,** en permettant d'expérimenter et d'effectuer les meilleurs compromis possibles entre les différentes ambitions.

**L'aménagement permet également une montée en compétences des acteurs de la ville durable.** La prise de risque et l'engagement sur le temps long demandent du courage.

**Nous sommes convaincus de la nécessité d'évoluer et d'amplifier l'acte d'aménager. Donc « Osez l'aménagement ! ». Ce travail ne pourra être réalisé qu'avec l'engagement de chaque acteur, et notamment les collectivités donneuses d'ordre.**

Nous sommes donc heureux d'accueillir aujourd'hui plusieurs acteurs qui s'engagent avec conviction pour leur territoire et qui croient en la force de l'aménagement urbain. Je les remercie sincèrement de leur présence.

La première journée de ce cycle est dédiée au thème « faire avec l'existant ». Nous tenons à remercier l'ensemble des intervenants et des animateurs.

## Actualités de la DHUP autour de la feuille de route bas carbone

### Jean-Marie QUEMENER, chef du bureau des opérations d'aménagement

Bonjour à tous. En premier lieu, je voulais excuser Jean-Baptiste BUTLEN, sous-directeur de l'aménagement durable, pour son absence. Par ailleurs, le RNA avait pris l'habitude d'effectuer un point d'actualité juridique et de politique publique au début de ces réunions, mais la période de réserve préélectorale actuelle nous impose de marquer une forme de discrétion sur ces questions. Nous reprendrons un cycle normal lors de la prochaine édition.

Nous avons décidé de vous présenter les travaux que nous sommes en train de lancer. Anne FRAISSE a gentiment accepté d'en assurer la coprésidence, avec la mise en place d'une feuille de route pour « décarboner » la chaîne de valeur de l'aménagement. Cette démarche s'inscrit dans un contexte particulier.

Nous nous plaçons dans un objectif européen de neutralité carbone à horizon 2050, qui se traduit dans la SNBC (Stratégie nationale bas carbone). Or, les ambitions européennes ont été revues à la hausse. L'objectif est désormais fixé à une réduction de 55 % des émissions de gaz à effet de serre en 2030. Cette démarche est portée par la loi européenne et va s'accompagner d'un paquet législatif européen baptisé « Fit for 55 ».

La France a l'obligation d'intégrer cet objectif de la loi européenne dans son droit. Ce processus va se décliner de deux manières. Le Parlement français a pour obligation d'examiner une loi de programmation pour l'énergie et le climat à l'été 2023. Ce chantier va débiter prochainement, à la suite des scrutins à venir. Cette loi de programmation va fixer des objectifs, dont les modalités et les moyens de mise en œuvre seront intégrés à la SFEC (Stratégie française pour l'énergie et le climat).

Parallèlement, le législateur a introduit un article dans la loi climat résilience qui oblige les secteurs les plus émissifs en gaz à effet de serre à bâtir une feuille de route de décarbonation de leur chaîne de valeur. Les filières économiques doivent donc se saisir de la question, en dimensionnant une trajectoire et des leviers de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'ensemble des

propositions qui émaneront des filières est destiné à alimenter la LPEC (Loi de programmation pour l'énergie et le climat), ainsi que la SFEC.

Nous allons donc pouvoir formuler des propositions en matière de leviers fiscaux, de leviers réglementaires et de moyens d'action pour atteindre ces objectifs.

### **Anne FRAISSE, Urbain des Bois – membre du Codir RNA et chef de file GT3**

Cette feuille de route s'ajoute aux 14 feuilles de route identifiées dans la mise à jour de la stratégie nationale bas carbone. Certaines d'entre elles sont lancées actuellement dans les secteurs des transports et des mobilités, de l'agriculture et du bâtiment. L'aménagement et le bâtiment sont habituellement agglomérés. Or, pour la première fois, nous avons une feuille de route dédiée exclusivement à l'aménagement. L'aménagement est ainsi identifié comme une chaîne de valeur en tant que telle. Nous avons donc une opportunité de faire filière pour la toute première fois de notre histoire, et de montrer que nos actions sur la décarbonation se placent en amont des autres feuilles de route. En outre, les interactions sont fortes avec d'autres filières telles que le transport, le bâtiment, la construction et la rénovation.

Cette chaîne de valeur « chapeau » fait intervenir des acteurs spécifiques, et pourrait être enrichie par les collectivités, les prescripteurs, les SCOT ou encore le PLU, élément fondamental de la création et de l'organisation de la ville.

Les aménageurs portent la production de la ville avec un foncier nu ou recyclé. La loi climat et résilience et le Zéro artificialisation nette nous orientent d'ailleurs dans cette seconde direction. Cette dimension impacte directement nos métiers et la décarbonation s'inscrit dans ce cadre. Les donneurs d'ordre, notamment les entreprises de travaux publics, viennent aussi largement contribuer à la question de la décarbonation de la ville. Les promoteurs participent quant à eux à l'articulation de la chaîne de valeur de l'aménagement et du bâtiment. En effet, un certain nombre de promoteurs s'intéressent désormais à ces questions d'aménagement.

Notre profession est donc particulièrement charnière et cette chaîne de valeur va s'enrichir avec le démarrage de cette feuille de route.

### **Jean-Marie QUEMENER**

La méthodologie est cadrée par le Commissariat général au développement durable, qui dirige la méthode pour l'ensemble des feuilles de route. La principale idée est d'abord de cartographier la chaîne de valeur de l'aménagement, avec cette difficulté d'établir un commencement et une fin pour la production de valeur. La chaîne de valeur de l'aménagement est aussi une chaîne de valeur socle pour la décarbonation d'autres filières, notamment celle de la mobilité.

Après avoir effectué ce travail de cartographie, nous devons identifier les sources d'émission de gaz à effet de serre. Le travail consistant à quantifier les émissions risque d'être complexe, car nous n'aurons pas le même niveau de précision que d'autres filières dans ce domaine.

Le travail consistera par la suite à identifier des leviers de réduction de ces émissions, et enfin de définir une trajectoire de décarbonation compatible avec l'objectif du « Fit for 55 ».

Nous devons donc tenter, dans le cadre de ces travaux, de hiérarchiser les leviers en fonction des coûts d'abattement du carbone. En effet, tous les leviers n'auront pas le même impact financier. Nous devons également identifier les freins économiques et juridiques relatifs à la mise en œuvre de ces leviers, afin de les hiérarchiser et de déployer des propositions qui pourront figurer dans la feuille de route. Ces propositions viendront ainsi alimenter les travaux de la loi de programmation sur l'énergie et le climat et la stratégie française pour l'énergie et le climat.

### **Anne FRAISSE**

Nous coprésidons cette feuille de route, avec des co-rapporteurs qui participent à cette chaîne de valeur. L'instauration d'une phase d'état des lieux est prévue, avec un recensement à date, notamment des productions en matière de décarbonation de l'aménagement. Nous devons donc effectuer ce travail d'inventaire relativement dense. Nous tenterons par la suite d'identifier les leviers de décarbonation.

Nous créons la ville et nous créons par notre métier la possibilité pour la population de se loger. L'objectif est de disposer constamment d'une « corde de rappel » sur la question de l'acceptabilité, notamment en matière de prix. **La mise en place de leviers de décarbonation ne doit pas aboutir à des exclusions dans le secteur du logement. Cet élément particulier dans notre chaîne de valeur doit être pris en compte dans la feuille de route.**

**Notre objectif est d'identifier ces trajectoires de réussite et de finaliser la feuille de route en janvier 2023.** Nous devons tenter de mettre en place une organisation pour atteindre cet objectif, au cours du Copil prévu le 27 avril 2022. Trois autres Copil auront lieu d'ici au mois de janvier 2023. **Tous les acteurs de l'aménagement et de la ville sont évidemment invités à contribuer à ce travail. Nous sommes ouverts à toutes les propositions qui peuvent venir enrichir cette feuille de route sur la décarbonation.**

# Séquence 1 – Comment rendre attractive une ville produite par recyclage de l'existant ? Comment en donner envie aux usagers et en réussir leur appropriation ?

---

Table ronde animée par Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers.

Avec les témoignages de :

- Bernard REICHEN, agence RR&A ;
- Sébastien PATHERON, directeur adjoint de l'aménagement et directeur opérationnel du renouvellement urbain, SERM ;
- Guillaume HEQUET, directeur de l'aménagement et du développement immobilier, Vilogia ;
- Arnaud BAUDEL, directeur général développement, Histoire & Patrimoine.

**Questions clés de la séquence :**

La production de la ville par recyclage, en considérant désormais l'existant urbain comme une ressource, est au coeur du défi actuel.

Peu importe le type de tissus recyclés, quels sont les leviers pour leur redonner une nouvelle attractivité ? Comment les acteurs de la chaîne travaillent différemment, notamment en matière de conception, dans l'objectif que les habitants, entreprises et usagers aient envie de la ville ainsi produite et se l'approprient avec succès ? Quelles sont les conditions d'une commercialisation réussie dans ces contextes ?

Comment résoudre l'équation économique entre surcoûts liés au recyclage, maîtrise des prix des logements et locaux économiques produits, augmentation de la production de logements notamment en zones tendues et maîtrise des délais pour faire face aux besoins, alors que l'attractivité passe souvent par une dé-densification ?

**Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers**

Merci de cette invitation. Je suis le directeur général d'une société publique locale d'aménagement de la métropole européenne de Lille, nommée la Fabrique des quartiers. L'enjeu et l'ADN de cette société sont la requalification et la revitalisation des quartiers habitants anciens dégradés. L'activité de la Fabrique des quartiers est donc dédiée à des opérations de recyclage urbain, en habitat et en petite friche.

J'ai donc l'honneur d'animer cette table ronde. La question qui nous est posée est celle de l'attractivité d'une ville produite par recyclage de l'existant, et son appropriation par les habitants. Nous devons également ajouter à cette problématique la question de l'appropriation de cette ville par toute la chaîne de professionnels. L'exemple de la Fabrique des quartiers, dont l'activité se concentre principalement sur des microprojets de renouvellement urbain, montre que la ténacité et l'inventivité sont nécessaires pour attirer de nouveaux partenaires. Ce type de démarches, que nous pourrions qualifier « d'urbanisme homéopathique », s'effectue dans des quartiers qui ne sont pas toujours simples à appréhender.

La question du renouvellement urbain n'est pas un sujet réellement nouveau pour la métropole européenne de Lille. Cette problématique s'est imposée dès les années 80, à la suite de la déprise industrielle brutale de la ville, qui a engendré un grand nombre de friches industrielles et de friches d'habitat. Ce processus a généré dans les années 90 la mise en œuvre d'une politique de la ville renouvelée, et l'instauration de programmes d'investissement relativement importants pour réinventer la « ville sur elle-même ».

En juin 2009, la métropole européenne de Lille avait pris une délibération sur la ville intense, dont les enjeux étaient de promouvoir une certaine densité, acceptable et supportable, dans les opérations d'aménagement. Cette délibération avait également pour ambition de lutter contre l'expansion urbaine exponentielle.

Aujourd'hui, la question du renouvellement urbain ou de la ville sur elle-même s'impose à nous avec une force et une acuité nouvelle, en s'inscrivant désormais dans une approche plus globale à l'échelon du territoire national. La région Nord-Pas-de-Calais est emblématique de ce mouvement, sans pour autant être la seule dans cette situation.

Par ailleurs, **nous devons désormais, dans le cadre de nos activités, prendre en compte de nouveaux enjeux tels que la lutte contre le réchauffement climatique, l'objectif du Zéro artificialisation nette ou encore la reconquête des centres anciens, trop longtemps délaissés.**

Cette évolution conduit également à reconsidérer ces friches et ces « délaissés ». Nous les avons longtemps regardées comme des plaies ouvertes sur une histoire quelque peu douloureuse de nos villes. Or, nous pouvons désormais les considérer comme une ressource et un potentiel de développement de projets.

En quoi ces enjeux de réappropriation et de recyclage nous obligent-ils à changer de regard, à revisiter nos modes de faire et à réinterroger nos modèles économiques ?

Ce sujet est bien connu de Bernard REICHEN qui va avoir l'honneur et le privilège d'ouvrir cette table ronde. Les locaux de la Fabrique des quartiers sont situés dans un bâtiment industriel que monsieur REICHEN avait réhabilité dans les années 80 : le bâtiment de la filature. En outre, nous avons travaillé ensemble, dans les années 90, à l'émergence du pôle d'excellence de l'Union, un écoquartier intercommunal situé sur un ensemble de friches industrielles entre Roubaix, Tourcoing et Wattlelos.

### **Bernard REICHEN, agence RR&A**

Bonjour à tous et merci pour cette invitation. Je vais débiter ma présentation par une anecdote. Une proposition d'investissement immobilier dans le monde virtuel « métaverse » m'a récemment été faite, par hasard. Mark Zuckerberg doit probablement avoir un problème avec l'existant qui gêne son business de la virtualité.

Lorsque nous faisons de l'urbanisme ou de l'aménagement, nous nous devons d'aimer passionnément l'existant qui constitue la règle des récits. Un récit se construit, de façon continue. Les questions statistiques, de l'exigence de résultats et du prix, sont essentielles, mais la question de la continuité des récits l'est peut-être plus encore. Nous sommes en train de lancer une révolution, en construisant les milieux habités de demain.

En 1971, les halles de Paris ont été détruites, mettant en lumière le principe du « non-événement ». Nous aurions pu éviter cette folie absolue. Or, cette folie a déclenché un grand nombre d'événements par la suite. Une sorte de rattrapage, qui a eu lieu 10 ans plus tard, s'est imposée comme un élément absolument essentiel dans la pensée sur la reconversion. Ce « massacre » a permis d'ouvrir la voie vers une autre façon de faire. La Villette est un lieu absolument magique, et François Barré en a été le principal artisan.

Nous avons prolongé cette histoire des Halles. Lorsque nous parlons de l'existant, d'espaces capables, d'appropriation et de changement d'usage, nous devons avoir une lecture de cette architecture. L'architecture répétitive de l'industrie n'est pas un espace, mais une musique. Ce sont des motifs, des principes de répétition, des rythmes et des déformations. Cette musique est essentielle à la vie des êtres humains et ces espaces sont toujours aussi merveilleux et euphorisants.

En 1978, l'usine Le Blan a permis d'inventer le loft social. L'esthétique était déjà « pré-Ikea », mais avec l'esprit du loft et des volumes incroyables. Nous sommes devenus des spécialistes de cette question totalement marginale, alors que la logique de la table rase prévalait à l'époque. La démolition était la règle, ce qui est toujours un peu le cas. Cette logique va probablement évoluer, dans le sillage des nouveaux règlements et des nouvelles exigences. La logique du bas carbone va se cumuler à celle du ZAN. Cette évolution se traduira nécessairement par une révolution de l'aménagement, car une simple adaptation des méthodes ne sera pas suffisante.

Le projet de Belfort prouve que **nous ne devons pas systématiquement opposer le neuf à l'ancien**. Cette modernisation de l'industrie s'est faite par **adjonction de bâtiments contemporains dans un tissu de halles**. Cette démarche est devenue un leitmotiv, une architecture et un récit urbain.

**L'exemple du Bas-Chantenay à Nantes montre de son côté qu'une plaine industrielle peut s'intégrer au centre-ville**. Nous avons reconstruit la ville sur la ville et remis à plat le territoire de l'industrie, en le transformant notamment en logements.

**La démolition des parcellaires, des traces ou encore des bâtiments a néanmoins été la règle dans la grande majorité des cas**. Les éléments qui ont survécu se trouvent sur des territoires qui fonctionnaient encore correctement à cette époque, ou qui se situaient à des endroits ne présentant pas de valeur. À Nantes, fabriquer un projet urbain nouveau sur un territoire de ce type était inenvisageable. Nous avons proposé **l'idée de « l'urbanisme d'interaction », c'est-à-dire des liens et des lieux, et des parcours à l'intérieur d'un territoire complexe**. Le premier acte de cette démarche s'est traduit par la création du Jardin merveilleux. **Débuter un projet de redéploiement d'un quartier industriel par un jardin fut une formidable décision de la métropole**. Ce projet a pris une place considérable dans le cœur des habitants, offrant une puissante dynamique au développement du quartier.

**Nous avons par ailleurs 17 hectares de halles et ce territoire s'impose comme un couple patrimoine-nature, sans pour autant être un patrimoine reconnu**. Le terme « patrimoine » évoque selon moi la continuité du récit. Ce projet est bâti sur cette idée d'associer la nature au patrimoine pour créer un paysage nouveau. Nous avons couvert ce territoire d'un ensemble de vues anamorphiques, avec l'ambition de créer des dynamiques d'assemblage, en associant les bâtis contemporains aux bâtis anciens.

Les habitants doivent pouvoir s'approprier ces lieux et s'y reconnaître, au travers de cette logique multiple de paysages emboîtés. Ces paysages insolites sont le fruit de l'activité humaine et offrent des formes incroyables. Autour de cette idée se compose cette anamorphose générale, qui deviendra par la suite un ensemble de projets.

Nous vivons une révolution « environnementalo-numérique », avec deux facteurs qui se conjuguent, bien que parfois contradictoires. La géographie se place à nouveau au cœur de la réflexion, et l'urbanisme des modes de vie prend de son côté le pas sur l'urbanisme des tracés.

Nous avons lancé, il y a une vingtaine d'années à Montpellier, le mouvement de l'inversion du regard avec les premières écocités. Nous avons œuvré sur une concession de 288 hectares construite autour d'une terre agricole et traversée par les routes de la mer et du commerce. **Cette mutation repose sur l'idée qu'un système continu se transforme en système polarisé, grâce au tramway de Montpellier**. Cet « effet tramway » a permis de **définir, autour de ces polarités, le rapport entre une ville intense et une ville nature**. Ce système a été développé autour du ZAN intégral. Or, les turpitudes d'hier étant en quelque sorte les vertus de demain, les commerçants de ces routes du commerce ont inventé l'artificialisation préventive il y a une trentaine d'années, et nous pouvons l'utiliser aujourd'hui. Le reste n'est qu'une question de méthode et de travail avec cet élément que nous avons appelé un **troisième réseau composé de piétons, de vélos et de nature qui se superpose au réseau du tramway**.

Cette présentation, relativement elliptique, vous dévoile une façon de travailler. Un autre sujet passionnant est celui du **plateau de Brabois à Nancy**, offrant une vue sur la ville historique. Autour d'une nature patrimoniale, nous avons travaillé à une sectorisation des différents campus installés sur le site, avec l'ambition de **refaire une ville à la fois universitaire et généraliste**. Cette ville a pris la forme d'une **constellation dans laquelle des points d'urbanité s'installent au sein d'autres systèmes urbains, pour créer une continuité autour du nouveau transport en commun**. Cette logique de stratification est en cours de mise en œuvre.

Chaque projet fait l'objet d'un **travail autour d'un remembrement foncier, sur les « délaissés » de toutes sortes**. Notre objectif est de **fabriquer des projets dans les projets, à une échelle significative**. Ces démarches, tenues par des métropoles avec lesquelles nous travaillons, fabriquent une sorte de poésie de l'existant. **La ville stratifiée va succéder à la ville fonctionnaliste dans laquelle nous vivons depuis l'après-guerre**. La société évolue désormais plus rapidement que l'espace. Cette intrigue, qui reste encore à élucider, va entraîner d'importants changements dans la pratique urbaine.



## **Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers**

Sébastien PATHERON va désormais prendre la parole pour évoquer l'opération Grand Cœur lancée en 2003 à Montpellier par Georges Frêche. Pourquoi cette opération a-t-elle été mise en place ? Où en sommes-nous près de 20 ans plus tard ?

## **Sébastien PATHERON, directeur adjoint de l'aménagement et directeur opérationnel du renouvellement urbain, SERM**

Je vais effectivement vous parler de la ville de Montpellier et de sa métropole qui compte 300 000 habitants. Montpellier est la septième ville de France et sa métropole compte 500 000 habitants. Le quartier centre, dont l'Écusson est le centre historique, compte 72 000 habitants et s'étend sur 800 hectares.

En 2002, Georges Frêche a défini la stratégie urbaine qui se déploie encore aujourd'hui à Montpellier. **À la suite d'une défaite aux élections législatives, Georges Frêche a constaté que ses résultats étaient particulièrement médiocres en centre-ville. Il a alors demandé à ses équipes de travailler à la création d'une opération appelée Montpellier Grand Cœur.** Cette opération regroupe les services de la ville de Montpellier, ainsi que des équipes dédiées de la SERM. Notre ambition était de renforcer l'attractivité de la ville, en conservant l'existant historique, contemporain et patrimonial. Cette opération prévoyait également la production de logements de qualité, la dynamisation du commerce et une requalification de certains équipements et espaces publics.

En 2002, la ville jouissait d'une forte attractivité et d'une croissance solide. Le marché immobilier était de son côté particulièrement tendu, avec des prix d'achat et de location élevés. Le bâti, complètement morcelé, était vieillissant. Nous avons adopté une stratégie offensive, avec la mise en place d'outils opérationnels pour mener à bien notre mission. Nous avons ainsi utilisé des outils de prérogative publique tels que des déclarations d'utilité publique de travaux, la protection du patrimoine et la révision du secteur sauvegardé (ZPPAUP-AVAP).

**Nous avons exploité une panoplie d'outils opérationnels, permettant la mise en œuvre d'une stratégie en plusieurs étapes.** La première étape était consacrée à la production de logement, avec un travail sur l'existant. Cette démarche a nécessité l'utilisation d'outils de prérogative, afin de préempter des biens. Nous avons acheté différents biens pendant plusieurs années, dans le cadre de la SERM et de la SA3M, en prospection active, en préemption et en négociation amiable. Ce processus a permis de stopper le phénomène de « marchands de sommeil » qui se répandait à cette époque. Notre volonté première n'était pas de démolir, mais de restaurer l'existant, dès le début de l'opération. Nous avons réussi, en 20 ans, à réhabiliter 2 147 logements.

La deuxième étape consistait à accompagner les habitants dans ce processus d'achat, de relogement et de réhabilitation. Nous avons également joué le rôle d'aménageur et d'accompagnateur auprès des copropriétés. Des opérations de curetage sur une autre partie du cœur d'îlot nous ont par exemple permis de lutter contre le mal-logement.

Notre intervention a été financée par l'ANRU, dans le cadre du PRU sur le centre-ville, ainsi que par l'ANAH. Ce double financement nous a permis de réhabiliter cet îlot.

Mais que faire des occupants dans ce type d'opération de gentrification ? 57 % des personnes ont été relogées et sont restées en centre-ville. Le reste des habitants a été relogé dans les différents quartiers de la ville. Nous avons donc travaillé sur le logement, ainsi que sur la dynamisation du commerce, à deux échelles. Nous avons essayé d'agrandir l'armature commerciale, notamment sur les grands axes. Nous avons également œuvré sur le commerce de proximité, avec des évictions et des acquisitions, dans un processus de redynamisation.

**L'espace public est un élément important, en lien avec le logement, le commerce et la création d'espaces publics de qualité.** Nous travaillons sur ces sujets en adoptant une cohérence opérationnelle. Nous nous attaquons désormais à la Place de la Comédie, dans le centre de la métropole.

## **Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers**

Guillaume HEQUET, qui travaille au sein de la société Vilogia, va désormais nous présenter un projet développé sur la friche Masurel.

Nous allons descendre à l'échelle du recyclage d'une friche de quatre hectares, avec des sujets de densification, de végétalisation et de conditions d'accessibilité du projet pour les riverains. Nous allons également aborder la question de la conservation des bâtiments existants, vécue comme une contrainte au départ, et considérée désormais comme une opportunité dans le développement du projet.

### **Guillaume HEQUET, directeur de l'aménagement et du développement immobilier, Vilogia**

Je vous emmène un peu plus au Nord. Nous quittons Montpellier et nous arrivons à Tourcoing, deuxième ville de la métropole lilloise. Cette ville est marquée par son passé industriel, avec la présence de nombreuses friches typiques de l'industrie du nord du pays. Les « châteaux de l'industrie » proposent une certaine qualité architecturale, avec un grand nombre d'ouvrages en briques. Ces friches industrielles, difficiles à transformer, ont fini par sombrer dans l'oubli. Néanmoins, la raréfaction du foncier a engendré le lancement de plusieurs projets et la résurrection de ces lieux.

La friche que Vilogia a pu acquérir, qui s'étend sur quatre hectares, est située dans le tissu urbain, à proximité immédiate de l'ensemble des services, et d'une ancienne voie ferrée transformée en voie verte sur la partie nord-ouest. Cette friche se situe également à mi-chemin entre une zone d'activité, des quartiers d'habitat résidentiel au sud-ouest et des quartiers plus « populaires » au nord-est. Cette friche, comme la plupart des friches industrielles, est marquée par un amoncellement de construction à forte densité. La surface des espaces verts est résiduelle. Cette friche de quatre hectares crée une véritable enclave à l'échelle du quartier. Cette zone, en partie squattée, n'apporte pas de plus-value.

Après être devenus propriétaires de cette friche, nous avons discuté avec les collectivités et l'ABF au sujet sa transformation. La proposition de l'ABF, relativement radicale, consistait à conserver une importante partie, voire la totalité des bâtiments. Or, notre modèle économique ne nous permettait pas de transformer et de trouver une destination à tous ces bâtiments. Nous avons en effet acheté cette friche dans le but de développer une opération de mixité, à dominante logement, avec du locatif social, de l'accession abordable et de l'accession libre.

Les discussions nous ont permis d'établir une liste de bâtiments intéressants à sauvegarder, et notamment un bâtiment art déco. L'idée est donc désormais de conserver et de mettre en scène la plus belle partie du patrimoine, tout en libérant des terrains à l'arrière du site, afin d'y développer notre projet d'aménagement.

L'ambition des acteurs de ce projet est de **redonner de l'attractivité à ce site en déprise** et ainsi donner envie aux habitants de s'y rendre. De surcroît, ce regain d'attractivité apportera nécessairement une plus-value à l'ensemble du quartier.

**Nous avons ainsi fondé notre postulat d'aménagement sur plusieurs axes.** Nous voulions, dans un premier temps, ouvrir les quartiers, **en ouvrant cette friche et en la rendant accessible**, afin de recréer du domaine public. Nous « irriguons » le quartier avec de nouvelles voiries, principalement piétonnes. Nous recréons des perspectives et de l'espace public et mettons fin à cette situation totalement enclavée.

Nous voulions, dans un second temps, enclencher un **processus de renaturation**. Cette création d'espaces verts impactera le domaine public ainsi que les ensembles privés.

Enfin, nous avons également un **objectif de dédensification**. Tourcoing est une ville dense et la friche urbaine proposait un amoncellement de bâtiments industriels. Nous avons donc décidé de diviser par deux les emprises au sol, afin de favoriser la renaturation.

Nous avons voulu apporter de la **mixité fonctionnelle**, en recréant de petites centralités de quartier, et en apportant du commerce de proximité qui profitera au lieu nouvellement créé et au quartier dans sa globalité.

Nous voulions aussi créer une **diversité architecturale**, avec des bâtiments de grande hauteur et des bâtiments plus bas encadrant la place.

Nous conservons donc les trois bâtiments qui présentent un intérêt patrimonial. Nous avons décidé de **baser notre modèle économique d'aménagement sur le projet neuf, afin d'accroître les possibilités de reconversion des bâtiments existants**. Nous avons lancé un appel à idées. Nous recherchons des équipes avec des concepteurs, des porteurs de projet, des maîtres d'ouvrage, des exploitants et des

investisseurs. Cinq réponses intelligentes nous ont été proposées et nous avons travaillé sur une forme de dialogue compétitif avec ces opérateurs, en associant la ville.

Nous sommes encore dans ce processus de choix d'un opérateur. Cette consultation a été lancée à l'été 2021, et nous avons l'objectif de trouver, d'ici à l'été 2022, un opérateur qui pourra œuvrer sur ces bâtiments et leur trouver une nouvelle destination.

Les propositions pour le bâtiment du grand plateau concernent du tertiaire, avec des halles commerçantes, des métiers de bouche, ainsi que des programmations liées aux loisirs et au sport. Une réflexion existe également au sujet d'un stationnement en silo.

Le bâtiment des anciens bureaux, situé le long de la voie verte, pourrait quant à lui accueillir des restaurants, permettant ainsi de recréer de nouveaux lieux de destination.

Enfin, le bâtiment des halles Masurel serait susceptible d'accueillir des ateliers productifs et de l'artisanat.

En conclusion, **les acteurs de ce type de projets doivent accepter de ne pas tout maîtriser dès le départ. Nous partons du principe que le projet va générer le projet et que l'attractivité va entraîner l'attractivité. Le neuf et la renaturation apportent une plus-value à l'ancien, et vice-versa.** La transformation des bâtiments crée une attractivité pour notre projet neuf, en apportant de nouvelles fonctions et de nouvelles destinations, favorisant ainsi le logement et la mixité fonctionnelle.

### **Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers**

Arnaud BAUDEL est quant à lui directeur général d'une société atypique qui se concentre sur la production de logements dans des bâtiments qui font notre patrimoine. Vous avez rappelé, lors des échanges de préparation, la nécessité d'effectuer une évaluation en amont sur la capacité des bâtiments à se transformer en logement. Vous avez également souligné l'importance des dynamiques locales pour conforter vos choix d'investisseur.

### **Arnaud BAUDEL, directeur général développement, Histoire & Patrimoine**

Bonjour à tous. Nous allons rester dans les Hauts-de-France, car nous y avons quelques-unes de nos plus belles réalisations qui vont alimenter la réflexion que nous essayons d'avoir aujourd'hui.

Je vais d'abord expliquer notre intervention et j'évoquerai ensuite le rôle de la collectivité et de l'aménageur dans ce type de projets.

Histoire & Patrimoine est un opérateur privé qui se place du côté des promoteurs, même si notre approche est sensiblement différente. Nous intervenons essentiellement sur des sujets en réhabilitation, à destination du logement et assimilés. Notre spectre d'intervention est relativement large. La réhabilitation à, en effet, différentes dimensions avec la reconversion du patrimoine, le recyclage urbain, les centres-villes anciens, les secteurs sauvegardés ou encore les PUP. Nous intervenons sur l'ensemble de ces sujets. Ma présentation du jour se concentrera sur la reconversion du patrimoine, notamment sur les grands ensembles.

Nous avons internalisé différents métiers, car nous devons être en capacité de vendre des logements atypiques, de chiffrer les montants des travaux et de gérer les tâches administratives. Ce savoir-faire nous permet de proposer des opérations privées de reconversion de patrimoine. Avant d'intervenir, un opérateur doit se poser plusieurs questions et doit notamment se demander si un bâtiment repéré se prête à du logement.

Le premier exemple que je vous propose est celui de la Caserne Schramm située à Arras. Cette caserne constitue du patrimoine démilitarisé et récupéré par la communauté urbaine d'Arras qui souhaite la reconverter en logements. Cette caserne est inscrite au titre des monuments historiques. Nous devons donc nous demander si la création de logements dans ce type de bâtiment est envisageable, en respectant sa disposition, ses qualités intrinsèques, la lecture de la façade, la hauteur sous plafond, les distributions intérieures ou encore les divers éléments patrimoniaux. Le casernement constitue par définition de l'hébergement, donc nous devrions y arriver.

Quelques difficultés existent néanmoins. L'épaisseur des murs est différente entre le bâtiment des archers, à l'arrière du site, et les deux « barres ». Nous avons réfléchi avec la collectivité et nous avons

décidé de créer du logement classique dans la première barre, une résidence seniors dans la seconde, et du logement étudiants et jeunes travailleurs dans le bâtiment des archers.

En conclusion, les derniers bâtiments ont été livrés l'année dernière et cette opération est un succès. Nous sommes donc fiers du travail réalisé, car ce projet a bien fonctionné.

La deuxième question que nous devons nous poser concerne l'attractivité. Pour ce projet, l'attractivité semblait évidente, car le site est situé en plein centre-ville.

Le deuxième exemple que j'ai souhaité vous présenter est celui des Grands Moulins de Marquette-lez-Lille. L'attractivité de ce projet est à première vue moins évidente. En 2010, nous pensions que personne n'aurait envie de vivre dans un tel bâtiment. **La ville a joué un rôle moteur dans ce projet, porté également par la métropole européenne de Lille. Une véritable volonté d'aménagement existait pour ce lieu et nous devons créer une attractivité. Différents mécanismes ont été mis en place. Nous avons été le premier acteur à nous lancer dans ce défi, et nous l'avons fait sur des bases que nous estimions solides. Nous avons le sentiment de pouvoir y arriver.**

Cette opération, qui concerne exclusivement la partie ancienne du site, a été livrée il y a deux semaines. La partie neuve a été construite par un autre opérateur. Les terrains aux alentours sont en train d'être construits. Le projet a donc fonctionné.

La troisième question que nous nous posons est liée aux deux premières et concerne la commercialisation. **Saurons-nous trouver des acquéreurs pour ce type de logements ?** Cette question est souvent complexe, car elle ne dépend pas uniquement de l'attractivité et de la capacité des bâtiments à accueillir des logements. Cela dépend aussi du type de logement proposé, qui est toujours atypique. Or, nous avons cette capacité à concevoir, penser et vendre des logements atypiques. **Les programmations sur lesquelles nous œuvrons ne sont jamais classiques.**

La dernière question que nous nous posons est celle de l'économie du projet. Un grand nombre de montages, de leviers fiscaux et d'aides diverses existent selon le type de bâtiments et de projets envisagés. Faire appel à la loi monuments historiques est bien souvent nécessaire sur ce type de patrimoine, afin de couvrir en partie les coûts de réhabilitation. En moyenne, nos coûts de travaux sur ces projets, au mètre carré, sont 1 000 à 1 500 euros au-dessus des coûts des travaux engendrés par une démolition et une reconstruction. Nos coûts sont généralement supérieurs aux prix du marché des villes dans lesquelles nous intervenons. **Sans lois spécifiques, les opérateurs privés ne pourraient pas intervenir sur ce type de bâtiment.**

Dans la ville de Douai se trouve la Caserne de Caux. La ville a fait appel à nos services après avoir pris connaissance de notre travail à Arras. Douai, quelque peu sinistrée en matière de logement, n'est pas une ville particulièrement accueillante. **Nous avons discuté durant des années avec le maire, extrêmement dynamique, qui a réussi à mettre en place tous les leviers qui pouvaient exister pour arriver à faire revivre sa ville. Diverses interventions publiques ont notamment eu lieu sur les voiries et sur les commerces.**

Après trois années d'attente, nous avons décidé d'intervenir sur ce bâtiment. **Sans la volonté forte de la collectivité de réhabiliter ce bâtiment, nous n'aurions jamais pu réussir cette opération. Or, rien n'est pire que de se lancer dans un projet et d'échouer.** Ce fut l'un des sites identifiés dans la ville et nous avons créé un cercle extrêmement vertueux. Les travaux sont en cours. Les 123 logements dans la barre de gauche et les 113 logements dans la barre de droite (logements privés, classiques et résidence seniors) ont tous été commercialisés en deux ans. Ce pari est donc d'ores et déjà réussi.

Prenons enfin l'**exemple de la Chocolaterie de Noisiel**. Le rôle de la collectivité est important, mais celui de l'aménageur est bien souvent indispensable, comme le prouve cette histoire. Nestlé, propriétaire des lieux, a souhaité vendre. Nous avons alors repéré des bâtiments qui nous intéressaient particulièrement. Or, le site était bien trop grand pour nous et présentait d'autres enjeux, notamment en matière d'aménagement. Notre métier à lui seul ne suffisait pas. Nous avons donc attendu patiemment qu'un acquéreur se manifeste. Linkcity a remporté le contrat et nous avons réussi à mettre en place un projet commun. Nous allons intervenir sur les quatre bâtiments qui se prêtent à du logement et qui sont maintenant inscrits au titre des monuments historiques.

**Sur un tel site, l'aménageur joue un rôle essentiel, en permettant une connexion indispensable entre la collectivité et les opérateurs privés.**

**Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers**

Je donne désormais la parole au public. Avez-vous des questions pour nos quatre intervenants ?

**Clément GUILLAUME, président de MUTATIS**

Ma question s'adresse à Histoire & Patrimoine dont la présentation fut particulièrement intéressante, notamment en ce qui concerne les conditions du modèle économique. Vous avez évoqué la question des surcoûts, et le levier fiscal, élément stratégique pour la réussite de ces projets. Travaillez-vous en collaboration avec la DGFIP et avec le ministère de la Culture pour anticiper ces questions ? Comment les collectivités vous accompagnent-elles dans cette stratégie pour activer ces leviers ? Enfin, le fait que certaines fonctions intérieures ne relèvent pas de l'hébergement pose-t-il des difficultés dans la mise en place de ces mécanismes ?

**Arnaud BAUDEL, directeur général développement, Histoire & Patrimoine**

Nous travaillons bien plus souvent avec le ministère de la Culture qu'avec la DGFIP. Nous travaillons essentiellement avec l'Architecte des bâtiments de France et la Direction régionale des affaires culturelles. La loi monuments historiques est un élément indispensable sur certains types d'opérations. Certains bâtiments sont déjà inscrits. La conservation d'un bâtiment relève d'une volonté collective, qu'il soit inscrit, protégé à l'inventaire ou simplement identifié comme bâtiment remarquable dans le PLU. La conservation d'un bâtiment peut aussi simplement résulter de la volonté du maire de la ville.

Concernant votre question sur la recherche de l'équilibre économique, certains marchés comme ceux que je viens de présenter engendrent des coûts de travaux importants. Pouvoir bénéficier de ce levier est donc indispensable. Or, ce levier peut s'avérer inutile dans certaines villes ou collectivités, ou sur certains types de bâtiment où un modèle économique relativement classique d'opérateur est suffisant. Pour les projets qui concernent des bâtiments inscrits au titre des monuments historiques, généralement dégradés et souvent situés en périphérie des villes, ce levier peut devenir indispensable pour permettre à l'acquéreur final de se maintenir dans des prix de marché cohérents.

**Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers**

Les programmations sont-elles mixtes ou s'agit-il de produits libres ?

**Arnaud BAUDEL, directeur général développement, Histoire & Patrimoine**

Cela dépend des projets et de la volonté des acteurs. Certaines opérations qui viennent d'être présentées proposent un mixte entre logements classiques, résidences seniors et logements étudiants et jeunes travailleurs. D'autres opérations intègrent également du logement social. Placer la partie sociale peut s'avérer compliqué, car ces logements sont difficilement intégrables dans les zones réhabilitées. Ces difficultés sont liées à des considérations économiques ou relèvent simplement du cahier des charges. Nous parvenons néanmoins toujours à trouver des solutions pour ce type d'opération. Dans le projet des Grands Moulins de Paris, le logement social a été placé dans les bâtiments neufs à proximité, et également dans quelques bâtiments réhabilités dont l'état de conservation plus dégradé nous a offert des possibilités supplémentaires dans l'aménagement des intérieurs.

**Maxime PAILLER, Loudéac communauté – paysagiste**

Je souhaitais vous remercier pour la complémentarité de vos interventions. Notre communauté se situe dans le centre de la Bretagne, loin du trait de côte. Nous ne bénéficions pas *a priori* de toute l'attractivité des territoires qui sont présentés aujourd'hui. Ma question est simple. Avez-vous des retours d'expérience sur des territoires plus ruraux et reculés ? Seriez-vous intéressés pour prendre part à ces territoires qui sont peut-être moins visibles et attractifs ?

**Vincent BOUGAMONT, directeur général de la Fabrique des quartiers**

Lille est une capitale régionale dynamique et puissante. Néanmoins, certains quartiers de la métropole se placent parmi les quartiers les plus en difficulté du pays. Roubaix, située dans la métropole lilloise, est l'une des villes les plus pauvres de France. Au sein de départements et de métropoles très dynamiques, peuvent exister des territoires particulièrement contrastés, avec des écarts importants en matière de prix

immobiliers. Douai, évoquée par Arnaud BAUDEL, n'est pas une ville qui attire facilement les promoteurs. Elle fait partie de ces villes qui ont subi de plein fouet la déprise industrielle, et dont le marché immobilier est faible, voire atone. Les montages sont complexes et nécessitent la création de partenariats, notamment avec les collectivités, afin de trouver un modèle économique raisonnable.

#### **Arnaud BAUDEL, directeur général développement, Histoire & Patrimoine**

Nous pouvons effectivement être intéressés par des projets sur ce type de territoires, mais cela ne signifie pas que nous sommes capables d'intervenir partout. Nous avons réalisé une opération à Saint-Valery-en-Caux, avec la **volonté forte de la maire de l'époque de sauver ce patrimoine**. Cette opération ciblée et de taille réduite concernait le Couvent des Pénitents, que nous avons réhabilité en une trentaine de logements. Les acquéreurs sont principalement des investisseurs et les 30 logements seront loués. Nous sommes donc parvenus à créer des logements dans cette ville et à sauver ce bâtiment. Cette opération fut une vraie réussite.

Par ailleurs, **au travers de notre développement, nous intervenons énormément et depuis un certain temps déjà sur des villes moyennes ou de taille réduite**. Notre approche est différente des promoteurs classiques. Depuis la crise sanitaire, un grand nombre de promoteurs s'intéresse aux villes moyennes qui deviennent plus attractives que les grandes métropoles. Histoire & Patrimoine s'intéresse à ces villes moyennes depuis déjà quatre ou cinq ans, car nous avons réussi à trouver un équilibre économique. Nous sommes sortis des métropoles depuis bien longtemps.

#### **Sophie MASSE, architecte des bâtiments de France, cheffe de l'Udap 93**

Existe-t-il un seuil en dessous duquel vous ne pouvez pas intervenir ? Par ailleurs, en dehors des servitudes précises de monuments historiques, existe-t-il des leviers particuliers sur des bâtiments plus récents n'offrant pas les avantages de la défiscalisation ? Enfin, êtes-vous déjà intervenus en Seine-Saint-Denis ?

#### **Arnaud BAUDEL, directeur général développement, Histoire & Patrimoine**

Nous avons beaucoup travaillé en Seine-Saint-Denis. Nous n'avons pas de jauge minimum. Cela dépend des territoires. À Saint-Denis, nous sommes particulièrement intervenus en centre-ville, sur des petits bâtiments. La problématique de ce lieu était différente des autres opérations présentées précédemment et concernait principalement la résorption de l'habitat indigne et insalubre. Les bâtiments, souvent squattés, étaient dégradés, avec des propriétaires quelque peu obscurs. Nous avons travaillé avec la ville et ses outils, lot par lot. **Nous n'avons pas de jauge lorsque l'intervention se déroule de façon concertée. Nous pouvons parfaitement fonder un projet sur un petit immeuble de cinq ou six logements si nous avons une visibilité nécessaire.**

#### **Sébastien PATHERON, directeur adjoint de l'aménagement et directeur opérationnel du renouvellement urbain, SERM**

La programmation fonctionne moins bien sur certains types d'opérations. **Nous avons du mal à faire venir des propriétaires occupants, car la fiscalité n'est pas forcément avantageuse pour eux. Nous devons davantage nous tourner vers du locatif.** Nous réhabilitons et nous restructurons, mais nous rencontrons des difficultés à influencer sur le peuplement. La location est importante dans des endroits particulièrement attractifs comme Montpellier, mais le coût d'acquisition et le coût des travaux n'attirent pas les propriétaires occupants. De plus, ces logements n'offrent pas de terrasses et d'extérieurs, ou encore de parkings. **Les propriétaires occupants préfèrent donc s'éloigner du centre-ville, vers des zones d'extension en collectif, ce qui pose des problèmes de densification.**

#### **Guillaume HEQUET, directeur de l'aménagement et du développement immobilier, Vilogia**

Je souhaite aborder à nouveau le sujet du modèle économique. **L'opération que je vous ai présentée est une opération privée d'aménagement, non financée par les collectivités. Or, son modèle économique, en tant qu'opération d'aménagement, est tout juste équilibré, voire déséquilibré. Si nous n'avons pas une approche globale et si nous la regardions uniquement du point de vue de l'aménageur, cette opération serait difficilement réalisable.**

Ces opérations sont longues, risquées et ne dégagent pas de marges. Notre approche de bailleur-aménageur, qui nous permet d'aborder le sujet d'une manière plus globale, renvoie à la question de la création de la chaîne de valeur. La chaîne de valeur est principalement basée sur l'immobilier, et non sur l'aménagement. **Nous avons approché le modèle de montage de cette opération permettant d'aller chercher de la valeur sur l'immobilier.** Sans rentrer dans le détail, l'idée est de monter des structures immobilières telles que des SCCV, afin de nous associer à des promoteurs, ce qui nous permet de retrouver une rentabilité et ainsi de supporter le coût de l'aménagement en amont.

# Action Cœur de Ville, bilan et perspectives en matière de soutien aux projets urbains et aux opérations d'aménagement

---

Jean GUIONY, directeur adjoint du programme Action Cœur de Ville, ANCT

Je souhaite remercier le Réseau national des aménageurs pour son invitation, ainsi que les intervenants précédents.

**Action Cœur de Ville est une politique publique transversale qui porte principalement sur des enjeux de logement et d'aménagement urbain.** Nos financeurs évoluent notamment dans le champ du logement et de l'habitat, avec 1,5 milliard d'euros apportés par Action Logement pour réaliser de l'acquisition-amélioration en centre ancien, et 1,2 milliard d'euros apportés par l'ANAH pour réaliser des opérations programmées d'amélioration de l'habitat (rénovation énergétique, autonomie ou encore résorption de l'habitat insalubre et indigne).

Le pari à l'origine d'Action Cœur de Ville est celui de la **revitalisation des villes moyennes**. Les diagnostics doivent porter sur un grand nombre de sujets tels que les mobilités, l'accès au centre-ville, l'offre culturelle, le rôle de la centralité, les offres de services, ou encore les besoins en réhabilitation et en restructuration de l'habitat.

**Le programme, lancé en 2018, et qui atteint la fin de sa première phase, va être renouvelé jusqu'en 2026.** La dynamique financière est importante, puisque 4,3 milliards d'euros sont déjà engagés sur les 5 milliards d'euros disponibles. Le programme est essentiellement décentralisé, avec une approche d'investisseur public.

Autrefois, les politiques urbaines cadraient les projets en amont, en imposant un cahier des charges ou un label. Désormais, le maire présente ses projets à un Comité de projet, qui est en réalité un Comité d'investisseurs local. Les partenaires et l'État décident de l'accompagner si les enjeux correspondent à ceux d'Action Cœur de Ville. **La co-construction est donc particulièrement importante entre les partenaires et le maire qui est le véritable chef d'orchestre de sa politique de centre-ville. Notre place dans l'aménagement urbain est particulièrement importante.**

**Plus de 3 milliards d'euros sont consacrés au logement et à l'aménagement dans Action Cœur de Ville.** Action Logement a ainsi créé 14 000 logements, et l'ANAH a pu accompagner 52 000 logements dans la rénovation énergétique, l'adaptation à l'autonomie, et dans la sortie de l'habitat indigne et insalubre.

**Action Cœur de Ville opère généralement en centre ancien, dans des secteurs patrimoniaux** où le coût des opérations peut dépasser les 2 000 euros par mètre carré, et même quelquefois atteindre les 3 500 euros par mètre carré. À titre de comparaison, les marchés que nous avons évoqués se situent à 1 000, voire 800 euros par mètre carré. Le déficit peut donc dépasser les 2 000 euros par mètre carré. La puissance publique est énormément attendue sur ce type d'opération, avec la mise en place d'instruments tels que les fonds du programme Action Cœur de Ville.

De nouveaux outils ont par ailleurs été créés, comme le dispositif Denormandie dans le secteur de l'immobilier ancien, qui constitue un début de changement de paradigme, permettant une défiscalisation sur travaux pour réhabilitation. Nous amorçons donc enfin un **basculement vers la réhabilitation de l'existant**.

Nous avons accompagné, dans le cadre du programme, cette ambition des collectivités dans la restructuration en centre ancien, avec **deux dispositifs**. **Le premier, « Réinventons nos cœurs de ville »**, porte spécifiquement sur l'attractivité d'une excellence architecturale et paysagère sur des îlots de centres-villes ou des parcelles complexes. 56 villes ont été lauréates et plus de 40 appels à projets ont été lancés. Ces dispositifs permettent la mise en place d'équipes pluridisciplinaires (programmistes, urbanistes, paysagistes, maîtrises d'œuvre et investisseurs), tandis que la collectivité garde la maîtrise foncière du site.



**Le second dispositif, « Territoires pilotes de sobriété foncière »,** est né en parallèle de l'élaboration de la loi climat. Ce dispositif a pour ambition d'accompagner opérationnellement les villes dans la réduction de l'artificialisation, en proposant une expertise. Cette démarche doit devenir le principal mode d'aménagement urbain des villes. Notre mission est donc de repérer le foncier invisible, les marges de recyclage urbain et les marges d'intensification foncière. Ce travail n'était généralement pas entrepris dans les territoires de villes moyennes, alors que l'extension foncière était privilégiée. Nous avons obtenu des réponses satisfaisantes, puisque certaines villes souhaitent s'engager fortement sur ce sujet, avec par exemple Angoulême qui met actuellement en œuvre un plan de repérage des friches.

**Nous sommes passés en quelques années d'une politique immobilière à une politique d'aménagement dans les villes moyennes. Cette dynamique a pris de l'ampleur avec les EPL** qui ont joué un rôle crucial dans l'action en cœur de ville.

L'exemple de l'îlot de La Madeleine à Douai illustre parfaitement ce changement de vision que le programme a rendu possible. Cette galerie marchande des années 70, désertée et particulièrement complexe à traiter, faisait fuir les acteurs traditionnels de la promotion, et également les aménageurs. L'EPF ne pouvait pas traiter seul cette galerie marchande. L'EPF, l'ANCT, les partenaires du programme et le propriétaire de quasiment la totalité de l'îlot sont finalement parvenus à un accord pour transformer cet endroit, en pensant le projet à une échelle plus large.

Le regain d'attractivité des villes moyennes est réel et se mesure chaque année au travers de sondages réalisés en collaboration avec l'IFOP et un baromètre de l'immobilier construit avec les notaires. Le volume des ventes est en augmentation, reflétant le désir des Français d'habiter dans les villes moyennes.

**Ce passage à une échelle plus importante est crucial, et nous continuerons à l'accompagner dans la phase 2 du dispositif qui se déroulera de 2023 à 2026.** Aujourd'hui, nous accompagnons ces opérations qui présentent des déficits avec une fraction de l'enveloppe Action Cœur de Ville. Nous consacrons également des fonds à l'accompagnement de projets sur les mobilités, l'accès à l'offre culturelle, le paysage, les espaces publics et d'autres sujets qui ne relèvent pas exclusivement du logement et de l'aménagement.

**Le rapport du CGEDD montre que dans les 10 prochaines années, les déficits d'opération dans les centres anciens des villes petites et moyennes, se chiffreront à 9,2 milliards euros, soit deux fois la taille du programme Action Cœur de Ville.** En considérant la capacité financière maximale des collectivités locales et des EPF, la part restante pour laquelle des fonds doivent être trouvés s'élève à 4,5 milliards d'euros. Les enjeux restent donc encore largement devant nous.

Pour répondre à ces contraintes, le gouvernement a décidé, le 7 septembre 2021, de prolonger l'Action Cœur de Ville et de pérenniser le fonds friches. Le fonds friches et le fonds requalification des locaux d'activité sont des outils de la relance qui ont été fortement activés dans les centres anciens des villes moyennes.

Le cœur de ville est certes plus attractif, mais également plus complexe dans ces modalités. Le ZAN et la sobriété foncière doivent se placer au cœur de ces projets, pour accentuer cette démarche de recyclage dans les opérations d'aménagement des centres-villes.

## Séquence 2 – En villes moyennes, en quoi le duo collectivité – aménageur évolue-t-il pour réussir à produire la ville par recyclage urbain ?

---

Table ronde animée par Claude BERTOLINO, directrice générale de l'EPF PACA.

Avec les témoignages de :

- Jérôme VIAUD, maire de Grasse ;
- Jean-Philippe LE GAL, adjoint délégué au projet urbain « Libourne 2025 », ville de Libourne ;
- Benoît GANDIN, directeur général, InCité ;
- Yann CLERC, chef de projet Action Cœur de Ville et représentant de la SPL Pays de Grasse Développement.

### Questions clés de la séquence :

De nombreuses villes moyennes et petites concentrent de forts enjeux d'adaptation qualitative et quantitative de tissus urbains existants, sur des secteurs dévitalisés. Comment faire avec cet existant, en partie protégé ou occupé, est-ce une solution ?

Comment le duo collectivité - aménageur travaille différemment pour produire la ville à partir de cet existant, avec des populations / activités en place ? Quels rôles clés de la collectivité et de l'aménageur pour la réussite de ce type de projets, quelle organisation de la maîtrise d'ouvrage et de la gouvernance ? Quels acteurs fédèrent-ils et comment, pour réussir à faire projet et résoudre l'équation économique ?

Qu'arrive-t-on à produire, à quelles conditions ? Comment massifier et accélérer, les leviers identifiés sont-ils reproductibles ?

### **Claude BERTOLINO, directrice générale de l'EPF PACA**

Bonjour à tous. Permettez-moi de vous dire que je suis particulièrement heureuse d'être parmi vous aujourd'hui. Comme cela a été dit précédemment, les EPF d'État sont formidables. Merci au RNA de permettre à nouveau d'en parler. **50 % des sites Action Cœur de Ville sont accompagnés par un EPF d'État.**

Cette seconde table ronde va permettre d'évoquer les actions menées à Libourne et à Grasse, dans le cadre du programme national Action Cœur de Ville. Depuis 2014, la ville de Libourne s'est investie dans la définition d'un projet urbain, et a conféré une concession d'aménagement à InCité sur le centre-ville depuis un an, avec comme toile de fond la conservation de l'existant.

### **Jean-Philippe LE GAL, adjoint délégué au projet urbain « Libourne 2025 », ville de Libourne**

Bonjour à tous et merci pour votre invitation. **La ville de Libourne, qui compte 25 000 habitants, a pris la trajectoire de l'aménagement urbain.** Libourne est une ville sous-préfecture, centre d'une agglomération rurale de 90 000 habitants qui a la particularité de se situer à 20 minutes de la rocade de Bordeaux et à 20 minutes de la gare Saint-Jean avec un niveau de desserte TER important, élément fondamental et structurant des politiques publiques que nous menons.

La ville, posée au bord de la Dordogne, est enlacée par les vignobles de Saint-Émilion et de Pomerol. Avant 2014, cette ville avait pourtant perdu progressivement confiance en elle, devant faire face à un

grand nombre de problématiques en centre-ville, avec notamment la fermeture de services publics, de casernes et d'entreprises.

**Notre ambition était de parvenir à réveiller cette ville**, en essayant de raconter une histoire. Nous voulions **raconter l'histoire de cette ville bastide, anglaise, viticole, et portuaire**. Jusqu'en 2014, Libourne ne communiquait plus avec son arrière-pays viticole et avec sa métropole. Cette ville se situait néanmoins dans l'orbite des politiques de développement et d'attractivité de sa métropole, et les subissait.

**Nous avons construit, sans être particulièrement innovants, un projet urbain en définissant un certain nombre de sites, et en mettant en avant l'environnement et les aménités, importantes pour nos habitants.**

**Cinq sites ont été sélectionnés**, dont celui de la gare. Un pôle d'échange multimodal va être construit sur ce lieu particulièrement important pour la ville de Libourne, pour un montant d'environ 20 millions d'euros. Cette gare va ainsi devenir l'une des principales du RER girondin.

Le centre-ville était confronté à une problématique d'habitat indigne et de logements vacants. Les espaces publics sont, en outre, particulièrement dégradés. Les aménagements urbains de cette ville datent d'une trentaine d'années. Pour construire notre projet, nous sommes partis d'un diagnostic, de manière relativement basique.

**Une étude, réalisée en 2016, prenait en compte l'espace public, l'habitat, la mobilité, la reconquête commerciale et le développement économique au sens large. Cette étude nous a permis de définir un plan de route, un plan de charge et un plan guide traduit à horizon de 10 ans. Cet outil sera probablement le plus important pour la ville jusqu'en 2030.**

**Nous sommes ainsi parvenus à importer des méthodes d'aménagement urbain dans une petite ville de 25 000 habitants.** Nous n'aurions pas pu le faire sans l'aide d'un certain nombre de partenaires, notamment le CGET et l'ANCT. Nous nous sommes également rapprochés en 2016 de la Banque des territoires. Nous avons ainsi été retenus dans le dispositif Action Cœur de Ville que nous déroulons actuellement.

En centre-ville, le périmètre retenu couvre 5 % de la superficie de la commune et constitue le support de l'opération d'aménagement et de l'ORT. Nous parvenons à attirer des investisseurs en racontant une histoire et en disposant d'un certain nombre d'outils qui concourent à nos objectifs.

### **Benoît GANDIN, directeur général, inCité**

Je vais de mon côté vous parler d'**inCité qui est une société d'économie mixte**. inCité existe depuis les années 50. Nous avons dans les années 2000 déjà travaillé sur le renouvellement urbain du centre ancien de la ville de Bordeaux. **inCité est une sorte d'artisan du centre ancien**. Nous travaillons depuis plus de 20 ans sur « la ville sur elle-même », le centre-ville, la requalification de l'habitat indigne, le maintien des populations ou encore sur le maintien de la mixité commerciale. Nous possédons une expérience et une ingénierie propres, spécifiques à la métropole de Bordeaux. Nous sommes l'outil métropolitain qui reste bien souvent dans l'enceinte métropolitaine.

Nous avons eu la chance d'être sélectionnés à Libourne en 2016 pour mener une étude, avec une équipe constituée d'un urbaniste, d'un spécialiste du commerce et d'un spécialiste du déplacement. Cette étude globale, évoquée par Jean-Philippe LE GAL, a **posé en partie les bases de la concession d'aménagement, avec un travail de repérage de l'habitat indigne et un travail financier pour évaluer la soutenabilité de ce projet**. Le budget de la concession d'aménagement s'élève à environ 13,5 millions d'euros. Les maquettes financières ont permis d'évaluer les apports des différents partenaires, dont l'État, le département et la région, avec des participations différentes et incertaines.

La ville et l'aménageur se sont fixés comme mission de rechercher les financements nécessaires pour soutenir ces opérations. Nous avons été retenus en 2021 en tant qu'aménageurs sur cette concession. **L'aménageur doit réussir à décliner toute la boîte à outils existante sur les interventions en centre ancien, en y intégrant des dispositifs incitatifs tels que l'OPAH-RU. La collectivité doit de son côté déployer des dispositifs qui viendront amplifier l'action publique, avec le permis de louer et le permis de diviser.**

La collectivité a également engagé une action pour lutter contre l'habitat indigne, avec le recrutement d'agents dédiés à cette tâche. **L'aménageur et la collectivité locale travaillent donc conjointement, dans le cadre d'un dialogue permanent portant également sur les problématiques foncières, la soutenabilité des opérations et les enjeux des déficits fonciers.**

Pour mener à bien notre action sur cette concession d'aménagement, nous avons constitué une équipe de **trois équivalents temps plein sur 10 ans**. Cette **équipe pluridisciplinaire** est constituée d'architectes du patrimoine et d'une cheffe de projet, véritable trait d'union avec la collectivité et les opérateurs. **La ville s'est d'ailleurs elle-même dotée d'une cheffe de projet**, pour piloter de son côté les enjeux publics et politiques de ce projet, **dans un dialogue permanent avec l'aménageur.**

**Jean-Philippe LE GAL, adjoint délégué au projet urbain « Libourne 2025 », ville de Libourne**

**La zone concernée étant particulièrement restreinte, nous nous devons d'être collectivement efficaces, afin que le bailleur, l'opérateur, la ville et l'EPF puissent travailler ensemble en bonne intelligence.** Nos instances de gouvernance sont classiques, et **la concession d'aménagement est le cœur du dispositif. Néanmoins, la collectivité besoin d'aller plus loin pour « choquer » la ville.** Nous entretenons un dialogue avec tous les bailleurs sociaux pour leur expliquer le principe de la concession d'aménagement et la manière dont nous souhaitons mener les opérations. Je suis personnellement en communication avec les bailleurs qui souhaitent travailler sur l'habitat ancien, pour que nous arrivions à **entraîner et à maintenir cette ville dans une logique d'attractivité.** L'exercice a consisté à **« raccrocher » la ville de Libourne au développement de sa métropole.**

**Les chiffres des transactions prouvent que nous sommes en train de réussir notre pari.** Les prix des logements sont passés de 1 600 euros par mètre carré en moyenne dans l'ancien à 2 400 euros. Ce constat est un marqueur d'attractivité dont nous ne pouvons pas réellement nous satisfaire, puisque nous sommes dans une logique de peuplement et non de gentrification. **La politique publique va donc devoir contrebalancer cet accroissement des prix. Nous avons par exemple mis en place une servitude de mixité sociale.**

**Benoît GANDIN, directeur général, inCité**

**Le rouage élu-service est essentiel. L'aménageur peut se placer en « pare-feu » dans la proximité qui s'est établie depuis de nombreuses années entre les élus et les opérateurs intervenant en centre-ville.** Pour la première fois, un troisième acteur intervient, disposant d'un certain nombre de prérogatives de puissance publique, tout en étant capable de porter le discours de la collectivité. **L'aménageur est également capable de faire face aux enjeux financiers, techniques et patrimoniaux des opérateurs.** Le dialogue entre l'aménageur, la collectivité et les opérateurs est permanent.

La servitude de mixité sociale, la conférence des bailleurs sociaux et le travail avec les opérateurs privés permettent d'**avoir une lecture particulièrement fine du projet.** Tout ce travail concourt également à l'objectif de requalification du Cœur de Bastide, afin de rendre la ville de Libourne plus attractive.

Nous avons l'ambition de poursuivre le développement de l'ensemble de ces outils. **Les pouvoirs publics ont demandé à l'aménageur d'engager trois DUP sur la ville de Libourne.** Ces DUP pourraient probablement donner lieu à des procédures d'expropriation si nécessaire, avec un travail effectué sur le repérage de l'habitat indigne. Un travail de collecte de données a également été réalisé.

Un séminaire a récemment eu lieu avec les équipes de la ville de Libourne et d'inCité, pour essayer de croiser l'ensemble des données. Cet outil, qui permet d'**identifier l'ensemble des informations circulant sur les lots (signalement, permis de diviser ou encore autorisation de travaux),** est en train d'être mis en place.

**Jean-Philippe LE GAL, adjoint délégué au projet urbain « Libourne 2025 », ville de Libourne**

Nous sommes confrontés à des **problématiques de rétention foncière et de « dureté » foncière vis-à-vis d'opérateurs plus ou moins vertueux.** Nous devons quelquefois adopter des méthodes relativement « musclées » avec les opérateurs les moins vertueux. Néanmoins, nous pouvons également être dans le dialogue et la compréhension sur d'autres problématiques.

Libourne est l'une des 16 villes lauréates de Réinventons nos cœurs de ville. Elle est également lauréate du fonds friches et du fonds de revitalisation des locaux commerciaux. Nous avons financièrement besoin de ces dispositifs dans le temps. L'État, qui travaille sur l'acte 2 d'Action Cœur de Ville, doit impérativement poursuivre cette démarche.

**Benoît GANDIN, directeur général, inCité**

**La véritable question concernant ces opérations à 10 ans, voire au-delà, est évidemment celle de l'annualisation des financements et la difficulté, pour l'aménageur ou les collectivités, à se projeter dans le temps.** Les bilans et les traités de concession sont fixés à 10 ou 15 ans. Les risques sont donc importants pour ces acteurs. Ces politiques publiques, départementales, régionales ou nationales doivent pouvoir s'inscrire sur des temps longs, avec des contrats d'objectifs supérieurs à une année. Ce processus est essentiel pour améliorer les visibilitées des projets et l'engagement des actions.

Nous devons être en capacité d'**anticiper les appels à projets et les appels à manifestation d'intérêt dans le cadre de l'action publique.** Les collectivités de taille moyenne doivent disposer de cette ingénierie pour répondre rapidement à ces appels à projets sur l'ensemble des champs qui constituent aujourd'hui les cœurs de ville.

**Claude BERTOLINO, directrice générale de l'EPF PACA**

**Les financements à un an ne permettent effectivement pas d'avoir une vision à long terme sur ce type de projet.** Nous remercions Action Cœur de Ville pour son travail et nous nous réjouissons de la mise en place de son deuxième volet qui s'étalera jusqu'en 2026.

Nous allons désormais donner la parole à Jérôme VIAUD qui va nous parler de la commune de Grasse dont il est le maire.

**Jérôme VIAUD, maire de Grasse**

Bonjour à tous. La ville de Grasse, située à l'ouest des Alpes-Maritimes, compte 52 000 habitants. Grasse est une ville-centre d'une communauté d'agglomération de 110 000 habitants que j'ai l'honneur de présider. **Cette ville médiévale, qui s'étend sur 4 400 hectares, est entourée de 9 hameaux et possède un centre historique de 10 hectares.** Ce magnifique centre historique, comme pour beaucoup de villes moyennes, a traversé un certain nombre de problématiques, avec un phénomène de paupérisation et une nécessité de restructuration de l'habitat.

J'ai été invité pour expliquer ce que nous avons réalisé à Grasse et ce que nous voulons encore effectuer. Partager cette expérience avec le Réseau national des Aménageurs est un véritable plaisir pour moi, en espérant vous donner envie de découvrir cette ville.

La ville de Grasse est connue pour la parfumerie, ses arômes, les cosmétiques et les biotechnologies. Son centre historique médiéval est particulièrement attractif. **En 2014, je suis devenu maire de cette ville et président de l'agglomération. Nous avons travaillé sur ces projets d'aménagement qui avaient déjà été entrepris avant mon arrivée.** L'aménagement dans les centres historiques est un sujet complexe. **Nous travaillons particulièrement avec l'EPF.** Nous devons **éviter de faire uniquement de l'immobilier, sans penser à la projection de la vie et du commerce qui crée des liaisons.** Nous travaillons également avec l'ANRU et le NPNRU. Nous associons un **grand nombre de partenaires** à notre travail. Nous avons la chance d'avoir une histoire qui guide, renforce et impulse une dynamique à notre territoire. Nous avons tenté de **construire une stratégie générale autour de cette histoire.**

**Action Cœur de Ville nous a permis de mettre en ordre ces démarches qui pouvaient sembler éparées par le passé et de présenter un projet cohérent.** Nous avons travaillé sur des flots et des acquisitions foncières pour changer la dynamique du cœur de ville. Nous restructurons ce centre-ville et nous sommes qu'au début du processus.

**Des lignes de force importantes sont engagées.** Nous allons lancer la **restructuration du quartier Martelly à l'abandon, qui s'étend sur 2,5 hectares.** Nous allons créer une attractivité avec l'implantation de 14 commerces, des halles commerciales et du stationnement gratuit, ainsi que des activités culturelles et du logement. Ce projet, qui devrait démarrer en janvier 2023, n'a pas été simple à porter, sur fond de combats politiques et de difficultés de maîtrise du foncier. Nous maîtrisons désormais les 2,5 hectares, avec des permis de démolir et de construire, et les purges de recours des tiers.

Par ailleurs, nous avons construit la **plus grande médiathèque des Alpes-Maritimes à la place d'un ancien palais de justice à l'abandon** depuis 1998. Ce nouveau bâtiment, qui sera livré en octobre, va être principalement **consacré à l'enseignement supérieur**. En septembre, 1 000 étudiants vont venir s'installer dans ce centre-ville, avec l'arrivée à Grasse de plusieurs écoles, universités et masters. Je remercie d'ailleurs Villogia d'avoir été un partenaire du premier jour dans ces opérations.

Nous sommes donc dans cette démarche de restructuration de ce centre-ville. Grasse est la sous-préfecture des Alpes-Maritimes. Ce département, qui compte 1 million d'habitants, se situe à 30 kilomètres de Nice. Nous avons donc une concurrence particulièrement forte des territoires, avec également Cannes et Antibes à proximité. Nous sommes par ailleurs à 16 km du littoral. Nous avons donc ce positionnement à trouver, que nous construisons autour de l'opération cœur de ville.

Par ailleurs, la ville de Grasse est constituée de neuf hameaux dotés de mairies annexes et de maires adjoints. Ces différents acteurs doivent **se sentir appartenir à la ville et doivent être solidaires avec son cœur, ce qui n'est pas forcément simple** avec l'existence de hameaux relativement indépendants. Nous sommes en train d'essayer « d'agrafer » ces quartiers au cœur de ville pour les obliger à être solidaires en matière de fonctionnement.

J'espère vous avoir donné envie de venir découvrir ce site. Je souhaite remercier tous les acteurs qui nous aident dans nos opérations, et notamment le préfet qui travaille avec nous de manière quotidienne. Je remercie également l'EPF pour son soutien, et les portages réalisés, y compris dans les friches au sud de la ville. Nous sommes effectivement **en train de réindustrialiser le sud de Grasse** et de réimplanter de grandes maisons telles que LVMH, Dior, Lancôme ou encore L'Oréal.

#### **Yann CLERC, chef de projet Action Cœur de Ville et SPL Pays de Grasse Développement**

Monsieur le maire a souhaité avoir un **dispositif chapeau qui coordonne tous les dispositifs à l'œuvre sur le territoire, puisque nous sommes Territoires d'industrie, Contrat de ville (QPV) et NPNRU. Cœur de Ville vient compléter cette palette** de services en offrant une certaine souplesse. Pour définir un périmètre, je me suis inspiré du périmètre de la ville du quart d'heure. Nous avons plutôt envisagé **20 ou 25 minutes pour délimiter un périmètre autour du centre-ville dans lequel se trouvent toutes les fonctions. Notre objectif était de préserver les facteurs d'identité historiques de Grasse, en y intégrant des équipements, des services et des espaces publics et naturels**. Ce périmètre mesure 3 km<sup>2</sup> sur les 44 que compte la commune, et offre une zone d'interface aux différents dispositifs existants, que ce soit dans le QPV ou le PSMV qui est un peu la zone de concentration de l'ANRU.

**Le projet grassois est conçu comme un parfum, avec une note de tête** qui est le campus multisite. La **note de cœur** consiste quant à elle à réconcilier les habitants du pays de Grasse avec leur centre-ville. La valorisation du patrimoine passe par le PSMV (plan de sauvegarde et de mise en valeur). Nous avons eu plusieurs débats avec les ABF sur ces sujets, pour retrouver des usages à des bâtiments qui ne sont pas forcément habitables. Le projet propose enfin **une note de fond** qui consiste à réaliser ce travail d'amélioration de la qualité de l'habitat en centre ancien. Nous sommes rentrés parcelle par parcelle et immeuble par immeuble, afin de concevoir le **plan guide qui est le référentiel commun de l'ensemble des services et des investisseurs**.

Nous avons aussi l'idée de proposer, en matière d'héritage durable des JO 2024, la création de parcours sportifs et la conception d'un Design olfactif permettant de guider les promeneurs grâce à différentes odeurs.

**L'outil aménageur existe depuis longtemps à la ville de Grasse, puisque son utilisation débute dès 1975, et se prolonge jusqu'en 2022. Nous allons par ailleurs créer une foncière de revitalisation pour diversifier l'outillage disponible, réaliser les projets et aider la collectivité**. L'objectif est d'obtenir une palette complète d'outils. Chaque projet est différent en matière d'aménagement, mais les grands principes d'intervention sont relativement communs et consistent principalement à aménager, renouveler et équiper.

Aujourd'hui la SPL intervient dans le cadre d'une concession qui remonte à 1996 pour le centre-ville. Une maîtrise foncière est faite par la SPL ou par l'EPF et du relogement est proposé. Des études et des permis de construire sont réalisés par la SPL ou délégués à des bureaux d'études. La SPL prend par la suite, en maîtrise d'ouvrage, les travaux de restructuration lourds (clos et couvert). La finalisation des

travaux de second œuvre et la commercialisation-livraison sont laissées à un bailleur ou au futur repreneur.

Nous intervenons à **l'échelle de l'îlot, en effectuant du remembrement**, car nous sommes sur une trame particulièrement resserrée. La densité, d'environ 250 habitants à l'hectare, est même supérieure à celle Paris. Les immeubles ne mesurent pas plus de 5 ou 6 mètres de large avec des rues de moins de 2 mètres. Les logements sont majoritairement des T1 et des T2. Le tissu commercial des rez-de-chaussée est quant à lui constitué de petites cellules de 59 mètres carrés en moyenne. Des travaux compliqués de remembrement sont donc nécessaires. **La maîtrise d'ouvrage est assurée par la SPL**. Nous nous substituons au marché pour faire aboutir le projet, avec également l'aide de l'ANRU, de l'État, d'Action Logement ou encore de la Banque des territoires.

Le premier PRU s'est attelé à rénover les logements, mais **pas suffisamment les espaces publics et les commerces**. Nous avons un fort « turnover », malgré la présence de logements de qualité. La situation devrait probablement évoluer avec la livraison des deux éléments phares de la première concession que sont la médiathèque et le quartier Martelly.

Nous envisageons de mieux armer les cahiers des charges des futurs preneurs, car nous constatons que le patrimoine n'est pas forcément respecté. Nous sommes en train de travailler avec les différents bailleurs pour justement valoriser le patrimoine et trouver un projet plus cohérent.

### **Jérôme VIAUD, maire de Grasse**

**Nous avons travaillé sur des sujets de dédensification, afin d'offrir de la clarté dans le centre historique, sur des endroits qui manquaient de places publiques.** Ce travail n'a pas forcément été simple. Nous avons des débats avec l'architecte des bâtiments de France. Le plan de sauvegarde et de mise en valeur est à revoir. Nous avons ce projet Martelly qui est pour nous une espérance en matière d'attractivité. Les habitants sont davantage tournés vers une consommation quotidienne dans le littoral où sont présents de grands centres commerciaux. Ces lieux sont en quelque sorte des « aspirateurs à clients », avec la présence de stationnements gratuits et d'un grand nombre de franchises nationales. Notre ambition est de recalibrer ces éléments, pour redonner l'envie aux habitants de revenir vers le centre de la ville. Nous allons proposer 1 000 places gratuites de stationnement, des cinémas et une offre en adéquation avec les attentes de notre époque. Par ailleurs, **nous souhaitons nous différencier en proposant une « ville fabrique »**, en permettant aux promeneurs de voir la transformation et la création de divers produits (parfum, huile d'olive, chocolat ou encore bougies). L'ambition est d'offrir une expérience dans ce cœur de ville. Grasse doit devenir une ville incontournable dans les Alpes-Maritimes.

**Un intervenant de la salle : Quels conseils donneriez-vous aux collectivités et aux maires pour mieux mobiliser le foncier ?**

### **Jean-Philippe LE GAL, adjoint délégué au projet urbain « Libourne 2025 », ville de Libourne**

Le sujet doit être pris en main sérieusement, afin que l'ensemble de l'écosystème, y compris le chaînage immobilier, arrive à des propositions raisonnables. Le gisement premier sur lequel nous travaillons est le bien immobilier, et nous devons réussir à l'acquérir à des prix abordables. Cet exercice est complexe.

### **Benoît GANDIN, directeur général, inCité**

**La question du foncier et de la réforme du foncier est importante et compliquée.** Nous travaillons en cœur de ville sur du foncier généralement dégradé. Nous devons donc faire en sorte que ce foncier soit reconnu comme tel. **Tous les éléments qui viennent objectivement dégrader la valeur du foncier doivent être mobilisés, afin de fixer une valeur qui permet à l'action publique de se décliner.** Or, le foncier est davantage perçu à notre époque comme une opportunité.

### **Claude BERTOLINO, directrice générale de l'EPF PACA**

Les EPF d'État réfléchissent à la manière de faire de l'anticipation foncière dans le renouvellement urbain, sans être spéculatif. **La moindre artificialisation et le renouvellement urbain ne doivent pas être perçus comme une dimension spéculative. Le système inflationniste ne va pas forcément permettre la mise en place de projets d'intérêt général. Nous devons collectivement faire passer**

**ce message.** Nous sommes tous concernés par ce sujet. Le fonds friches et la moindre artificialisation a permis d'évoluer sur un modèle de déficit pris en charge par le public. Or, ce modèle n'est pas pérenne. **Nous devons objectiver le juste prix pour ne pas spolier les propriétaires, mais aussi éviter l'enrichissement.**

#### **Jérôme VIAUD, maire de Grasse**

Je pense qu'un certain nombre d'outils peuvent être activés. Récemment est sorti le **permis multisite** qui est, selon moi, un élément de réponse permettant de demander aux acteurs de l'immobilier qui investissent en périphérie des villes, logiquement plus rentables, de **faire preuve de solidarité avec le centre historique qui est par nature plus complexe à appréhender.**

La question du propriétaire foncier non occupant doit également être analysée, car ces personnes qui ne vivent pas dans le centre historique génèrent un sentiment de non-participation à la vie communale. **La contrainte du permis de louer est un élément mis à notre disposition par la loi. Elle doit être mise en œuvre pour contraindre les personnes qui ne pensent qu'à la rentabilité ou qui n'engagent pas la requalification de leur immobilier.**

#### **Gweltaz Le MAGUER, chargé de stratégie foncière Métropole européenne de Lille**

J'aurais aimé connaître votre position sur la question de la maîtrise foncière en aval du projet, car la ville est amenée sans cesse à être renouvelée. Si tous les déficits sont payés par le public, le fait de maîtriser le foncier dans le long terme, en le dissociant du bâti, permet d'éviter des spéculations. Ces outils ont-ils été mis en œuvre dans le cadre de vos projets ?

#### **Benoît GANDIN, directeur général, inCité**

**inCité a adhéré à un office foncier solidaire, il y a deux ans, avec l'objectif de développer, d'abord sur le centre-ville de Bordeaux, du BRS en habitat individuel et collectif.** Nous avons aujourd'hui à peu près une vingtaine de logements montés dans ce cadre. Nous avons également proposé à Libourne, sur des opérations emblématiques, de réaliser des opérations de même nature, en bail réel et solidaire. Nous avons testé au départ les clauses anti-spéculatives dans les sessions et dans le recyclage que nous faisons sur le centre-ville de Bordeaux. Nous avons fait jouer cette clause à deux reprises. **Le BRS apporte une sécurité juridique indéniable. Je pense qu'il faut pouvoir s'en saisir.**

#### **Jean-Philippe LE GAL, adjoint délégué au projet urbain « Libourne 2025 », ville de Libourne**

**Il va être important de faire vivre politiquement ces problématiques de spéculation foncière et d'éviction de la population qui touchent nos habitants et leurs enfants.** Nous avons des réponses techniques. **La politique publique doit contrebalancer la dynamique de hausse des prix. Ces politiques publiques complexes doivent être menées.**

#### **Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage Aménagement, co-président du RNA**

Merci à tous pour la qualité de vos présentations et de vos échanges. Nous nous retrouverons cet après-midi pour les groupes de travail. Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont organisé cette réunion.

**La prochaine réunion plénière du RNA aura lieu le 7 juillet 2022.**



# GT1 – Faut-il tout réhabiliter ? Garder toutes les traces de l'existant ?

---

Thème 2022 du GT1 : Quels fondamentaux défendre en aménagement ?

Ce groupe piloté tout au long de l'année par Anne Blondeau (DGA - Citallios) et Benoit Gerardin (Directeur Régional - Linkcity)

Avec les témoignages de :

- Sophie MASSE, architecte des bâtiments de France, cheffe de l'Udap 93 ;
- Alexandra BLACHON, directrice de projet urbain, Linkcity ;
- Antoine MORIN, directeur des études, Etablissement Public Foncier de Bretagne ;
- Bernard REICHEN, agence RR&A ;
- Thibaud TIERCELET, directeur général, SPLA Caen Presqu'île.

Questions clés de la séquence :

Ce qui existe, ce qui est déjà construit, les différentes traces d'un passé plus ou moins ancien sont-ils des contraintes ? Des ressources ? Des opportunités ? L'absence d'intérêt pour la ville ordinaire, comme la course aux performances et à l'innovation pour la construction et les quartiers neufs ont peut-être éloigné nos regards des ressources du déjà-là. On dit souvent que cela coûte trop cher de garder ou réhabiliter, que cela ne correspond plus aux normes, aux usages, que c'est trop risqué... et on a longtemps préféré la table rase pour construire et aménager comme on sait faire ou comme certains l'ont pensé.

Le « faire avec » semble aujourd'hui plus à la « mode ». Est-on en train de changer de modèle en gardant "plus" pour lutter contre la banalité des projets urbains identiques partout ? A quel prix ? Quelle valeur pour les projets ? Au final, faire avec l'existant est-il plus long ou plus rapide ? plus cher ou moins cher ? plus intéressant car produisant une ville moins standardisée ? Jusqu'où garder ? Quelles évolutions dans les modes de faire ?

**Benoît GERARDIN, directeur régional - Linkcity**

Bonjour à tous. Je suis directeur de l'aménagement chez Linkcity et je vais animer ce groupe de travail avec Anne Blondeau. Nous allons prolonger et poursuivre les échanges de la matinée, en asseyant d'approfondir certains sujets et en tentant de répondre à cette question : que faut-il réhabiliter ? Le volume des constructions neuves devrait baisser dans les prochaines années. Ce processus remet l'existant au cœur de nos préoccupations, ce qui est susceptible de transformer considérablement le mode de faire. Nous étions jusqu'ici dans la culture de la table rase, avec un mode de raisonnement qui consistait à tout détruire et à reconstruire selon nos process et nos standards habituels. Mais les mentalités sont en train de changer. La période actuelle est davantage marquée par une série d'expériences, dans une démarche relativement prospective. Nous allons essayer d'explorer ce mouvement avec nos invités.

**Anne BLONDEAU, directrice générale adjointe, Citallios**

Nous allons laisser la parole à Thibaud TIERCELET qui va nous expliquer la manière dont l'existant a structuré le projet qu'il va nous présenter. Quels sont les freins et les atouts de cette démarche de valorisation de l'existant ? Ce projet va débiter sa phase opérationnelle dans les prochaines semaines. Quels premiers enseignements pouvez-vous apporter pour construire la réflexion ?

**Thibaud TIERCELET, directeur général, SPLA Caen Presqu'île**

Nous avons collaboré sur ce projet avec l'agence MDRDV, située aux Pays-Bas, dont la façon d'appréhender l'existant est relativement étonnante. Cette approche, particulièrement intéressante, offre une nouvelle vision de l'architecture et l'urbanisme. Je vais vous présenter cette opération.

La ville de Caen, en Normandie, est située à 15 km de la mer. Le territoire du projet est un ancien site portuaire situé en plein cœur de ville. Caen est une ville portuaire depuis le XI<sup>e</sup> siècle. Le projet se concentre sur une friche située en centre-ville, qui s'étend du centre vers la périphérie, sur une surface de 300 hectares. Plusieurs opérations se développent sur ce lieu relativement unique. Des équipements publics ont déjà été implantés sur la partie située en centre-ville, avec une bibliothèque ou encore un tribunal.

La réflexion s'est étoffée dans le temps pour aller vers une proposition un peu différente. Nous allons lancer la commercialisation du projet d'ici à peu près un mois, avec l'aide d'un capacitair. La forme urbaine proposée par le projet n'est pas classique ou orthogonale. L'opération s'étend sur 40 hectares, avec la création potentielle de 2 500 logements. Notre ambition est donc de « faire avec l'existant » sur cet ancien site industriel, particulièrement pollué.

L'activité portuaire de la ville a décliné à partir des années 70. La France des années 70 est un pays industriel sans espaces et sans équipements publics. À cette époque, la France était un pays producteur. 50 ans plus tard, la société française a évolué, en favorisant les loisirs et les équipements publics.

Le lieu de l'opération est un site industriel traversé par de grandes et larges rues au bord desquelles sont posés des bâtiments de façon éparse, en fonction des besoins fonctionnels de l'époque. Ce projet s'inscrit dans ce contexte particulier. Le site a, en outre, été particulièrement pollué par son activité industrielle passée. Avec cette volonté de « faire avec l'existant », nous avons décidé de ne pas sortir la pollution du site, en traitant les sols pollués directement sur place. Par ailleurs, nous récupérons les limons produits par l'érosion fluviale, pour nous en servir d'engrais, et ainsi éviter d'aller chercher des terres en périphérie de la ville. Nous sommes d'ailleurs accompagnés par l'État dans ce processus. Une plateforme de gestion et de valorisation des sols est ainsi en train d'être créée, offrant de surcroît un volet économique particulièrement intéressant.

Le terrain est par ailleurs soumis au risque inondation et submersion marine, étant situé à 15 km de la mer. Nous avons réalisé un important travail pour « faire avec l'existant » et pour évaluer les risques. Nous avons notamment collaboré avec Sogeti pendant deux ans pour simuler ces risques d'inondation et de submersion marine, permettant la mise en place d'un dispositif adéquat. Les couloirs d'écoulement d'eau ont été identifiés et les bâtiments ont été rehaussés d'un mètre par rapport au sol. Ce quartier, situé dans le lit majeur d'un fleuve, est pensé pour s'adapter à ces risques et aux prévisions climatiques du GIEC, tout en conservant les éléments patrimoniaux.

Le plan d'aménagement proposé est quasiment « médiéval » et désordonné. La ville de Caen a été bombardée en 1944, et le centre a été totalement rasé. Dans les années d'après-guerre, la ville fut reconstruite, avec l'instauration d'un urbanisme fonctionnel et une volonté d'offrir une place importante aux véhicules et aux mobilités. Ces règles de production urbaine ont perduré jusqu'aux années 2000. Par la suite, les objets architecturaux furent davantage déstructurés. La production architecturale a ainsi commencé à commencer à mettre un terme à cette trame rigoureuse, pour en venir à la trame urbaine.

L'architecte néerlandais Winy Maas, de l'agence MVRDV, a repensé le site. Sa proposition, particulièrement originale, intègre la trame urbaine erratique et désordonnée du lieu. Son idée était de transformer le « plein » en « vide » et vice-versa. Le bâti va donc se transformer en espace public, tandis que le « vide » des espaces périphériques va accueillir les bâtiments du projet.

Partant d'une trame quelque peu « cabossée » et « accidentée », la forme urbaine générée par ce projet est totalement inattendue. Chaque bâtiment est entouré d'une haie de 2,25 mètres de large. Au fil du temps, un grand nombre de bâtiments industriels (entrepôts, hangars) à l'abandon sur le site a été démoli.

Nous avons donc, dans le cadre de ce projet, une approche de l'existant au « second degré ». L'existant du lieu se résume davantage à une trame urbaine, dans la mesure où 90 % des bâtiments ont été détruits. Les derniers bâtiments encore debout vont néanmoins être conservés. La problématique de la réhabilitation et de la rénovation des bâtiments anciens n'est donc pas réellement présente dans ce projet.

Notre réflexion s'est basée sur un double intérêt, urbain et architectural. Les données de cadrage intègrent le ZAN. Nous devons être capables d'attirer des familles et des ménages en centre-ville, et de faire une proposition architecturale et urbaine attractive, en prenant également en considération les

questions de la nature en ville et de la densité. Nous proposons une approche de la densité quelque peu inhabituelle, qui intègre une forme urbaine inattendue et de nombreux espaces verts.

Les promoteurs doivent se regrouper en SCCV ou en consortium, pour réaliser les travaux en suivant nos plans. Chaque trame d'escalier est effectuée par un opérateur différent, dans le but d'offrir une grande diversité de construction.

L'approche architecturale consiste à proposer des formes relativement compliquées, afin de s'adapter à cet aspect urbain inhabituel. Nous travaillons en collaboration avec divers promoteurs et architectes. Nous avons donc réalisé un travail important, avec des problématiques de pollution ou encore d'inondation, sur un site compliqué.

Cette méthode de travail est novatrice. L'ensemble des acteurs, participant à la production et à la gestion du projet, ont été réunis et nous avons collaboré avec eux durant trois années, sur une multitude de sujets, dans l'objectif de redéfinir le « vivre ensemble » en centre-ville. Nous avons ainsi travaillé de manière transversale avec la collectivité, les bailleurs et les promoteurs.

Nous avons donc respecté le principe du « faire avec l'existant », en modifiant complètement nos process et nos méthodologies, et en essayant de créer une intelligence collective. Les collectivités sont particulièrement demandeuses de ces nouvelles façons de travailler.

### **Benoît GERARDIN, directeur Régional - Linkcity**

Vous avez donc décidé de placer l'aménageur au centre du projet. Les promoteurs ne semblent donc pas subir la contrainte de l'existant, puisque vous l'avez prise en totalité à votre compte.

### **Thibaud TIERCELET, directeur général, SPLA Caen Presqu'île**

Les promoteurs subissent la contrainte de l'existant, car la forme de l'îlot est relativement complexe. Les bâtiments existants représentent en réalité la trace de tous les espaces publics que nous appelons des jardins. Une cinquantaine de jardins vont ainsi devenir des espaces publics de proximité.

### **Florant DUBOIS, Lafarge France**

Comment avez-vous franchi le pas pour garder cet existant qui a des conséquences importantes sur l'ensemble du projet ?

### **Thibaud TIERCELET, directeur général, SPLA Caen Presqu'île**

En rentrant simplement dans le projet. Initialement, ce projet semblait irréalisable. La nécessité de travailler en collaboration avec l'ensemble des services de la communauté urbaine s'est donc imposée. Se posaient également les questions de la collecte des ordures ménagères, des mobilités, des réseaux de chaleur ou encore de la sécurité face à ce terrain complexe. L'opération, qui durera 25 ans, va bientôt entrer dans sa première phase. Certains éléments du projet seront probablement ajustés en cours de route.

### **Raymond LE ROY LIBERGE, Sully Première**

Qui est le propriétaire du terrain et qui va traiter la dépollution ? Par ailleurs, comment avez-vous organisé les bâtiments de sauvetage et comment avez-vous traité la réflexibilité ?

### **Thibaud TIERCELET, directeur général, SPLA Caen Presqu'île**

Le public, de façon générale, est propriétaire à 75 % du foncier. Une emprise de six hectares demeure et nous sommes actuellement en négociation avec un industriel sur ce sujet. Par ailleurs, nous devons prendre en compte cette problématique d'inondation. Aucun ERP sensible ne sera présent sur le site. Les crèches, les EHPAD ou encore les écoles ont été exclus, puisque nous sommes tout de même situés dans le lit majeur d'un fleuve.

### **Benoît GERARDIN, directeur Régional - Linkcity**

Merci pour cette présentation particulièrement intéressante. Nous nous rendons désormais à Noisiel, à l'est de Paris, pour la deuxième intervention. Je laisse ainsi la parole à Alexandra BLACHON, directrice

territoriale de Linkcity et directrice du projet de la chocolaterie à Noisiel, et à l'architecte et urbaniste, Bernard REICHEN.

### **Bernard REICHEN, agence RR&A**

Nous avons aidé Nestlé à s'installer dans la chocolaterie de Noisiel il y a un peu plus de 20 ans. À l'époque, Nestlé avait acheté cette chocolaterie par hasard, dans le cadre de l'acquisition d'une marque. Le président de Nestlé France s'est un jour rendu compte que son groupe était propriétaire de ce bien. Nestlé a ainsi décidé d'y installer son siège.

Nous avons réalisé une étude pour que cet « objet » puisse devenir une cité d'activité après le départ de Nestlé. Nous avons mené cette étude sur ce site qui était dans un état de délabrement avancé. Seul le bâtiment de la cathédrale était inscrit. Un grand nombre d'espaces magnifiques n'a pas été utilisé et nous avons souhaité les conserver dans leur état initial.

Nous sommes dans un moment crucial, car ces bâtiments, globalement en bon état, sont facilement reconvertis. Linkcity est entré en négociation avec Nestlé. La situation est particulière, car nous allons à nouveau intervenir sur ce lieu.

Les bâtiments peuvent accueillir diverses fonctions. Il suffit pour cela de connaître la charte de Venise, d'avoir quelques idées et de travailler en collaboration avec la DRAC et les ABF. Le résultat pourra être soit clôturé, soit ouvert sur la ville. La grande nouveauté est d'en faire un quartier de la ville et non une cité fermée.

Cette histoire de Noisiel est particulière, car la cité ouvrière et l'usine ont été créées par une dynastie. Ce capitalisme paternaliste nous a laissé ce patrimoine de grande qualité. Ce projet se situe entre deux communes. Nous avons donc dû équilibrer le projet vis-à-vis des maires, en dessinant un plan « libellule » qui met l'accent sur le patrimoine, ainsi que sur la nature. Lorsque ces endroits sont abandonnés, la nature reprend ses droits et en accentue leur charme. Cette nature doit être organisée au sein d'un vrai projet.

### **Alexandra BLACHON, Directrice de projet urbain, Linkcity**

Ce site s'étend sur 14 hectares, avec 60 000 mètres carrés de bâtiments que nous allons rénover quasiment en totalité. Nous allons également construire 50 000 mètres carrés supplémentaires au sein d'un quartier relativement généreux en espaces publics. Sur les 14 hectares, cinq sont dédiés aux espaces publics. Notre objectif est de réaliser un quartier global pour les deux villes.

La programmation est mixte, incluant une offre culturelle, touristique et événementielle sur une partie que nous avons appelée la Cité du goût, aspect historique du projet. Nous souhaitons redonner cette partie aux habitants. Le « faire avec l'existant » est pour nous synonyme de réouverture du site au public. Nous souhaitons effectivement redonner ce lieu à la population. Nous devons donc trouver des activités qui s'articulent avec l'existant du tissu local et économique des villes.

Le projet propose environ 700 logements pour 2 000 habitants. La partie du site qui s'étend vers Torcy sera dédiée à l'activité économique à destination de l'agro-agri-alimentaire, dans l'objectif de créer des recettes locales et des retombées financières pour le territoire.

Notre ambition est de nous inscrire dans les traces de l'histoire, et donc de composer avec l'existant. Nous partons du principe que notre intervention ne doit pas être visible à la fin des travaux. La réhabilitation doit s'imposer comme une évidence. Nous devons prendre en compte le végétal, les problématiques de débordement de la Marne et le ZAN, tout en recréant les corridors écologiques.

Nestlé a fait part de son intention de quitter le site, et Linkcity a remporté l'appel d'offres restreint. Trois bâtiments étaient protégés au titre des monuments historiques. Plusieurs autres « objets » ne sont pas dénués d'une certaine qualité patrimoniale et architecturale.

Nous avons conduit un diagnostic patrimonial global, afin d'établir la valeur architecturale et patrimoniale du site. Un diagnostic sanitaire a également été réalisé pour évaluer et comprendre les désordres techniques présents sur le site. Nous avons travaillé en partenariat et de manière rapprochée avec la DRAC et les ABF, afin d'évaluer notamment la pertinence d'une éventuelle extension du périmètre de

protection aux monuments historiques du site. Nous avons également travaillé avec le service de l'inventaire de la région sur les éléments industriels.

Nous sommes passés en Commission régionale des monuments historiques en 2021. La commission a acté l'inscription complémentaire des autres bâtiments au titre des monuments historiques. Nous avons travaillé avec l'architecte Daniel Lefebvre, qui avait déjà participé à la réhabilitation du site en 1995. Nous avons tous réussi à nous mettre d'accord et à partager les enjeux, afin que cette inscription au titre des monuments historiques ne nous empêche pas de reconverter le site. L'arrêté, particulièrement détaillé, est en adéquation avec le projet que nous portons collectivement.

#### **Bernard REICHEN, agence RR&A**

Ce site est un ensemble totalement urbain. Certains bâtiments sont véritablement des monuments et des expérimentations techniques. Une collection d'architecture s'étend au milieu d'un tissu de halles dotées de sublimes sous-sols. L'inscription globale des bâtiments était parfaitement légitime.

#### **Alexandra BLACHON, Directrice de projet urbain, Linkcity**

Le patrimoine créé en 1995 pose en revanche des questions dans cette logique de préservation de l'existant. Une réflexion est engagée concernant l'éventuelle préservation d'un bâtiment de bureaux dont l'état n'est pas dégradé. Devons-nous conserver ce bâtiment, et pour quel usage ?

#### **Bernard REICHEN, agence RR&A**

Créer des logements dans ce type de bâtiments, difficilement « malléables », est possible, mais compliqué.

#### **Alexandra BLACHON, Directrice de projet urbain, Linkcity**

Se pose également la question du patrimoine végétal sur le site et dans le projet. La végétation du lieu, en bord de Marne, est remarquable et va nous permettre de recréer les corridors écologiques. Le site est en zone inondable. En travaillant sur cette partie végétale existante, nous recréons des surfaces perméables permettant de lutter naturellement contre la crue, et de protéger davantage les bâtiments de la Marne.

#### **Benoît GERARDIN, directeur régional - Linkcity**

L'un des bâtiments a été vidé de son contenu et reconstruit entre ces deux façades. Pourquoi avez-vous fait ce choix lors de la première réhabilitation du site en 1995 ?

#### **Bernard REICHEN, agence RR&A**

Le façadisme constitue un élément de l'industrie. Nous avons souvent travaillé sur des bâtiments derrière lesquels se trouve du vide. Ce bâtiment a trois étages. Les principes du façadisme et de la réversibilité des structures ont été parfaitement respectés, dans le but de faire vivre ce patrimoine. Nous avons réalisé la démarche inverse sur la Cathédrale, en préservant un grand vide somptueux. Ce travail a nécessité de multiples interventions, adaptées à chacun des bâtiments.

#### **Une intervenante**

Ces projets sont-ils économiquement viables sans avoir recours à la défiscalisation ?

#### **Alexandra BLACHON, Directrice de projet urbain, Linkcity**

L'équation économique reste compliquée sur un tel site, car les coûts de réhabilitation sont importants. La défiscalisation liée aux logements permet de réhabiliter correctement les bâtiments.

#### **Bernard REICHEN, agence RR&A**

Pour nous débarrasser de la charge foncière, nous avons le choix entre la défiscalisation et la densification. Densifier n'est pas envisageable dans ce projet. Chaque projet est une équation nouvelle.

**Alexandra BLACHON, Directrice de projet urbain, Linkcity**

Tous les travaux qui concourent à la restauration et à la sauvegarde de bâtiments peuvent rentrer dans le champ de la défiscalisation.

**Une intervenante**

La société Nestlé vous a-t-elle offert ce bâtiment ?

**Benoît GERARDIN, directeur Régional - Linkcity**

Nestlé a vendu ce bâtiment à Linkcity, et la question de la valeur du site est effectivement importante. Le prix du bâtiment reste néanmoins inférieur au prix du terrain nu. Pour autant, trouver le bon modèle économique reste compliqué et la défiscalisation est un levier puissant dont Linkcity a eu besoin.

**Une intervenante**

Pourquoi le groupe Nestlé a-t-il quitté ce site ?

**Bernard REICHEN, agence RR&A**

Nestlé a décidé de ne plus dépenser d'argent dans l'architecture. L'investissement de Nestlé se concentre uniquement sur les produits, la fabrication et la commercialisation. Le Groupe ne veut pas être propriétaire.

**Une intervenante**

Pouvez-vous rappeler la surface de logement prévue par le projet ? Par ailleurs, est-il prévu d'installer des écoles sur le site ?

**Alexandra BLACHON, Directrice de projet urbain, Linkcity**

La surface prévue à terme est de 150 000 mètres carrés, avec 45 000 mètres carrés de logements. Par ailleurs, les maires nous ont demandé de ne pas créer d'écoles sur le site, car la disposition du lieu, à cheval sur deux villes, pose des difficultés. Les maires nous ont en revanche demandé de réfléchir à des scénarios pour financer des extensions d'écoles déjà existantes dans ces communes, afin d'y accueillir les futurs élèves du quartier.

**Un intervenant**

Pourquoi n'envisagez-vous pas de construire davantage sur le site ? Quelles sont vos limites en la matière ?

**Bernard REICHEN, agence RR&A**

La limite réside dans l'acceptabilité politique d'un projet. Le patrimoine est considéré à notre époque comme une matière première surconsommée par le développement, qui ne se reproduira pas. Nous aurions pu continuer l'histoire, mais le consensus en a décidé autrement.

Le patrimoine est considéré comme un objet figé et fermé. L'important est de le restituer en bon état. Ce site, merveille méconnue, est selon moi un nouveau quartier historique à Noisiel. Chaque projet est différent. Notre obsession est de sauver ce magnifique patrimoine, et de le traiter correctement, tout en rendant le site habitable et agréable.

**Anne BLONDEAU, directrice générale adjointe, Citallios**

Nous allons désormais nous intéresser à la problématique foncière. Comment un établissement public foncier traite-t-il en amont la question de l'existant ? Nous donnons la parole à Antoine MORIN qui va nous présenter l'action de l'EPF de Bretagne.

## **Antoine MORIN, directeur des études, établissement public foncier de Bretagne**

Nous allons changer de nature de projet, avec des opérations de taille réduite, un peu plus « banales », en centre-ville et centre-bourg. Je vais dans un premier temps rappeler rapidement le rôle des EPF, et notamment de l'EPF de Bretagne.

L'EPF de Bretagne est l'un des dix EPF d'État présents sur le territoire national. Notre rôle est d'aider les collectivités à acquérir et à préparer le foncier pour de futures opérations de renouvellement urbain. Nous nous orientons uniquement sur des projets de renouvellement urbain, et non d'extension. Nous nous concentrons principalement sur l'habitat, avec comme objectif premier de soutenir la production de logements, et notamment de logements sociaux. Cette logique d'économie des terres agricoles est présente depuis l'origine de cette EPF.

Créés en 2009, nous disposons désormais de plus de 700 conventions. La gouvernance est partagée entre l'État et les collectivités locales. L'EPF est réellement un outil pour les collectivités locales, avec un financement qui repose sur la taxe spéciale d'équipement. Les ventes de terrain nous permettent par ailleurs de réalimenter nos comptes pour continuer à acquérir les fonciers pour les collectivités.

La majorité de nos opérations concerne les centres-villes et les centres-bourgs, à une échelle relativement restreinte. Je vais, au cours de ma présentation, détailler quelques exemples d'opérations que nous menons.

Notre intervention débute souvent par une mission d'accompagnement aux études, essentielles pour que les collectivités déterminent la faisabilité, notamment financière, de leurs opérations. Certains élus ne comprennent pas spontanément l'intérêt de réaliser des études avant de commencer à acheter du foncier. Nous tentons de les convaincre de réaliser ce type d'études, avec notamment des subventions et de l'ingénierie.

L'étape suivante consiste à acquérir le foncier, essentiellement à l'amiable. Néanmoins, nous pouvons également préempter et mener des procédures coercitives. Négocier et acquérir le foncier est une part essentielle de notre activité.

Vient ensuite l'étape de la réalisation des travaux, avec des démolitions ou de la dépollution. Nous intervenons par ailleurs de plus en plus sur des projets de réhabilitation de bâtiment. Néanmoins, nous ne sommes pas des aménageurs et notre intervention dans ce domaine trouve ses limites. Nous sommes l'un des premiers maillons de la chaîne qui va permettre à une collectivité et à des opérateurs d'intervenir sur un site. La question de la maîtrise des coûts en amont est essentielle.

Notre dernière mission consiste à céder le foncier à un opérateur, offrant ainsi la possibilité à une commune ou à une collectivité de n'engager aucune dépense. Néanmoins, faute d'opérateurs, certaines petites communes réalisent elles-mêmes des opérations de lotissements communaux ou de rénovation.

L'EPF de Bretagne s'est, dès son lancement en 2010, concentré sur les opérations de centre-ville et de centre-bourg. Nous étions déjà sollicités par les élus confrontés à une dévitalisation de certaines centralités. La Bretagne est une région qui a beaucoup étalé son urbanisme, avec un grand nombre de lotissements, et finalement des centres-villes qui ont parfois dé péri. Les espaces littoraux peuvent également être confrontés à d'autres problématiques, dont les conséquences sont parfois quelque peu similaires.

Nous avons déjà tenté d'accompagner ce mouvement et de répondre à ces besoins, avant l'arrivée d'Action Cœur de Ville. Un colloque en 2016 a marqué un temps fort de l'engagement de l'action de manière partenariale avec l'État, la région et les différents acteurs pour aider les communes à réhabiliter et le contrôle de leur centre-bourg et centre-ville.

Nos règles d'intervention sont définies dans un programme d'intervention pluriannuel, valable cinq ans. Le programme actuel de l'EPF de Bretagne, qui est le troisième, s'étale sur une période allant de 2021 à 2025. Historiquement, nous intervenons principalement sur des projets de démolition de friches et de dépollution de sol. Nous apportons des aides, en disposant d'un système de minoration qui consiste à appliquer une forme de rabais au moment de la revente des terrains. L'objectif est de tirer vers le bas le prix de ces terrains, afin de soutenir les opérations complexes de renouvellement urbain.

Lorsque le choix se présente entre une démolition et une réhabilitation, notre système favorise malheureusement la démolition, avec la mise en place, dans ce cas, d'une aide financière. Pour tenter de

corriger ce phénomène et de soutenir les opérations de réhabilitation, une sorte de « forfait » a été introduit, consistant à octroyer une aide de 150 euros par mètre carré de surface de plancher réhabilité.

Nos actions sont particulièrement coordonnées avec les aides de l'État et de la région, et également avec le CAUE qui est un outil important pour accompagner les communes dans la conduite de projet. Les communes sont souvent sollicitées en urgence pour acquérir un bien, sans avoir préalablement mesuré leur capacité à réaliser l'opération et à un construire un projet cohérent et solide.

Le premier exemple que je souhaitais vous présenter est celui de Quintin, petite commune de 2 000 habitants au sud de Saint-Brieuc, confrontée à la fermeture de son hôpital. Nous avons été amenés à intervenir sur un site relativement vaste, de 2,3 hectares. Ce site comprend un ancien hôpital en friche, ainsi qu'une ancienne halle d'embouteillage d'une brasserie. L'EPF a été sollicité pour acquérir le foncier, dans le cadre d'une double opération. L'opération d'habitat menée par la commune s'accompagne d'une opération de développement économique, menée par l'intercommunalité sur la partie « brasserie ». Une étude a été réalisée et l'EPF a acquis cette partie. L'objectif était de conserver un centre de bâtiment qualitatif. Nous avons mené une action de démolition en relation avec l'ABF. Un programme de démolition et de conservation a été défini. Un certain nombre d'aléas sont apparus en cours de chantier et ont dû être gérés. Ces projets sont coûteux et nécessitent une aide de l'EPF qui applique une minoration. Ces opérations, qui ne parviennent pas à s'équilibrer naturellement, nécessitent effectivement des subventions importantes.

Nous sommes également intervenus à Lannion, sur un site en centre-ville. Nous avons identifié un bâtiment inoccupé, dans un état particulièrement dégradé. Le bâtiment a fait l'objet d'une DIA (déclaration d'intention d'aliéner), permettant à l'EPF de préempter en urgence en 2016. Nous avons donc dû définir rapidement une faisabilité, en lien étroit avec l'ABF. Le projet d'ensemble englobait également les arrières du bâtiment. Ce projet visait à réaliser une réhabilitation lourde et coûteuse de ce bâtiment en pierre, qui puisse être éventuellement compensée par une construction neuve à l'arrière du site. Ce projet est sur le point d'aboutir. Nous avons trouvé un investisseur privé qui va prendre en charge la réhabilitation du bâti pour réaliser un commerce et trois logements. L'arrière du bâtiment accueillera cinq logements locatifs sociaux. Cette opération déficitaire va nécessiter un équilibrage apporté par la collectivité et l'EPF au travers de la minoration.

L'exemple suivant est différent, mais illustre parfaitement le type de situations que nous pouvons rencontrer. Le projet se situe sur la ville d'Evran, petite commune de 1 500 habitants qui a mené une étude globale de revitalisation de son centre-bourg. Nous avons accompagné la ville dans cette démarche. Une ancienne supérette en friche a été identifiée et a été acquise par l'EPF. La question de la conservation du lieu s'est alors posée. La conservation des structures métalliques risque d'être mise à mal par les démolitions que nous allons mener à proximité. Les discussions sont en cours sur ce projet. La collectivité, qui souhaitait initialement conserver cette ancienne supérette, semble finalement avoir opté pour sa démolition, suivie d'une reconstruction, pour ne pas avoir à supporter un surcoût d'environ 150 000 euros. Avant l'implantation de la supérette, ce lieu abritait un dépôt de carburant. Le site est donc particulièrement pollué. La conservation de la supérette nécessite des opérations de dépollution sous la structure, ce qui complexifie grandement le projet. Cette opération est accompagnée par le fonds friches et l'EPF.

Un autre projet à Lannion consiste à rénover un ancien collège, dont l'architecture remonte aux années 60-70. Le bâtiment n'est pas un monument historique, mais bénéficie d'une véritable qualité constructive et architecturale. Un urbaniste de Nantes propose de conserver une grande partie des bâtiments. Ce projet de rénovation semble particulièrement prometteur, avec la création prévue de 119 logements. Ce projet est aidé par Action Cœur de Ville et le fonds friches.

À Plobannalec-Lesconil, un projet sur la côte sud du Finistère vise la conservation d'un hôtel. Ce bâtiment avait déjà fait l'objet d'un projet de réhabilitation porté par Finistère Habitat, mais les discussions furent particulièrement compliquées, sur fond de changement d'équipe municipale. Pour limiter les coûts, le bailleur proposait de rénover les deux premiers niveaux du bâtiment, avec la création de logements sociaux. Ce projet, a minima, n'exploitait pas tout le potentiel du bâtiment. Le choix s'est finalement tourné sur un projet de démolition et de reconstruction, avec la création de 12 logements. L'ABF s'est également impliqué dans ce projet.



Réaliser des études et des diagnostics techniques en amont est nécessaire pour mettre en place un réel projet. Appréhender les coûts est un exercice particulièrement complexe, car une opération de réhabilitation entraîne nécessairement un grand nombre d'aléas.

### **Un intervenant**

Trouver de nouveaux usages à ces bâtiments semble complexe. Le projet et l'usage sont intimement liés dans le cas particulier de l'existant. Dans les territoires à revitaliser, la question de l'évolution des usages ne peut se poser que de manière globale, avec une approche quelque peu territorialisée qui doit prendre en compte un grand nombre de facteurs économiques et sociaux. Vous arrive-t-il d'engager des démarches un peu plus systémiques, qui consistent à provoquer une sorte « d'appel à problèmes » ou « d'appel à manifestations de problèmes » ? Cette démarche vous permettrait probablement de changer d'échelle et d'introduire cette dimension territoriale qui me paraît indissociable de la question de la valorisation. Par ailleurs, l'EPF est le seul opérateur local actif dans ce domaine. Malgré ses limites, notamment sur le front de l'aménagement, l'EPF est un maillon fondamental de ce processus de revitalisation.

### **Antoine MORIN, directeur des études, établissement public foncier de Bretagne**

Nous ne devons pas nous laisser entraîner dans une action qui serait quelque peu sporadique. Nous développons ainsi des partenariats avec les EPCI, offrant une échelle d'intervention élargie, notamment lorsque nous parlons de revitalisation de centralités. Un territoire dispose effectivement de plusieurs centralités. Le réseau des EPF permet, en outre, de partager les bonnes pratiques. En Bretagne, nous mettons l'accent sur ce partenariat à l'échelle des EPCI qui croise l'ORT à l'échelle de l'intercommunalité. Par ailleurs, nous essayons d'adopter malgré tout une stratégie d'intervention et discutant des projets en amont avec la commune.

Une opération doit s'intégrer dans une réflexion d'ensemble. Nous devons prendre du recul et travailler avec l'intercommunalité et les départements. Nous travaillons également avec la région pour de mettre en place une cohérence globale et éviter de mener des opérations chronophages, contradictoires et contre-productives. Une pensée globale semble se développer au sujet des problématiques de revitalisation à l'échelle d'un territoire.

L'EPF est effectivement le premier maillon de la chaîne, rendant notre travail particulièrement intéressant. Nous sommes le premier acteur vers qui se tourner, mais nous ne cherchons pas à être les seuls. Nous prenons simplement une place inoccupée, par manque d'opérateurs. Nous tentons souvent de faire intervenir des opérateurs à notre place. Les EPF ne peuvent pas être les seuls financeurs de toutes les friches. Nous développons donc des partenariats avec l'État qui a récemment lancé le fonds friches. La région peut aussi mener des actions à ce sujet.

Nous sommes impliqués, mais nous ne pouvons pas répondre à tout le spectre des problématiques. Nous devons communiquer plus précisément sur notre rôle, nos limites et nos processus d'intervention. Nous devons également aider les territoires à s'outiller. En 2017, nous avons lancé un appel à projets, avec l'État, la région et les territoires, afin d'apporter un soutien cohérent et coordonné, et ainsi éviter l'apparition d'une concurrence entre les aides.

Le sujet de la restructuration des activités économiques commence désormais à prendre de l'ampleur. Nous devons également accompagner ce processus, en établissant notamment de nouveaux partenariats.

### **Benoît GERARDIN, directeur Régional - Linkcity**

Merci pour cette présentation. Nous donnons désormais la parole à Sophie Masse, ABF du 93 et dernière intervenante dans le cadre de ce groupe de travail.

### **Sophie MASSE, architecte des bâtiments de France, cheffe de l'Udap 93**

En tant qu'ABF, nous avons probablement une position plus conservatrice que la vôtre. Nous sommes payés par l'État pour travailler sur des questions de transmission du patrimoine. Nous sommes finalement un peu plus proches des problématiques actuelles de préservation de la nature et de l'environnement.

Nous avons la chance d'avoir un patrimoine bâti important, notamment culturel. La France est un pays particulièrement visité par les touristes. Notre mission est de préserver ce patrimoine, pour pouvoir le transmettre aux générations futures. Les échanges que nous avons eus au cours de la journée prouvent l'existence d'une grande diversité de situations.

L'exemple de Caen montre que travailler sur du patrimoine immatériel et même disparu est possible, dans un processus de conservation des traces. La situation à Noisiel est différente, car le projet se base sur des monuments historiques. Lorsque des travaux sont réalisés sur un bâtiment ou un ensemble classé ou inscrit, protégé au titre des monuments historiques, le ministère de la Culture contrôle les opérations, avec la direction régionale et la conservation régionale des monuments historiques.

Ce sont les conservateurs, et non les architectes, qui octroient des subventions et qui autorisent et contrôlent les travaux. L'ABF, en tant qu'acteur des départements, peut être plus proche des porteurs de projets, mais ce sont tout de même les agents de la direction régionale qui suivent les travaux sur les monuments.

L'ABF intervient aux abords des monuments historiques. Nous sommes consultés, et différents degrés de contrôle, plus ou moins importants, existent en fonction des situations. Une construction devant la cathédrale Notre-Dame de Paris sera par exemple particulièrement contrôlée. L'ABF peut même disposer d'un droit de veto sur une construction. En revanche, si la construction est éloignée du monument historique, et n'offre pas de covisibilité, l'ABF se contentera alors de donner un simple conseil. Le porteur de projet doit néanmoins consulter l'ABF, sans pour autant être obligé de suivre son avis.

Nous assurons une certaine variété de missions. Au-delà de 500 mètres d'un monument historique, l'ABF peut être consulté si la ville ou si le porteur de projet le souhaite, sans que cela ne constitue une obligation. L'ABF peut néanmoins représenter une aide importante à certains endroits. Nous avons constaté, au cours de la journée, que des situations extrêmement différentes peuvent exister.

La doctrine de l'ABF est plutôt conservatrice. Notre objectif est d'analyser les projets et de conserver le patrimoine. La diversité des situations est importante et un grand nombre de facteurs doivent être pris en compte. Nous partons d'une base et nous essayons de déterminer les éléments importants à conserver. Cette démarche s'inscrit dans l'évolution normale de la ville, et des démolitions peuvent être nécessaires, donnant lieu à des reconstructions.

Les problématiques doivent être analysées en amont, avec l'aide des études et des diagnostics, pour prévoir et anticiper. Les diagnostics relatifs au patrimoine fonctionnent de la même manière que ceux liés à l'amiante ou à la structure. L'objectif est de réaliser ce travail en amont, d'analyser une situation et d'en déterminer ses particularités. Les études et les diagnostics permettent de déterminer si un bâtiment est vulnérable et si un projet fait sens dans la ville. Certains bâtiments, qui n'ont plus d'usage particulier au sein d'une ville, peuvent néanmoins rester symboliquement importants pour les habitants.

Toutes ces considérations rentrent en ligne de compte dans la réflexion. Un bâtiment emblématique en mauvais état ne sera pas traité de la même manière qu'un bâtiment en excellent état. Les ABF sont des architectes, ce qui fait la richesse de notre activité. Les manières de faire évoluent. Il y a 10 ans, l'approche relative à la conservation et à la réhabilitation des bâtiments était différente. Or, certaines habitudes persistent et la démolition a tendance à être privilégiée pour accéder à des financements lorsqu'une reconstruction est envisagée. Démolir est malheureusement toujours plus simple que restaurer ou réhabiliter.

Le département que je dirige est relativement diversifié en matière de tissu urbain. Des mutations urbaines existent depuis l'origine de ce territoire, notamment avec le renouvellement urbain. Les projets de grande ampleur sur ce territoire sont toujours passionnants. Le manque de moyen et d'effectifs peut néanmoins complexifier les démarches et les processus d'anticipation. Or, la phase d'anticipation en amont, avec les porteurs de projets, est passionnante.

J'ai encore beaucoup à découvrir en Seine-Saint-Denis, mais les pratiques et les considérations des acteurs que je rencontre dans le cadre de mon travail semblent évoluer.

Nous sommes interrogés dans le processus de demande d'autorisation d'urbanisme. Les mairies peuvent par exemple nous demander d'examiner des permis de construire qui sont à leur disposition. Notre activité peut aussi bien concerner des permis de construire pour la ZAC du village olympique à Saint-Ouen et Saint-Denis, qu'une DP pour un changement de portail d'une maison individuelle. L'éventail des

dossiers est plus ou moins intéressant. Néanmoins, lorsque ce portail est situé en face de l'église classée monument historique du cœur d'une petite ville, le sujet change d'ampleur et mérite toute notre attention.

Notre intervention ne concerne donc pas forcément des projets exceptionnels et monumentaux. Nous devons rester vigilants sur les projets de travaux proches des monuments historiques, offrant une covisibilité. Si ma réponse est négative, le maire n'a pas le droit d'accorder le permis de construire. La concertation en amont est donc primordiale pour éviter de se retrouver dans des situations de blocage au dernier moment.

Un équilibre doit être trouvé en amont, en concertation avec les architectes, les maîtres d'ouvrage et l'ensemble des parties prenantes du projet. Notre rôle est véritablement de protéger les environs des monuments historiques. Les scénarios peuvent grandement différer en fonction des lieux, des bâtiments et des matériaux considérés.

Les problématiques peuvent être liées à la conservation des gabarits, des silhouettes ou en encore du rythme des travaux de façade. La démolition peut être accordée avec un projet de reconstruction d'un gabarit modéré. Les projets densificateurs, qui peuvent changer la physionomie du tissu urbain, posent quelquefois des difficultés. Or, cette notion de densification peut permettre à un projet d'obtenir un bilan financier acceptable.

Par ailleurs, les monuments historiques que nous essayons de protéger ne sont pas forcément des bâtiments exceptionnels. Ces bâtiments peuvent être banals, mais tout de même posséder une histoire importante pour le lieu ou le centre-ville en question. Plusieurs bâtiments peuvent par exemple dater d'une même époque et être ordonnancés d'une certaine manière. Nous tentons parfois de préserver simplement l'implantation des bâtiments ou leur hauteur.

Les problématiques peuvent également concerner le patrimoine paysager, même si cette question n'est pas forcément notre spécialité. Le sujet des arbres est souvent évoqué. Un projet de renouvellement urbain peut par exemple prévoir d'abattre des arbres plantés il y a plus de 50 ans. Nous pouvons ainsi être amenés à demander préalablement un bilan sur l'état phytosanitaire des arbres. Les discussions peuvent donc porter sur la préservation de certains arbres dans un projet.

### **Bernard REICHEN, agence RR&A**

Le contexte, auparavant considéré comme une donnée, est désormais une équation. Le contexte est le rapport d'une situation à un projet. Les choix n'existent pas en l'absence de projet. La démolition devrait donc être un acte de projet. La démolition préalable est un drame. La démolition devrait être envisagée uniquement en dernier recours, lorsque les études prouvent clairement que cet acte constitue la meilleure solution.

Par ailleurs, le « cercle de covisibilité », qui sert à protéger un bâtiment historique ou ses abords, accroche malheureusement un grand nombre de bâtiments dans ses filets.

### **Sophie MASSE, architecte des bâtiments de France, cheffe de l'Udap 93**

L'action des ABF n'est pas parfaite, et le ministère tente constamment d'améliorer les outils à notre disposition. Le rayon de 500 mètres du cercle de covisibilité est effectivement quelque peu arbitraire. Des parcelles sont souvent coupées en deux par ce cercle, ce qui peut poser des difficultés sur certains dossiers. L'avis de l'ABF concernera obligatoirement l'ensemble de la parcelle en question dans ce cas. Une nouvelle disposition existe à ce sujet depuis quelques années, mais reste complexe à mettre en œuvre. Cette disposition prévoit, en accord avec les collectivités, de redessiner le périmètre, afin de le rendre plus cohérent et de l'adapter aux limites des parcelles. Pour ce faire, l'ABF doit discuter et se mettre d'accord avec tous les maires, puis soumettre ces nouvelles dispositions à enquête publique, pour être adressées aux PLU.

La consultation de l'ABF ne doit pas se faire de manière illogique et désordonnée. Nous devons réussir à discuter en amont, et avoir une analyse à grande échelle afin d'améliorer la cohérence des projets au sein d'une ville. Nous devons réussir à maintenir le dialogue avec l'ensemble des acteurs pour améliorer notre efficacité.

**Anne BLONDEAU, directrice générale adjointe, Citallios**

Nous pouvons peut-être considérer que l'existant n'est ni une contrainte ni un atout, mais simplement une matière. Cette approche permet d'élargir le champ des possibilités. Nous nous apercevons que la question de la réhabilitation se place désormais au cœur de nos préoccupations. Cette nouvelle façon de penser engendre un grand nombre de questions techniques, financières et foncières qui s'entremêlent, ainsi que des questions d'ingénierie. Par ailleurs, nous devons désormais probablement évaluer la valeur du foncier en fonction de sa capacité de réhabilitation. La question des usages est également au cœur de la réflexion dans ce type de projet.

**Benoît GERARDIN, directeur Régional - Linkcity**

Je souhaite remercier l'ensemble des personnes et des acteurs de l'aménagement qui ont participé à cette journée et à ce groupe de travail en particulier.

La prochaine réunion du RNA aura lieu le 7 juillet 2022 et abordera notamment la question du rôle des usagers dans le travail de conception et de maîtrise d'ouvrage au sein des projets d'aménagement.



## GT2 – En quoi le métier de l'aménageur diffère entre extension et recyclage urbain sur les différents volets de sa mission ? Quels nouveaux partenaires interviennent pour accompagner la transformation de l'existant aux côtés de l'aménageur ?

---

**Thème 2022 du GT2 : Quels renouvellements de la filière aménagement ?**

Ce groupe est piloté tout au long de l'année par Sophie Plawinski (DGA Citivia) et José-Michael Chenu (Vinci Développement Urbain et vice-président d'EGF BTP)

Avec les témoignages de :

- Cédric DUHEM, directeur général Nièvre Aménagement (SEM) ;
- Sébastien BAUGÉ, directeur territorial Finistère SemBreizh / Président du comité technique Foncière BreizhCité ;
- Arnaud PORTIER, directeur EPFL du Pays Basque / Bizitegia Organisme Foncier Solidaire ;
- Guillaume DELEMAZURE, directeur de l'agence DeA architectes - KMØ à Mulhouse ;
- Mathias ROUET, directeur des études Plateau Urbain.

**Questions clés :**

En quoi le métier de l'aménageur change entre « création neuve » et « recyclage de l'existant », qu'il s'agisse de stratégie foncière et activation, d'accompagnement social et relogement, de prise en compte des habitants, entreprises, usagers en place ; des interventions techniques de curetage et de réhabilitation ; du partenariat avec des investisseurs locaux et acteurs de l'ESS, de montage de Foncières, de péréquations entre opérations, de l'action multisites et « dans la dentelle » ...? Quels acteurs aident au recyclage urbain, comme partenaires de l'aménageur ? Comment fonctionnent-ils ?

**José-Michael CHENU, Vinci Développement Urbain et vice-président d'EGF BTP**

L'existant : quelles formes de partenaires deviennent nécessaires pour l'acte d'aménager ? Il s'agit aujourd'hui d'ouvrir le débat sur les partenariats privés, car certaines opérations difficiles nécessitent beaucoup de subventions. Il pourrait y avoir moins de subventions et plus d'appels aux privés, menant à un équilibre réfléchi des partenaires. L'aménageur a un rôle primordial à jouer pour l'intérêt général, tenant à sa capacité à faire coopérer les acteurs.

**Sophie PLAWINSKI, DGA Citivia**

Grâce à nos cinq témoignages, nous passerons en revue les spécificités du faire dans l'existant, les qualités, les aspects économiques, les aspects techniques, la façon de traiter avec les différents partenaires.

**Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

Je suis Directeur territorial de la société SemBreizh, société d'économie mixte régionale. J'interviendrai sur le Comité technique BreizhCité dont je suis Président.

**Mathias ROUET, Directeur des études et cofondateur de Plateau Urbain**

Je suis directeur des études et cofondateur de Plateau Urbain, coopérative gestionnaire et conseillère vis-à-vis de sites en occupation temporaire.

### **Guillaume DELEMAZURE, Directeur de l'Agence DeA Architectes, associé au projet KMØ**

Je suis architecte et urbaniste à Mulhouse et associé du projet KMØ, projet de réutilisation de patrimoine industriel.

### **Cédric DUHEM, Directeur général Nièvre Aménagement (SEM)**

Je suis Directeur général de Nièvre Aménagement. Nous possédons aussi une foncière en création et une SEM patrimoniale. J'aborderai le sujet par le prisme de la ruralité du territoire.

### **Arnaud PORTIER, Directeur de l'EPFL du Pays basque et de Bizitegia**

Je suis Directeur de l'EPFL Pays basque et secrétaire général de l'Association Nationale des EPFL. Notre EPFL s'est fait agréer Organisme Foncier Solidaire afin d'intervenir sur des opérations de renouvellement urbain. Je vous expliquerai ce qui nous a amenés à mettre en place ce dispositif et comment nous l'avons structuré et organisé.

### **Cédric DUHEM, Directeur général Nièvre Aménagement (SEM)**

Nièvre Aménagement est une société d'économie mixte type SA ayant un capital social de 2,5 millions d'euros et un chiffre d'affaires de 10 à 15 millions d'euros, en augmentation ces deux dernières années.

Nous intervenons sur tout le département de la Nièvre. Le Conseil Départemental est d'ailleurs notre principal actionnaire, suivi par la ville de Nevers, puis la Caisse des Dépôts.

La Nièvre ne compte que 205 000 habitants, dont 70 000 habitants pour l'agglomération de Nevers. Le territoire est assez étendu, avec une densité moyenne de 30 habitants au kilomètre carré. L'est du département est très rural avec une densité très faible dans le Morvan notamment.

De nombreux pôles de centralité au sens de « Petites villes de demain » comptent entre 1 500 et 5 000 habitants, les projets sont donc de petite taille.

Compte tenu de ces éléments, le marché de l'immobilier est détendu, voire inexistant. Bien que la crise Covid ait amené de nombreux métropolitains à investir dans des pavillons sur le département, le marché immobilier est globalement atone.

Nièvre Aménagement regroupe essentiellement **trois métiers** : Aménager, depuis toujours ; Construire et/ou rénover ; Promouvoir, depuis une dizaine d'années.

Nièvre Aménagement aménage depuis 1971, à commencer par le circuit de Magny-Cours. Nous sommes d'abord intervenus en extension urbaine classique, puis en rénovation urbaine depuis 2000. Nous intervenons également dans des quartiers politiques de la ville et, de plus en plus, sur des friches de centres-villes avec les dispositifs Cœur de ville et Petites villes de demain.

#### Exemple de réalisation en aménagement : site de l'ancien hôpital dit site Colbert

L'ancien hôpital départemental s'est déplacé en périphérie et a libéré un grand espace foncier. Nièvre Aménagement a été sélectionné en tant qu'aménageur il y a 30 ans afin de reconfigurer le site. Aujourd'hui, les aménagements publics sont achevés. Ce projet comprend davantage de démolition/reconstruction que de conservation. Le dernier bâtiment, l'ancienne maternité, vient d'être démoli pour être remplacé par un bâtiment regroupant des services de l'État sur 6 000 mètres carrés. Une maison des spécialistes a également été créée pour pallier le manque de professionnels de santé, avec trois logements conventionnés réalisés en VEFA dans notre activité de promotion.

En termes de conservation, la partie gérontologie a été rénovée. Un dernier îlot n'a pas encore été sorti ; il concerne la reconversion d'un ancien pavillon de l'hôpital en logements.

Cet exemple pose la question de comment réhabiliter un bâtiment aux qualités architecturales évidentes tout en réussissant à finaliser l'équation financière pour parvenir à un bilan comprenant de la rénovation.

#### Exemple de reconversion : la caserne Pitié dite site Cobalt

Cette opération a permis de conserver 7 bâtiments. Une partie a été démolie, car sans intérêt patrimonial. La démolition a permis l'installation d'une piscine communautaire. Le cœur du projet consistait en la réhabilitation des anciens bâtiments de caserne qui ont mis du temps à trouver une vocation. Comme beaucoup de territoires ruraux, Nevers souffre d'un déficit d'acteurs privés, Nièvre Aménagement est donc devenu

promoteur et aménageur. Pour des SEM en territoires métropolitains, la promotion est un relais d'activité, mais dans notre cas, elle est une obligation pour réaliser nos projets d'aménagement.

#### Exemple sur une ville moyenne : l'Inkub, Nevers

Ici, l'initiative a été portée par la Mairie. Nous avons pris le pari de lancer cette opération avec notre concédant. L'Inkub est un incubateur d'entreprises à vocation numérique. Comme le marché n'existait pas, nous avons décidé de le créer et de voir si la demande suivrait l'offre, ce qui s'est produit puisque le bâtiment est plein et a même été étendu. La Banque de France y a pris ses nouveaux locaux et nous avons accueilli les ingénieurs de la SNCF en un technicentre de plus de 8 000 salariés. Une location à état futur avec la SNCF a même été signée pour tout un bâtiment.

La Région a cru au projet et a installé l'école d'infirmières sur le bâtiment au fond du site, ce qui a permis d'attirer un investisseur privé qui a créé des écoles d'ergothérapie puis de kinésithérapie. Nous disposons aujourd'hui d'un vrai pôle d'enseignement supérieur avec une première année de médecine ouverte et des projets de développement sur la psychomotricité, l'orthophonie, etc., qui répondent aux besoins du Département de faire revenir une population plus jeune et d'attirer des professionnels de santé.

L'un des bâtiments est en cours de rénovation et d'agrandissement en vue d'accueillir une résidence étudiante de 33 logements.

À terme, l'ensemble du site regroupera environ 700 emplois et autant d'étudiants, ce qui permet de faire passer Nevers au-dessus des 3 000 étudiants sur l'ensemble de l'agglomération et de devenir le troisième pôle étudiant de la Bourgogne-Franche-Comté après Dijon et Besançon.

Ce projet entrepris dans les années 2000 atteint son apogée aujourd'hui. Une fois que les derniers bâtiments seront achevés, il ne restera plus de bâtiments à rénover.

#### Exemple de Saint-Révérien

La commune de Saint-Révérien compte aujourd'hui 155 habitants contre 1 000 habitants il y a un siècle. Cette commune qui continue de perdre des habitants représente un terrain de jeu idéal pour contrecarrer une extinction en intervenant sur les friches. Pour cela, ce genre de commune ne peut s'appuyer que sur une volonté politique forte au niveau de la collectivité, avec un conseil municipal convaincu.

Sur un territoire rural comme la Nièvre, le Département et certaines communes peuvent être moteurs, mais les communautés de communes sont assez limitées en moyens financiers et techniques. De plus, le Morvan isole la Nièvre de sa capitale régionale et ainsi des politiques régionales. La Préfecture et la Sous-préfecture sont des acteurs beaucoup plus prégnants. L'Etat est réellement partenaire sur le territoire. Elles assurent un relais avec les politiques nationales telles que l'Anah, l'ANRU, l'ANCT.

Le projet propose de convertir une partie des bâtiments en friche en un commerce multiservice et un logement et de créer par reconversion d'une autre partie un gîte de quatre chambres.

En plus de l'exode rural, on constate une déperdition des habitants dans le centre bourg du fait de son importante densité. Les habitants qui souhaitent rester construisent des pavillons à l'extérieur, mais l'extension urbaine est limitée, et il faut réussir à intervenir sur les centres-bourgs, parfois en passant par la démolition. Ces interventions restent difficiles à mener, surtout en l'absence de marché immobilier et sans intervention des politiques publiques. Si un projet comme Saint-Révérien n'atteint pas le maximum des subventions, il ne peut pas sortir de terre.

L'enjeu est de réussir à contrer toutes les difficultés liées à la réhabilitation, plus incertaine que la construction. La réhabilitation implique souvent une dépollution à un tarif difficile à porter pour ces petites collectivités. Les moyens de mise en œuvre sont limités et le prix de sortie très faible. Les projets de ce type nécessitent des interventions en dentelle difficiles à supporter financièrement pour des organismes comme Nièvre Aménagement.

La construction fait également partie des opérations de Nièvre Aménagement : la maison de santé, le centre technique fluvial, la maison de l'enfance pour la protection des mineurs du Département, etc. Les opérations en neuf se réalisent classiquement sur deux ou trois ans et sortent sans trop de difficulté.

#### Deux exemples de réhabilitations

Le premier exemple est une réhabilitation friche en centre-ville de Nevers avec un rez-de-chaussée commercial et des logements qui doivent bénéficier du nouveau dispositif de l'ANAH, le DIIF (dispositif d'intervention immobilière et foncière), qui implique de conserver en patrimoine pour pouvoir effectuer

l'opération avec des investisseurs privés. Ici, on voit qu'il est nécessaire de mobiliser tout le monde pour l'économie de projet, mais cela reste difficile à achever financièrement.

Le deuxième exemple est le projet de reconversion du silo à grains de La Charité-sur-Loire. Ce silo en béton hérité du plan Marshall surplombe la ville et présente un intérêt patrimonial évident. À l'abandon, il est considéré par les habitants comme une verrue. Nous développons une reconversion en brasserie industrielle avec un restaurant au dernier étage. Des exploitants sont déjà intéressés. Ce projet s'appuie sur le fonds friches et l'intervention de la Région.

Ces opérations nécessitent des études préalables que Nièvre Aménagement ne chiffre pas toujours et réalise souvent elle-même sans demande d'intervention auprès des collectivités. Il est impossible de générer ces opérations sans ces études. Nous prenons donc le risque d'amorcer le projet sans certitude qu'il prenne.

### **Un intervenant**

Comment avez-vous estimé l'enveloppe budgétaire pour le centre-bourg de Saint-Révérien ? Quelle tranche des travaux a été priorisée ?

### **Cédric DUHEM, Directeur général Nièvre Aménagement (SEM)**

Pour chiffrer, nous avons effectué une étude de faisabilité avant de réaliser les diagnostics. Actuellement, nous effectuons les diagnostics constructifs. Avec 15 ans d'expérience en rénovation, nous sommes partis sur des ratios. Au sein de l'équipe, deux experts en rénovation de patrimoine ont fait part de leur expertise pour établir un diagnostic qui, s'il ne vaut pas celui d'une maîtrise d'œuvre, est suffisamment poussé pour que les enveloppes de travaux soient respectées, ce qui nous permet ensuite d'aller chercher assez rapidement les différents financeurs. Avant d'avoir le niveau APD souvent demandé par les financeurs, c'est au moins une manière de les sensibiliser et d'être sûrs de pouvoir compter sur les subventions. C'est pour cette raison que nous initions les opérations, mais que nous nous mettons très tôt en relation avec les financeurs. Si toutes les conditions sont bien établies, nous pouvons aller au bout de l'opération.

### **Une intervenante**

Pouvez-vous nous en dire plus sur le montage pour l'implantation de la brasserie industrielle ?

### **Cédric DUHEM, Directeur général Nièvre Aménagement (SEM)**

Nièvre Aménagement est en passe d'être titulaire d'une concession d'aménagement plus large, qui correspond à tout le périmètre d'un quartier à côté de la gare. Le but est que l'exploitant soit locataire d'une SCI que nous créerions avec la Caisse des Dépôts et notre SEM jumelle qui est une SEM patrimoniale ayant vocation à intervenir exclusivement sur de l'activité industrielle ou artisanale.

Par ailleurs, nous développons la même chose sur une SAS avec la Caisse des Dépôts pour créer une foncière de revitalisation commerciale.

### **Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

SemBreizh est la société d'économie mixte de la région Bretagne couvrant les quatre départements, avec des implantations sur chacun. Son capital représente 11,4 millions d'euros. Les acteurs privés et publics se répartissent de manière classique. La région Bretagne est actionnaire principal à près de 72 % et la Banque des territoires est le plus important actionnaire privé.

Notre plan stratégique développé à l'échelle du territoire breton est établi vis-à-vis de trois clients : la région Bretagne, les collectivités territoriales et le monde de l'entreprise, car nous intervenons beaucoup sur le monde économique.

SemBreizh intervient sur six segments :

- la centralité et le territoire dans lequel nous avons logé notre foncière BreizhCité ;
- le patrimoine régional, avec environ 100 millions d'euros par an d'investissement sur les 115 lycées bretons ;
- le développement économique, soit en direct pour des entreprises, soit par le biais de la filiale BreizhImmo ;



- la transition énergétique, en ingénierie ou par le biais de la filiale BreizhEnergie ;  
Dont deux segments émergents :
- le tourisme, pour lequel la filiale BreizhTourisme devrait émerger à l'été 2022 et aura vocation à accompagner les territoires pour porter l'immobilier touristique ;
- la maritimité, problématique inhérente à la Bretagne avec ses 2 900 kilomètres de trait de côte.

Les deux formes d'intervention de SemBreizh sont :

- une ligne générique classique avec étude, AMO, pilotage d'opération, etc. ;
- l'investissement, soit en fonds propres, soit par le biais de filiales composées au fil du temps.

Nous allons aujourd'hui nous focaliser sur BreizhCité.

La Bretagne compte 3,4 millions d'habitants et est composée de 8 208 communes, dont 130 communes PVD et 11 communes nommées ACV.

Au-delà des dispositifs d'État, un terreau existait déjà au niveau de la région avec une vraie culture du dispositif d'accompagnement des centralités, notamment les AMI pilotés par la région Bretagne et ses quatre départements.

En 2020, la Région a demandé à SemBreizh de réfléchir à un outillage pour accompagner les centralités bretonnes. La Région nous a fourni les 250 dossiers déposés par les communes dans le cadre de l'AMI afin de faire émerger les besoins des territoires.

SemBreizh a constaté des lacunes dans l'accompagnement en centralité pour porter en promotion et en investissement des immobiliers ayant vocation à accueillir une mixité d'occupation dans des opérations un peu complexes.

Un des défis à relever était de s'adapter aux nouveaux modes de vie, de repositionner un certain nombre d'activités et d'aménités sur les centralités et les petites communes.

En dehors des deux métropoles Rennes et Brest, le territoire est constitué d'un tissu de villes moyennes de 10 000 ou 20 000 habitants et de nombreuses petites communes. Comme sur l'ensemble du territoire national, le but était également de lutter contre la concurrence des périphéries.

Les questions du renouvellement urbain, de la Zéro Artificialisation Nette et de redonner une certaine attractivité aux centres-villes se sont également posées.

**SemBreizh s'est positionné à partir d'un prévisionnel sur la base de 13 exemples travaillés avec un bureau d'études.** Dans ce cadre, la structure BreizhCité est née le 13 novembre 2020. SemBreizh en est l'actionnaire principal, suivi de la Banque des territoires, de l'EPFR et d'un pôle bancaire. Le niveau de fonds propres s'élève à 8,5 millions d'euros avec environ 70 millions d'euros de capacité d'investissement d'après le *business plan*.

**Avec un statut de SAS, et toutes les réflexions qui en découlent concernant le pouvoir adjudicateur, BreizhCité assure deux grands métiers :**

- Le métier de promoteur d'ensembles immobiliers. BreizhCité achète, reconstruit ou réhabilite beaucoup dans les centralités et revend en VEFA à un bailleur social, sur le marché privé ou à un commerce.
- Le métier d'investisseur. La foncière BreizhCité peut être en capacité de porter un immobilier commercial ou d'activité économique sur la durée.

**BreizhCité a également la possibilité d'intervenir comme aménageur sur le régime de la concession d'aménagement classique.**

**Le dispositif fonctionne beaucoup sur le partenariat avec la collectivité ressource.**

Par ailleurs, BreizhCité intervient **quasi systématiquement en co-promotion, et ce même de manière minoritaire dans ses systèmes de SCCV constitués.** Sur les territoires les plus étendus, il est ainsi possible de faire venir des structures telles que Legendre Immobilier, comme ce fut le cas sur une opération portée en fonds propres à Lamballe.

Nous tentons de mettre en place un **attelage entre BreizhCité, SemBreizh, banque des territoires, EPFR, pôle bancaire et les promoteurs et investisseurs privés** en leur faisant comprendre que par cet attelage, ils

peuvent être en capacité de regarder des bilans avec des marges un peu dégradées sur des secteurs détendus et que cela peut fonctionner, même si cela ne sera pas toujours le cas.

**La question de la transparence** programmatique, bilantaire, de difficulté d'opération, etc., se pose également avec les différents acteurs.

Concernant les critères d'intervention, les projets se situent en centre-ville et doivent contribuer à renforcer la centralité.

Nous ne sommes pas une foncière commerciale ou logement, mais bien une foncière mixte : tout projet que nous regardons et analysons doit rentrer par le prisme de l'habitat *a minima*, et d'une activité économique (commerce, tiers lieu, bureaux associatifs).

L'objectif est d'**aboutir à un modèle économique compatible avec la localisation du projet.**

Concernant les montages possibles, BreizhCité est la société tête. Elle intervient en promotion et/ou en investisseur. Une SCCV est constituée à chaque projet et trois schémas sont alors possibles :

- BreizhCité majoritaire sans copromoteur sur les petits projets ;
- BreizhCité majoritaire avec un copromoteur ;
- BreizhCité minoritaire.

L'enjeu est plutôt d'être minoritaire en SCCV, car nos fonds propres ne permettront pas d'équiper toute la Bretagne. Toutefois, dérisquer la partie du fonds propre investie par BreizhCité démultiplie l'effet levier sur les territoires.

Concernant le financement de l'opération, la mobilisation du capital est faible, nous mobilisons plus le compte courant d'associés que nous capitalisons sur nos opérations. La vente a lieu au cours de la construction en VEFA et nous cherchons des subventions d'équilibre, bien qu'il ne soit pas facile pour une foncière de capter des financements publics. Hormis dans le régime des concessions où il est possible de capter des financements publics par un tiers ou par la collectivité, il reste difficile d'obtenir des financements.

Nos pactes et statuts avec nos partenaires reposent sur une précommercialisation minimum à 60 % et une marge promoteur minimum à 6 %. Toutefois, il existe des exemples où nous nous situons à 6 %, ce qui rend la tâche de convaincre un copromoteur difficile.

Sur la phase d'exploitation, le projet est réalisé en promotion, puis BreizhCité le récupère dans son portefeuille pour avoir une gestion locative des commerces et tiers lieux. Les hypothèses prises sont estimées sur les charges d'exploitation. Les loyers au prix au mètre carré sont ajustés par secteur avec des études de marché que nous réalisons. Nous nous trouvons sur le niveau du marché pour la gestion locative. La gestion est essentielle dans nos bilans et nos approches de vacance, car il existe un risque porté.

Le prix de cession atterri permet d'atteindre une cible à 4 %. BreizhCité ne s'interdit pas une péréquation, c'est-à-dire de se retrouver parfois en dessous de 4 % sur certaines opérations, en étant plus attractif sur d'autres secteurs avec une capitalisation supérieure.

Concernant la gouvernance de BreizhCité, un comité technique instruit les dossiers en présence de tous les actionnaires et prépare les dossiers pour le comité stratégique qui donne un « *go/no go* » sur les opérations.

En tant que foncière, BreizhCité a bénéficié d'une année de test. Une cinquantaine de dossiers ont été analysés dont six dossiers sont engagés aujourd'hui. La collectivité nous sollicite sur la base d'un dossier constitué avec un minimum d'items, sur des sujets de maturité foncière, macroéconomiques et sur des sujets de programmes. Il est important que la collectivité s'engage dans le projet, conformément à la notion de partenariat. Le dossier constitué est analysé suivant une grille par le comité technique qui donne un *go* ou un *no go* selon la maturité. En cas de *go*, une phase dite d'opportunité se déclenche et nous rentrons dans la phase plus dure du projet, en co-association avec un partenaire promoteur. L'approche promotion bilantaire s'affine. Si le comité stratégique donne à son tour un *go*, nous arrivons sur la phase terminale dite de faisabilité qui concerne le projet architectural et le programme définitifs, la recherche de l'exploitant potentiel, etc. Un *go* opérationnel est ensuite donné.

#### Exemple à Lannion

Il s'agit d'une restructuration d'un ancien bâtiment EDF. Le programme comprend neuf logements et une cellule commerciale d'environ 200 mètres carrés. Cette opération sera réalisée dans un bâti existant, avec un foncier propriété de l'EPFR. Le dispositif EPFR est intéressant, car la question de la minoration foncière peut intervenir lorsqu'il y a des opérations et être valorisante pour la collectivité. Face à la tension du bilan, il faut

pouvoir apporter un niveau de charge foncière. C'est ce que nous considérons comme la participation publique à l'opération.

Nous avons répondu à des dispositifs d'appels à projets et des décisions sont à motiver en conseil municipal pour vente à vil prix ou à zéro.

Nous répondons à l'appel à projets pour cette restructuration à Lannion suite à un *go* du comité stratégique de BreizhCité. Nous devrions rentrer en intervention opérationnelle en 2023.

Le bâtiment se situe en pleine centralité de Lannion, à proximité de l'ancien collège pour lequel nous venons d'être nommés aménageurs. Il s'agit d'une très grosse concession de réhabilitation d'un bâtiment en cœur de ville.

#### Exemple de Loudéac

Cette commune se trouve dans le dispositif PVD. A la suite d'une étude, un îlot cœur de bourg sera complètement réhabilité pour recréer une centralité dans Loudéac. Sur cet ancien centre de tri de La Poste, une déconstruction a été opérée et une reconstruction de 23 logements et 650 mètres carrés de commerce aura lieu sur ce secteur, dont une partie dédiée à La Poste qui pourra se repositionner.

#### Exemple de Servon-sur-Vilaine

Cette commune de 4 000 habitants est attractive et proche de Rennes. Une ZAC multisite est en cours en centre bourg et pose quelques problématiques d'un point de vue foncier. Un des îlots propriété de l'EPFR sera déconstruit et reconstruit pour accueillir un épicerie sous enseigne Carrefour Express et un boucher repositionné sur 250 mètres carrés en pied d'immeuble. Dix logements parc privé seront créés dans les niveaux supérieurs. Cet îlot est entouré de beaucoup de bâtiments et le projet vient en constitution du plan global qui était à travailler sur ce secteur.

#### Exemple de Loctudy

L'îlot dit Codec participe à une centralité. Il est constitué de plusieurs bâtiments très dégradés qui pourraient, par une réoccupation, générer une attractivité commerciale et de vie sur ce secteur. L'opération interviendrait en concession d'aménagement, ce qui pose la question du montage financier des opérations.

Sur certaines opérations, nous avons dit « *no go* », notamment quand la réhabilitation et la centralité sont analysées, mais que le bilan est mauvais. Dans certains cas, la collectivité dispose de fonds de la région, de l'État, des fonds friches obtenus pour une opération et souhaite intervenir, mais en tant que SAS foncière, nous ne pouvons pas capter une part de ce financement. Aujourd'hui, le seul dispositif captable sur une opération en promotion et investisseur est le Fonds Restructuration Locaux d'Activité qui permet de participer à hauteur de 50 % du déficit d'exploitation de la partie commerciale. Ce dispositif soulage les bilans et reste un des seuls axes possibles pour ce type de cas.

Des solutions alternatives pour élargir le périmètre sont nécessaires. Elles ne comblent pas le déficit de l'opération, mais apportent à la collectivité la capacité de retenir un aménageur dans un périmètre de microconcession et de rentrer avec un programme un peu élargi. La collectivité peut alors abonder en participation d'équilibre ou en nature à l'opération et la faire bénéficier de financements qu'elle aurait captés. À Loctudy, la solution d'élargissement permet de réaliser l'opération.

#### **Un intervenant**

Les procédures de mise en concurrence sur Loudéac ou d'appel à projets sur Loctudy apparaissent finalement comme des habillages juridiques pour que la collectivité apporte des financements en toute légalité.

#### **Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

L'appel à projets est un cadre juridique appliqué dans tous les cas dans les doctrines de l'EPF Bretagne. La collectivité dont le foncier est porté par l'EPF et qui envisage de le mettre sur le marché lance un appel à projets sans qu'il ne soit question d'apport financier. Quant à la concession d'aménagement, la question qui se pose pour la collectivité est la même, peu importe l'aménageur : a-t-elle la capacité de participer publiquement à une opération de renouvellement urbain sur le mode contractuel de la concession ?

### **Un intervenant**

Concernant le process du *go/no go*, par définition, BreizhCité entretient un dialogue avec la collectivité, pour ne pas dire un programme.

### **Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

Le programme est préétabli par la collectivité. Nous œuvrons afin qu'il soit soutenable. Nous apportons notre ingénierie, notre connaissance en termes de construction pour envisager des solutions et améliorer la partie bilantaire.

### **Une intervenante, EPA Marne**

Dans quelles procédures réglementaires vous inscrivez-vous ?

### **Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

Pour BreizhCité, la ZAC ou le permis d'aménager sont possibles. BreizhCité vise plus de la microconcession. Il se peut aussi qu'il n'y ait pas de procédure réglementaire.

### **Sophie PLAWINSKI, DGA Citivia**

La question d'une mise en concurrence se pose dans le cas où il s'agit d'une SEM. Une SPL ferait en effet plus facilement l'affaire dans ce type de dialogue où de toute façon, d'autres opérateurs resteront absents. Pour la collectivité, il est intéressant de disposer d'un interlocuteur qui l'aide en amont à réfléchir à la question. Dans la stratégie de la collectivité, les cadres juridiques sont posés et les outils sont combinés.

### **Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

Tout à fait. Dans l'enjeu du financement de l'opération d'aménagement, nous savons que le renouvellement urbain est coûteux et nous permettons aux communes qui sont généralement de petite taille de lisser ce niveau de participation et de l'étaler sur la durée. Il est important de calibrer la politique publique et le choix politique avec les capacités de la collectivité.

### **José-Michael CHENU, Vinci Développement Urbain et vice-président d'EGF BTP**

La marge promoteur à minimum 6 % est-elle une marge nette ou brute ?

### **Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

Il s'agit d'une marge brute.

### **Amélie FIGEAC, Grand Paris Aménagement**

Auriez-vous pu passer directement par SemBreizh sans passer par BreizhCité ?

### **Sébastien BAUGÉ, Directeur territorial Finistère SemBreizh et Président du comité technique BreizhCité**

Non, car nous suivons une logique d'association d'acteurs. Nous n'avons pas vocation à faire de la gestion locative, nous portons des opérations en propre ponctuellement dans un rôle de promoteur. BreizhCité constitue un des outils pour accompagner les centralités bretonnes, conformément à la volonté politique de la région Bretagne.

### **Arnaud PORTIER, Directeur de l'EPFL du Pays basque et de Bizitegia**

Je vais résumer le contexte dans lequel nous avons été amenés à solliciter l'agrément OFS et notre action en la matière.

Le Pays basque français est constitué de trois régions, le Labourd, la Basse-Navarre et la Soule, davantage rurale. Sur 158 communes, 15 sont considérées comme littorales. Le territoire compte 310 000 habitants, dont

60 000 à Bayonne. Certaines communes regroupent 50 ou 60 habitants. L'EPFL intervient sur l'ensemble de ce territoire et a été créé à l'initiative de ces collectivités.

**Sur la période 2019-2023, l'EPFL a pris des engagements financiers représentant 75 millions d'euros d'investissement sur cinq ans avec une part conséquente sur la partie habitat mixité sociale, conformément au respect de la réglementation. La particularité est que l'EPFL a ici défini un fond OFS de 7,5 millions d'euros.**

**Les actions d'aménagement de l'EPFL sur le Pays Basque doivent répondre à un certain nombre d'enjeux :**

- La solidarité. Si certains territoires se développent grâce à leur attractivité naturelle, ce n'est pas le cas des territoires plus à l'intérieur des terres. Il existe aussi une solidarité générationnelle, car le littoral vieillit.
- L'efficacité, avec pour principe de travailler au maximum dans le cadre de conventionnements afin d'éviter des interventions au coup par coup. La pression foncière étant importante sur le territoire, l'anticipation et la constitution de stocks fonciers pour amortir les spéculations foncières représentent de réels enjeux.
- L'identité. La mobilisation citoyenne sur les problématiques des consommations foncières et de la spéculation foncière est forte. L'enjeu est de préserver les équilibres agricoles, environnementaux et paysagers.

Au niveau des territoires tendus, l'offre de logements locatifs est importante, avec beaucoup de constructions, mais la demande persiste. L'accession à la propriété devient de plus en plus inabordable et l'accession sociale est limitée. Sur la zone littorale, une seule des 24 communes soumises à la loi SRU respecte ses objectifs en matière de production de logements. Les autres sont en retard face à un foncier très cher et courent après un équilibre entre logements sociaux et logements libres.

Les prix des logements libres continuent d'augmenter avec un prix au mètre carré dépassant 10 000 euros à Saint-Jean-de-Luz ou Biarritz. La poursuite de l'augmentation des prix est favorisée par le fait que ces logements se vendent vite.

Au niveau de l'offre locative, les propriétaires préfèrent louer en Airbnb ou en meublé de tourisme, ce qui crée d'énormes difficultés pour trouver des logements locatifs pérennes.

Dans les territoires détendus, on observe le phénomène inverse avec une faible mobilisation et un faible investissement des opérateurs de logements sociaux. La plupart des logements sociaux ou locatifs sociaux sont des logements communaux réalisés il y a une vingtaine d'années et qui nécessitent une réhabilitation, ce qui pose des problématiques d'investissements pour les communes.

Le modèle d'accession à la propriété individuelle sous forme de lotissement trouve également ses limites. On constate une évolution induite par l'obligation du porte-monnaie où des lots individuels de 500 mètres carrés sont commercialisés, y compris sur les territoires ruraux. Ce contexte a poussé l'EPFL à développer une activité qui favorise durablement l'accession sociale à la propriété en essayant de réguler les marchés. Nous sommes rentrés dans le sujet de l'OFS et du BRS par la question de la maîtrise foncière, considérant que l'OFS ne doit pas servir à spéculer sur le foncier, tandis que le BRS apparaît comme un outil de spéculation foncière malgré lui, là où il avait été conçu comme outil de moralisation et de lutte contre la spéculation foncière. Moraliser les marchés et maîtriser les prix du foncier est une de nos raisons d'être, il était donc hors de question de rentrer dans un dispositif qui spéculerait sur le foncier.

En tant qu'EPFL, nous voulions mettre un outil à la disposition des 158 communes. L'OFS était considéré comme un outil pour permettre l'accession sociale en logement neuf en secteur tendu, là où nous nous proposons de proposer de la réhabilitation en secteur rural. Nous avons compris que les bailleurs sociaux et certains opérateurs se positionneraient sur la question de l'OFS et nous considérons alors qu'ils se chargeraient de la zone tendue là où nous effectuerions la réhabilitation des centres-bourgs en milieux ruraux et semi-ruraux, ce qui nous convenait mieux en termes de moyens et d'investissements du point de vue quantitatif.

Les OFS sont créées par agrément du Préfet de région. Aujourd'hui, il existe une absence de contrôle et d'encadrement qui risque de créer des concurrences entre OFS pouvant intervenir sur d'autres territoires que le leur. Les vendeurs ou porteurs d'opérations pourraient alors favoriser les OFS qui offriront le plus de foncier.

Au niveau des populations ciblées, l'idée est de favoriser les primoaccédants et les jeunes ménages. Des simulations faites dans certains territoires montrent notre capacité d'offrir de l'accession à des couples au revenu imposable de 17 000 euros annuels. Au Pays basque, la vie coûte très cher et les revenus sont peu

élevés. Nous devons trouver des solutions pour contrer cette tension qui se fait de plus en plus sentir et devient inquiétante.

Nous avons obtenu l'agrément OFS en avril 2019. L'EPFL cumule trois critères pour assurer la faisabilité de ses interventions :

- **En matière de niveau de commercialisation, faire en sorte que les logements réalisés en BRS soient à minima 30 % en dessous des marchés locaux**

Le BRS est un logement en accession sociale pérenne avec une durée allant jusqu'à 99 ans qui bénéficie d'un encadrement du prix de sortie, c'est-à-dire que l'aspect spéculatif est encadré. Il induit une obligation d'occupation en résidence principale et est tenu par l'obligation d'être vendu à un ménage correspondant aux mêmes critères. Face à ces éléments contraignants, l'attractivité passe par le fait d'être suffisamment en dessous du marché local. Aujourd'hui, les populations n'ont pas d'autre choix que d'accepter cette dissociation de la propriété.

- **Un plafonnement de la redevance**

En effet, le moyen de spéculer sur le foncier est d'avoir une redevance importante. La redevance est une contractualisation entre l'OFS et l'accédant. L'OFS reste propriétaire de droits réels immobiliers et les met à disposition par le biais du BRS, et donc de cette redevance, à l'accédant. L'EPFL a décidé de plafonner cette redevance à hauteur de 1,50 euro par mètre carré de surface utile en secteur tendu et de 1 euro en secteur détendu.

- **La durée d'amortissement de la charge foncière**

La promesse de capacité de financement par la Caisse des Dépôts des OFS est vraie pour les OFS bailleurs sociaux ou coopératives HLM, avec un achat du foncier au moment du dépôt du permis de construire. Or un EPFL est par essence une structure qui achète du foncier en amont de la réflexion et de la mise en œuvre du projet. Au moment où l'EPFL achète le foncier, le contenu du projet est inconnu ce qui empêche la revendication d'un prêt Gaia OFS. L'EPFL a donc décidé de définir une durée d'amortissement de la charge foncière avec la redevance sur une durée de 60 ans comme seule recette.

En secteur détendu, nous faisons preuve de vigilance sur la localisation des biens pour nous assurer qu'il y ait un repreneur le jour où le porteur de projet s'en va. Tout un travail sur l'analyse de la demande est également effectué pour rester en phase avec les attentes de la population. Les études préalables de faisabilité avant acquisition font l'objet d'une attention soutenue, notamment par rapport au coût intégré dans la charge foncière si l'opération se réalise en BRS.

Concernant l'origine des opérations, nous n'intervenons que sur des biens négociés et acquis par l'EPFL. Nous savons comment négocier le foncier, en passant par des valeurs de comparaison dans la définition d'un marché immobilier. Ainsi, nous n'intervenons que sur des fonciers que nous avons négociés et achetés au préalable, afin de nous assurer de ne pas participer à une spéculation foncière dans le cadre de l'utilisation du BRS.

Nous intervenons sur des biens en portage EPFL orientés en BRS dans le cadre des discussions avec la collectivité. La collectivité les sollicite pour une opération BRS, puis nous achetons et négocions ce foncier pour mettre en œuvre l'opération. Les logements communaux obsolètes, propriété des communes de l'intérieur, pour lesquels des travaux de restructuration s'avéraient nécessaires, sont apparus comme des opportunités d'acquisition foncière par l'EPFL afin de transformer ces logements en BRS. De cette manière, la collectivité récupère un peu d'argent et donne une offre en accession dans ces territoires. Les territoires ruraux offrent une vraie attractivité dans le Pays basque. La population y est très attachée et le milieu associatif très ancré. Les personnes originaires d'un village souhaitent souvent revenir y vivre, même quand elles travaillent sur la côte.

Avec cette approche, disposer d'un modèle devenait nécessaire. En regardant les différentes opérations, nous avons réalisé que les charges foncières étaient de l'ordre de 30 % du bilan global de l'opération en zone tendue. En absorbant cette charge foncière, nous pouvions réussir à commercialiser des logements 30 % en dessous du prix du marché. Se posaient deux questions de cas :

- le cas en milieu rural où nous achetons des biens plutôt en bon état à réorienter vers du BRS et pour lesquels finalement les travaux sont inférieurs à 70 % de la valeur du bien, ce qui permet de faire supporter une partie de la charge foncière à l'accédant lors de la revente ;
- le cas où le coût des travaux de réhabilitation en milieu rural produit un logement qui n'est pas attractif et où il s'agit de faire en sorte que l'OFS absorbe une partie du coût afin que le logement reste commercialisé 30 % en dessous du prix du marché.

### Exemple d'une opération en zone urbaine à Bayonne

Cette opération se situe dans le centre historique de Bayonne, au milieu d'îlots validés dans le cadre de la convention PNRQAD signée par la commune. L'EPFL a été désigné opérateur foncier et est intervenu sur l'ensemble des îlots. Sur l'îlot 45, nous avons proposé de porter l'opération en OFS, car malgré la convention et les financements de l'ANRU et de la ville, il s'est avéré que l'îlot n'était pas équilibrable.

Les immeubles de Bayonne sont construits en lanière, avec des verrières au sommet des cages d'escaliers qui découpent l'immeuble en deux parties avant et arrière, séparant les pièces de jour et de nuit. Au fil du temps, ces appartements se sont dissociés au niveau de l'espace et de la propriété ce qui pose de gros problèmes sanitaires et de sécurité incendie.

Notre opération prévoit un curetage avec une démolition de certains îlots centraux pour recréer des espaces type cour intérieure, créer des ouvertures à l'arrière des immeubles et gérer des sorties d'évacuation.

L'EPFL a ici réalisé pour près de 3,5 millions d'euros d'acquisition. Les opérations coûtent cher, car nous achetons lot par lot. Nous achetons plus de mètres carrés que nous n'allons en restituer. Le subventionnement au niveau de l'EPFL laisse une charge foncière pour le BRS à presque 2 millions d'euros via l'OFS.

Pour une personne achetant un T3 de 69 mètres carrés, sans apport personnel, le coût d'acquisition serait de l'ordre de 132 000 euros, comparé à la valeur du libre qui s'élève à 216 000 euros. En définitive, le BRS permet d'avoir un prix à 2 200 euros du mètre carré, contre 3 600 euros en libre. L'écart se voit aussi en matière de mensualité et de remboursement de prêt, même en ajoutant les 1,50 euro du mètre carré de redevance.

350 mètres carrés de commerces que nous gardons en propriété et pour lesquels nous allons générer des baux commerciaux s'installeront en rez-de-chaussée. Nous attendons les décrets et les ordonnances de la loi 3DS prévoyant un bail réel d'activité qui nous permettrait de commercialiser ces logements sous forme de dissociation de la propriété, d'encadrer les niveaux de revente de ces murs commerciaux et éventuellement de travailler sur les niveaux de loyer si ceux-ci étaient loués ou sous-loués. Puisque nous ne revendrons pas ces locaux aux porteurs de projet, car ils tireraient les bénéfices de l'argent public investi, mais que nous ne souhaitons pas en rester propriétaires, nous avons travaillé avec le département sur la mise en place d'une foncière de redynamisation.

### Exemple d'une opération en zone rurale à Tardets

La commune de Tardets située en Haute Soule compte 600 habitants. Le projet concerne le château Daguerre, bien communal retenu dans le cadre du programme départemental FENICS ayant vocation à réhabiliter les centres bourgs en réfléchissant sur les financements et la mise en œuvre de dispositifs innovants en vue d'opérations équilibrées. Une architecte du collectif Encore a été sollicitée et a développé une opération prenant en compte les éléments de confort tout en limitant au maximum les coûts des travaux. Ce projet est très intéressant du point de vue du respect des normes accessibilité, sécurité incendie, confort thermique et acoustique des logements.

Six logements locatifs sociaux et sept logements en BRS seront réalisés. L'EPFL rachètera les droits réels immobiliers à la commune pour produire les logements en BRS pour 100 000 euros, sachant que Soliha sera le maître d'ouvrage de l'opération pour les logements locatifs sociaux dans le cadre d'un bail à réhabilitation, ce qui permettra à la commune de récupérer les six logements dans 50 ans. Soliha effectuera également les travaux de réhabilitation des BRS et commercialisera les logements.

Quatre des treize logements, dont trois BRS, font l'objet d'une réflexion avec une possibilité d'évolution de l'espace existant dans le cadre d'un agrandissement familial.

Sur l'acquisition foncière, l'OFS garde à sa charge 338 838 euros. Une partie du coût des travaux est intégrée pour produire des logements à un prix attractif, ce qui va nous permettre, en respectant une redevance à 1 euro, de commercialiser des logements à 1 238 euros du mètre carré, là où le marché est aux alentours de 2 200 euros du mètre carré. C'est aussi un moyen pour cette petite commune de faire revenir des habitants en centre bourg et de le redynamiser.

### **Sophie PLAWINSKI, DGA Cítivia**

Merci pour cette présentation d'un outil prévu pour du neuf, mais qui trouve finalement une raison d'être également dans l'existant et s'y adapte très bien.

### **Xavier LEVY-VALENSI, Directeur opérationnel Territoire 34**

Y a-t-il des catégories particulières de travaux que vous pouvez prendre ou ne pas prendre en charge pour les intégrer à la charge foncière ?

### **Arnaud PORTIER, Directeur de l'EPFL du Pays basque et de Bizitegia**

Le modèle auquel nous avons réfléchi nous situe dans deux cas d'espèce : celui où l'EPFL apporte un financement sous forme de subvention et celui où l'EPFL est maître d'ouvrage sur des petites opérations en centre bourg rural. Dans ce deuxième cas, l'EPFL financera l'ensemble de l'opération et commercialisera le logement à 70 % du coût.

### **Une intervenante, ANAH**

Je rappelle deux dispositifs issus de la loi ELAN – DIIF et VIR – que l'ANAH finance dans un cadre d'ORT ou d'OPAH RU vis-à-vis de tout opérateur immobilier – public, privé, SEM – sur les travaux avec un financement à hauteur de 25 % des travaux plafonnés à 1000 euros du mètre carré, soit une subvention de 225 000 euros par opération. La condition de sortie est une condition de conventionnement ANAH classique qui sera plus du ressort du logement social pour le DIIF et qui sera plus un produit pour l'accession sociale à la propriété pour la VIR. Ainsi, les 25 % peuvent faire levier sur un programme immobilier. Ce financement peut valoir le coup sur de la réhabilitation en secteur détendu.

### **Guillaume DELEMAZURE, Directeur de l'Agence DeA Architectes, associé au projet KMØ**

Je suis fondateur et architecte de l'agence DeA à Mulhouse. Nous développons une approche alliant technique et culture spécifique aux territoires des trois frontières et une approche énergétique et environnementale particulière qui touche aux techniques traditionnelles.

À ce titre, nous avons beaucoup travaillé au renouveau de la ville de Mulhouse. En effet, Mulhouse a subi un gros déclin, mais est adossée à des territoires en plein boom parmi lesquels Strasbourg ou Bâle.

L'agglomération de Mulhouse compte environ 270 000 personnes, dont 120 000 dans la ville centre. Mulhouse a longtemps été une ville autonome et forte industriellement. De ce fait, elle a développé des phénomènes de décision avec des clubs d'entrepreneurs très proches des collectivités de l'époque. Ainsi, tout l'urbanisme mulhousien est majoritairement créé par le privé. Il reste des traces de cette spécificité dans les processus décisionnels de la ville.

Environ 280 000 mètres carrés de friche industrielle sont restés après le déclin des années 80, sur lesquels 150 000 mètres carrés n'avaient pas trouvé preneur jusqu'à récemment, dont la Société Alsacienne de Construction Mécanique directement attenante au centre-ville et proche de la gare TGV. De la fermeture de l'usine jusqu'à il y a cinq ans, ce lieu n'était plus du tout fréquenté.

En 2015, sous l'égide de Citivia et sous un cadre privé, nous avons commencé à travailler avec une association hébergée par le premier projet qui s'est fait dans la ZAC appelée La Fonderie. L'ancienne friche industrielle a été reconvertie en un lieu accueillant 1 500 étudiants où l'association e-nov Campus est hébergée. Cette association proposait une école de la deuxième chance qui aboutissait à des *start-ups*. De cette association sont nées tellement d'initiatives qu'elle s'est retrouvée à l'étroit et s'est intéressée à 500 mètres carrés de la friche. Le Maire de l'époque lui a demandé de prendre 11 000 mètres carrés, et c'est à ce moment-là que j'ai été sollicité par mes associés en tant qu'architecte.

Le bâti avait une histoire sur laquelle il était possible de construire, en tant que lieu de naissance d'Alcatel ou encore d'Alstom. L'ensemble du bâti est devenu une sorte d'écosystème numérique, une usine à projets basés sur l'industrie qui s'intéresse à la transition numérique des entreprises.

Sur la base de l'association et grâce à un comité de pilotage, une programmation a été conçue, pendant que le bâti était investigué en mettant dans la boucle la M2A qui en était le propriétaire. L'idée n'était pas de fabriquer un endroit hébergeant des *start-ups*, des lieux de *coworking* ou de formation, mais de grouper toutes ces fonctions en un lieu unique. Nous sommes allés voir les ETI locales en leur demandant de faire partie du « Club des locomotives » pour fabriquer la programmation tous ensemble, y compris avec les dirigeants, selon des besoins identifiés en réalité virtuelle, en intelligence artificielle ou encore en codeurs.

Ce projet est soutenu par une multitude d'acteurs. La structure du projet est une SAS regroupant cinq associés, la SAS I+N est la société de promotion. Nous avons dû jouer le rôle de promoteur là où personne ne voulait le faire, avec des taux de marge raisonnables et sous des modèles permettant de faire travailler les entreprises locales. Nous, I+N, avons donc créé cette société qui est entrée dans une SAS avec la Caisse des



Dépôts, le Crédit Agricole Alsace-Vosges et l'association e-nov Campus qui est le plus gros locataire du lieu et a joué un grand rôle de maîtrise d'ouvrage.

La mise en place a pris deux ans, le temps de convaincre la Caisse des Dépôts qui, une fois rentrée dans le projet, a permis de convaincre toutes les autres banques.

Le projet en lui-même est composé de plusieurs entités : KMØ Campus anime le projet, KMØ vert est la prolongation du projet, et une fondation a été créée pour soutenir les initiatives naissant de l'écosystème.

Du point de vue architectural, nous avons hérité d'un énorme bâtiment avec des qualités de construction et des matériaux très différents. Il a fallu deux ans de négociation avec le SDIS et les pompiers, très inquiets vis-à-vis du maintien de ces friches et de leur résistance au feu. Pour un des bâtiments en fonte et en bois, des notes de calcul ont été réalisées pour prouver sa stabilité au feu.

Sur certains espaces, il a fallu trouver des modes de chauffage et d'habitation qui ne soient pas simplement la reconstitution d'une coque. Mulhouse est un territoire assez tendu quant au prix du mètre carré, nous n'avions pas la capacité financière de rénover des enveloppes de ce type. Nous avons donc développé des systèmes de boîte dans une boîte. L'objectif étant d'aboutir à une gestion thermique agile où seuls les espaces occupés sont chauffés au moment de leur occupation.

Nous avons gardé un maximum du patrimoine architectural visible. D'autres éléments ont été construits sans que cela détonne avec l'ensemble. Les espaces ont été investis de différentes manières par leurs occupants, et nous les avons suivis dans leur style.

Les acteurs de la ville se sont également emparés du lieu comme la grande halle construite en béton qui accueille aujourd'hui des événements.

Tout le rez-de-chaussée du bâtiment est aujourd'hui dédié à la formation avec le CNAM, Epitech et l'École 42, soit au total près de 600 étudiants sur environ 900 personnes occupant l'espace tous les jours.

Actuellement, nous montons des petites chaînes de production au sein des quelques espaces restants. ARMadeus refabrique par exemple des cartes électroniques.

Dans six mois, le bâtiment accueillera environ 1 400 personnes. En deux ans depuis son ouverture, l'ensemble a créé 200 emplois. Parmi les sociétés qui se sont installées à KMØ, le plus étonnant a été de voir arriver des sociétés suisses et allemandes qui étaient attirées par les jeunes plus nombreux ici que chez eux, même si moins formés.

Le projet KMØ entame une nouvelle phase de transformation environnementale de l'industrie suivant une idée de résilience territoriale que nous abordons avec la volonté de fabriquer une plateforme d'échange entre les industriels.

Tous ces éléments ont constitué le catalyseur d'une réaction. Quand KMØ a émergé, tous les bâtiments ont trouvé preneur. Aujourd'hui, une série de projets est en gestation. Nous avons aussi eu la bonne surprise de voir des gens s'installer juste à côté du KMØ, ce qui fait qu'un morceau de territoire se construit et réunit à peu près tout le monde. KMØ a également eu une incidence sur le foncier puisqu'un programme immobilier dont Citivia est partenaire s'est monté à côté, et le mètre carré est vendu à presque 3 300 euros là où personne n'aurait parié ce prix sur une ancienne friche.

### **Sophie PLAWINSKI, DGA Citivia**

Dans le cadre du montage, vous avez tout de même connu un parcours difficile, notamment d'un point de vue technique, beaucoup de problématiques liées à la sécurité se sont posées et ont été négociées ; mais il a aussi fallu faire preuve d'une grande conviction pour amener les financeurs à participer au projet.

### **Un intervenant**

Les sols étaient-ils pollués ? Combien de temps a pris la définition du programme pour ce projet lourd à porter politiquement ?

### **Guillaume DELEMAZURE, Directeur de l'Agence DeA Architectes, associé au projet KMØ**

Oui, les sols sont partiellement pollués. Après étude, il s'avère impossible de construire des logements sur « le village industriel Fonderie », mais cela a préservé la zone. Tous les bâtiments ont trouvé preneur pour des activités autres, y compris de réindustrialisation. Dans une perspective actuelle de non-transformation des sols, on retrouve des ateliers jouxtant le centre-ville.

Nous n'avons pas fait le portage politique directement, nous étions les intermédiaires.

### **Un intervenant**

KMØ environnement pourrait intervenir ici.

### **Guillaume DELEMAZURE, Directeur de l'Agence DeA Architectes, associé au projet KMØ**

Nous sommes associés avec Les Belles matières qui analyse les matériaux que nous pourrions réutiliser. Une économie circulaire se met en place.

S'agissant du portage, il a effectivement été difficile. Nous avons commencé en 2015 et l'ouverture date de 2019. Néanmoins, ce temps d'anticipation du projet a été regagné ensuite.

### **Mathias ROUET, Directeur des études et cofondateur de Plateau Urbain**

J'évoquerai ici trois sujets : l'urbanisme temporaire, les villes moyennes et la place de l'aménageur.

L'urbanisme temporaire est une pratique davantage répandue en milieu urbain. Peu à peu, d'autres modèles s'inventent en urbanisme transitoire et particulièrement en occupation temporaire. Je présenterai quelques initiatives intéressantes prises sous différents angles de l'urbanisme temporaire.

Des méprises sur les termes génèrent de mauvaises évaluations et des reproches parfois faits à la pratique. Un point sur la définition et les intentions initiales s'avère nécessaire. Je parlerai également de la diversité des demandes des aménageurs vis-à-vis de l'outil « urbanisme temporaire ». J'aborderai enfin les freins et les leviers de cette pratique.

L'association Plateau Urbain, née en 2013, est devenue une coopérative en 2016 avec trois salariés. Son objectif est d'être un opérateur d'un genre nouveau mettant en relation les propriétaires de biens vacants avec les porteurs de projet de notre écosystème ; aussi bien des porteurs de projets artistiques que des jeunes entreprises ayant du mal à se loger dans le parc classique. La question du logement et de l'hébergement d'urgence est venue compléter nos ambitions pour faire de ces lieux des tiers lieux, mais des tiers lieux initialement temporaires.

La question de la vacance du tertiaire en Ile-de-France était déjà présente en 2013. Les derniers chiffres RIE prévoient une vacance 2023 à 8 % du parc tertiaire en Ile-de-France, soit 6 millions de mètres carrés vacants.

Aujourd'hui Plateau Urbain compte une cinquantaine de salariés dont la moitié sont des gestionnaires de site. Nous comptabilisons aujourd'hui 24 tiers lieux opérationnels ouverts en France, soit 60 000 mètres carrés. 17 tiers lieux ont déjà été fermés, soit 95 000 mètres carrés.

Nous accompagnons aussi les collectivités, aménageurs et propriétaires pour monter leur projet d'occupation temporaire quand ils sont gestionnaires. Des acteurs-aménageurs se positionnent sur ce créneau et veulent eux-mêmes être gestionnaires en occupation temporaire comme Aquitanis qui a hérité d'un local en cœur de ville avec une trentaine de porteurs de projets.

Nous intervenons également en association de gestion pour accompagner des communes, intercommunalités et associations locales dans la gestion de locaux en transitoire.

L'exemple de Plouhinec est intéressant sous l'angle de la petite ville. Un ancien lycée de charpente marine de 12 000 mètres carrés bénéficie d'une occupation de six ans pour relancer l'activité et créer une sorte d'hôtel-entreprise social avec des gîtes.

L'exemple de Poitiers se situe autour de la gare et s'intéresse à la relance de l'économie sociale dans un secteur qui n'est pas le plus agréable de la ville.

Concernant les aménageurs, nous avons lancé des petites et des grosses occupations avec Aquitanis. Il y a par exemple eu 8 occupations à Bordeaux, parfois avec plusieurs structures, sur une durée déterminée de trois ans. Ces structures investissent les lieux soit en attendant de nouveaux locaux, soit en amorçage de nouveaux programmes.

Paris Métropole Aménagement est sans doute l'aménageur le plus connu grâce aux Grands Voisins à Paris.

La SERL à Lyon, est l'aménageur avec lequel Plateau Urbain travaille le plus. Elle a œuvré pour Le U, aujourd'hui fermé. Nous nous positionnons actuellement sur La Halle des Girondins avec 1 000 mètres carrés de gestion et une vingtaine de porteurs de projets. Ce projet montre la trajectoire de l'occupation temporaire vers l'urbanisme transitoire.

La question des villes moyennes représente un défi derrière la question des limites. L'urbanisme transitoire considéré comme « à la mode » a en fait toujours existé dans le recyclage foncier même si on ne l'appelait pas ainsi. La Maison de la Culture de La Rochelle a été couvent de carmélites, entrepôt des douanes, marché aux poissons, deux fois parking et salle de sport avant d'être ce qu'elle est aujourd'hui et d'interroger ce qu'elle sera demain. Cet exemple montre la somme et la diversité des usages temporaires, transitoires d'un lieu.

L'urbanisme temporaire est arrivé à l'agenda des politiques publiques et aujourd'hui les grands acteurs et propriétaires fonciers s'y intéressent pour différentes raisons. Des collectivités et des métropoles s'en saisissent également en tant qu'accompagnateur, que ce soit vis-à-vis de l'habitat ou de la valorisation du foncier. L'ANRU propose un guide très intéressant de l'urbanisme transitoire qui détaille les modalités juridiques.

**Dans ce panorama, « l'urbanisme temporaire » est un terme générique qui se décline et prend différentes colorations.** On parlera « d'éphémère » pour un urbanisme temporaire très court, « d'intercalaire » quand il n'y a pas de transformation vis-à-vis du projet futur, de « transitoire » quand le projet se trouve dans une forme de préfiguration et de « tactique » pour une occupation de l'espace public courte et stratégique.

**Nous intervenons aujourd'hui sur une diversité du foncier :** bâti, non bâti ou sites mixtes qui sont souvent les plus intéressants et qui nécessitent un gestionnaire aux côtés de l'aménageur.

L'urbanisme temporaire se trouve à l'intersection de la majorité des politiques publiques actuelles : renouvellement urbain, chronoaménagement, construction des communs. Il se situe au croisement des politiques urbaines et des politiques d'économie sociale qui mettent en valeur les tiers lieux. Les deux se joignent autour des sites en occupation temporaire, puisque l'enjeu est de proposer à une communauté de prendre place dans un lieu avant même qu'un projet futur soit réalisé. Ainsi, une politique d'urbanisme rejoint une politique économique et sociale et même une politique du logement pour les sites qui accueillent des centres d'hébergement.

L'urbanisme temporaire pense la réversibilité des bâtiments, requestionne le patrimoine, réemploie plutôt que de construire. Il permet aussi parfois de transformer le temps en allier dans les questions de dépollution. Suivant une certaine logique, l'urbanisme temporaire réemploie des bâtiments en hébergeant différents écosystèmes du réemploi.

S'agissant des villes moyennes, les réalités du foncier, les marchés, l'attractivité et le nombre d'acteurs prêts à s'investir ne sont pas les mêmes que dans les grandes villes. S'il s'agit davantage d'une question de marché que d'une question de taille de ville, la question de la vacance et de la façon dont on la résorbe se pose. Il existe une vacance structurelle, mais aussi une vacance liée aux opérations d'aménagement. Les délais d'instruction s'allongent généralement, l'urbanisme temporaire apparaît comme une opportunité pour celles et ceux qui s'attaquent au sujet. Les interstices temporels sont investissables et permettent de transformer l'essai rapidement là où les projets mettent parfois plusieurs années à arriver. L'urbanisme temporaire permet un gain à court terme intéressant politiquement, mais aussi pour les opérateurs.

L'urbanisme temporaire pose la question des programmations ouvertes : Plateau Urbain regarde les capacités du bâtiment et l'investit avec les acteurs qui s'y intéressent. La notion de communauté demeure très importante ; l'utilisateur investit le lieu pendant que le projet se construit. L'urbanisme temporaire permet de créer la communauté d'usagers avant la livraison du projet et égaye la phase longue qu'est celle du chantier. Un de nos gros défis reste de mutualiser les investissements pour le projet temporaire et pour le chantier. Même s'il n'est pas un outil de substitution, l'urbanisme temporaire est un outil dans l'air du temps.

#### Exemple des Girondins à Lyon

Cette ancienne fabrique de cheminées représente le seul reste d'un ensemble plus grand qui a été aménagé par la SERL. Avec quatre ans d'occupation, 120 000 euros ont été investis pour les travaux intérieurs. Nous investissons également l'espace extérieur qui a vocation à devenir la future centralité de quartier. L'objectif est de créer une communauté et de faire vivre le secteur avant la fin de l'opération.

Ce type de projet invite à poser la question des attentes des propriétaires vis-à-vis de l'occupation temporaire. Plateau Urbain recense huit objectifs principaux visés à différentes échelles : **Occuper, Animer, Expérimenter, Impliquer, Préfigurer, Valoriser, Accueillir, Remédier.**

**Pour aller vers les bons modèles économiques, juridiques et s'adresser aux bons acteurs, les propriétaires doivent déterminer leur intention principale. Connaître les intentions du projet permet de ne pas se tromper dans sa réalisation.**

## Exemples des différentes intentions dans les villes moyennes

- **Occuper**

L'occupation intervient en réponse à la peur du squat, de la dégradation et par conséquent au surcoût quand vient la réhabilitation. Occuper les lieux permet de tenir la place, d'éviter les coûts de gardiennage et d'éviter les dégradations.

Lannion a acquis un collège auprès du département avec trois ans de portage foncier. Le gardiennage du site nuit et jour lui coûtait minimum 220 000 euros par an. La ville a donc décidé de mettre l'espace à disposition d'acteurs. En attendant que la SELM intervienne, Plateau Urbain est venu l'aider à construire l'occupation, imaginer le bâtiment, choisir le modèle juridique, aller chercher des occupants à travers l'appel à candidatures, etc.

- **Préfigurer**

Quand l'objectif principal est de préfigurer, le propriétaire sait déjà où il va et a envie de commencer à raconter son projet à travers des installations. Tours s'est par exemple lancé avec l'A7 sur un site dans la ZAC des casernes. Une maison du projet permanente existe, où chaque porteur de projet avec une proposition d'occupation temporaire sur une durée définie peut venir présenter son attention. Il s'agit bien ici de préfiguration d'un futur tiers lieu.

La Halle Colombelles à Caen est également un exemple où la construction existait avant la création du tiers lieu Le Wip. Dans ce type de projet, on donne à voir une direction et on commence à impliquer différents acteurs tandis que le projet n'existe pas encore.

- **Animer**

Cet objectif intervient sur de nombreux sites dont la vacance érode l'attractivité, notamment dans des centres anciens dégradés ou des PNRU. La Fabrique des quartiers à Tourcoing est un exemple d'urbanisme temporaire avec des actions sur les boutiques en rez-de-chaussée et des boutiques d'essai qui ont une vocation d'animation qui complète la dimension économique.

- **Impliquer**

Impliquer différemment la population peut également constituer un objectif. Les sites avec des constructions mobiles sont souvent investis. Il s'agit souvent d'une demande de la part des collectivités et donc des aménageurs de se servir de ces constructions comme des objets à concertation, à coproduction, pour s'investir différemment, comme le montre un exemple à Saint Étienne.

- **Expérimenter**

L'exemple de la Halle à Versailles dans le quartier du parc qui va être créé entre Versailles et Saint-Cyr illustre bien l'objectif d'expérimentation. Icade a eu l'idée de créer une maison commune à l'entrée du quartier qui en deviendra un des équipements centraux. Dans ce cadre, l'occupation temporaire permet de définir exactement ce que représentera cette maison commune demain.

Les ateliers Jean Moulin à Plouhinec, installés dans l'ancien lycée de charpente-marine montrent que l'occupation temporaire agrège les envies et les bonnes volontés au fur et à mesure de l'occupation, même si au départ le projet n'est pas défini.

- **Valoriser**

La valorisation économique directe ou indirecte intervient également en tant que demande. Cet aspect est souvent critiqué comme s'il s'agissait de la seule vocation de l'urbanisme temporaire.

- **Accueillir**

Il est intéressant de mobiliser différemment des sites dans lesquels il n'y a plus d'attente de valeur foncière à court terme, comme Coco Velten à Marseille que nous occupons.

- **Remédier**

Cet objectif se rapporte à la question écologique des sites, du fait de leur réemploi.

Nous avons identifié plusieurs freins à l'urbanisme temporaire :

- **Des modèles économiques non profitables**

Les charges et les redevances permettent d'équilibrer le fonctionnement, mais rarement l'investissement.

- **L'absence d'outils spécifiques et adaptés**

Les outils juridiques de l'urbanisme temporaire ne sont pas amendés comme tels. Nous utilisons les outils classiques de la ville pérenne, et devons parfois jouer avec la règle.

- **La méfiance des propriétaires**

La clarté de l'intention initiale demeure primordiale pour lever ce frein. Il existe cependant plusieurs leviers :

- Être très clair sur les attentes vis-à-vis du projet ;
- Se faire accompagner et/ou anticiper en amont, avant libération des sites, pour construire le projet temporaire ;
- Mutualiser les coûts d'aménagement entre projet temporaire et pérenne.

Ces sites dits expérimentaux doivent faire jouer un droit à l'expérimentation et tenir compte du droit à l'erreur.

### **Une intervenante**

Concernant le projet de Mulhouse, j'aimerais savoir si le fait qu'il se trouve sur le territoire de l'agglomération trinationale de Bâle et si le fait qu'une IBA soit en cours dans ce secteur a favorisé le projet.

### **Guillaume DELEMAZURE, Directeur de l'Agence DeA Architectes, associé au projet KMØ**

Il existe deux grosses friches : la SACM et DMC. C'est la DMC qui se situe dans l'IBA de Bâle. Sur la DMC, il existe un projet d'occupation temporaire d'un bâtiment par des artistes. La SACM est un peu plus cadrée.

### **Une intervenante**

En tant qu'aménageur, comment passe-t-on de l'urbanisme temporaire au projet pérenne, c'est-à-dire une fois qu'un projet est défini, que les gens ont investi le tiers lieu et s'y sentent bien ?

### **Mathias ROUET, Directeur des études et cofondateur de Plateau Urbain**

Cela dépend des intentions initiales. Le passage au projet pérenne n'est pas l'intention de tous les propriétaires. L'occupation temporaire représente une sorte de bonus sur une période donnée. C'est en quelque sorte aux bénéficiaires temporaires du service de retrouver une solution. Quand la demande d'un passage à un projet pérenne est formulée, et qu'il y a donc une intention de préfiguration, il existe plusieurs possibilités. Prenons l'exemple des Grands Voisins : une transformation du programme est intervenue en cours de route, l'aménageur a accepté cette transformation et a passé une commande explicite. Nous sommes passés d'un programme de 600 mètres carrés d'activité à 6 000 mètres carrés en testant la commercialité avec des boutiques en rez-de-chaussée. La commande a été testée et a fonctionné, par conséquent le programme a ensuite été modifié.

Si le site accueille des programmes qui répondent aux usages, la transformation s'opère. Il est à noter que souvent, le programme reste, mais rarement les personnes à cause de la rupture par le chantier. Les 20 structures qui ne se connaissaient pas avant d'occuper Le U de la Duchère se sont toutefois constituées en collectif à la fin de l'occupation temporaire. Elles ont effectué une recherche immobilière commune et ont fini par trouver un local en pérenne sur le quartier de la Duchère.

Plateau Urbain n'est toutefois pas bailleur social, il n'est donc pas garanti de retrouver une place après l'occupation temporaire. Pour adapter le programme en cours de route ou faire de la recherche immobilière, il s'agit d'être bien clair sur les intentions initiales.

### **Un intervenant**

Parmi toutes les présentations faites aujourd'hui, je remarque qu'aucun d'entre vous n'a mentionné le CAUE comme acteur.

### **Sylvie PANZANI, SORGEM**

Quand une friche est propriété d'un aménageur dans une concession, comment la commande de l'intervention s'inscrit dans une concession d'aménagement, et donc dans des règles de passation de marché plus encadrées ?

### **Mathias ROUET, Directeur des études et cofondateur de Plateau Urbain**

Nous avons aussi bien connu des appels à projets que des commandes directes.

**Sophie PLAWINSKI, DGA Citivia**

Merci à tous pour votre participation, rendez-vous le 7 juillet.

# GT3 – Mobiliser le foncier dans l'existant : les stratégies des grands opérateurs

---

Thème 2022 du GT3 : Les cadres juridiques et partenariaux

Ce groupe est piloté par Anne Fraisse (DG, Urbain des Bois) et Olivier Toubiana (Responsable du département Aménagement - Fédération des EPL).

Avec les témoignages de :

- Céline TIGNOL, directrice du pôle immobilier, RATP ;
- Geoffrey de HEMPTINNE, directeur du développement, Revive (Gand, Belgique) ;
- Luc FABRÈS, directeur des Affaires Domaniales, Hospices civils de Lyon ;
- Christophe CANU, directeur général et Maxime IRAGNES, directeur de la Valorisation Immobilière et du Développement Urbain, SEGAT ;
- Jean-Marie QUEMENER, chef du bureau des opérations d'aménagement, DHUP / AD5.

Questions clés de la séquence :

En mobilisant prioritairement le foncier dans l'existant, les terrains à valoriser vont évoluer en nature, éventuellement en volume, avec un risque de renchérissement alors que l'aménagement s'est fondé, jusqu'à maintenant, sur un foncier essentiellement abordable. Les grands opérateurs publics et privés sont des propriétaires et gestionnaires d'un patrimoine souvent situé dans le tissu urbain. Quelles sont leurs stratégies ? Quels enseignements tirer de leurs opérations dans l'existant ? Comment l'aménageur travaille-t-il avec le propriétaire qui reste en place ? Quels leviers partenariaux pour l'aménageur ?

**Anne FRAISSE, Directrice Générale, Urbain des Bois**

Je vous remercie d'être présents à ce groupe de travail n°3 dont le sujet s'inscrit dans le cadre du recyclage foncier et, par conséquent, dans la mobilisation du foncier existant. Cette mobilisation a pour but de satisfaire aux évolutions structurelles actuelles, comme la lutte contre l'artificialisation des sols ou la lutte nationale bas carbone, et de reconstruire la ville sur la ville. Nous nous inscrivons désormais dans une recherche de mobilisation des bâtis existants ou des terrains urbanisés, mais délaissés. Au centre de ces dispositifs, il existe de grands propriétaires fonciers, publics ou privés, qui sont à la tête de patrimoines majeurs et qui disposent de stratégies de recyclage de fonciers. Plusieurs manières permettent de déployer les différentes stratégies : mise en régie, cession à des aménageurs, etc.

En tout état de cause, le sujet de l'intensification des constructions sur ces fonciers reste prépondérant dans cette réflexion. Ce groupe de travail est un lieu privilégié pour la confrontation des points de vue des grands opérateurs qui prendront la parole tour à tour. Nous pourrons ensuite débattre sur cette trajectoire qui aura d'indéniables impacts dans les années à venir.

**Olivier TOUBIANA, Responsable du département Aménagement – Fédération des EPL**

Je remercie chacun des intervenants d'avoir accepté notre invitation. Nous avons en effet cherché à convier un panel diversifié d'opérateurs, dont les stratégies sont variées en termes de valorisation et de coopération avec les aménageurs.

**Céline TIGNOL, Directrice du pôle immobilier, RATP**

**Je vais aborder le sujet du patrimoine de la RATP et de sa mobilisation, à la fois pour nos propres activités en tant qu'opérateur de transport et pour la fabrique de la ville.** Concrètement, la RATP est propriétaire d'environ 750 hectares, principalement à Paris et en première couronne. En effet, cette localisation découle directement de l'historique des activités du groupe RATP. Ce foncier comprend divers ouvrages et infrastructures, mais aussi d'autres éléments qui gravitent autour du système de transport, comme des ateliers de maintenance.

Nous présentons désormais une spécificité : globalement, la totalité de nos fonciers est exploitée et nous ne disposons plus d'aucune friche, ce qui nous distingue de la SNCF. La disparition des friches s'explique par une cession progressive de ce type de fonciers. Cependant, nous continuons à connaître des besoins en termes de renouvellement fonciers. Nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de ne pas seulement s'inscrire dans une démarche industrielle : les fonciers doivent être considérés comme des fonciers ressources.

Nos projets fonciers se trouvent cependant complexifiés, car nous ne disposons plus de fonciers disponibles : nous devons donc créer du neuf sur de l'existant. Cette démarche induit d'importants efforts de rationalisation et de modernisation de nos installations. En outre, les fonciers dont nous disposons sont extrêmement convoités, notamment par les collectivités : la pérennisation de notre outil est primordiale. Ces efforts représentent également une source de création de valeur. Nous devons réfléchir constamment à l'intégration urbaine de l'exploitation et à la maintenance du métro, mais aussi du réseau de bus.

Par exemple, nous possédons un foncier de 2,3 hectares dans le XV<sup>e</sup> arrondissement, dédié notamment à la maintenance de la ligne 12. Nous avons dû construire un projet sur ces fonciers qui étaient pourtant intégralement occupés. Plusieurs moteurs ont cependant permis d'accompagner cette transformation.

D'abord, nous avons privilégié l'accompagnement industriel, car il est impératif de se situer au cœur des zones denses. De plus, les outils et le matériel évoluent, ce qui implique des changements dans nos installations et, par conséquent, dans nos fonciers.

Ensuite, nous sommes vigilants à entretenir une logique de partenariat avec les collectivités, ce qui nous amène à travailler avec une mixité de programmation.

Enfin, nous souhaitons nous poser en acteur engagé du bien vivre ensemble. En effet, la question du logement, et principalement du logement social, fait partie intégrante de notre ADN. Un bailleur social, à savoir RATP Habitat, fait d'ailleurs partie du groupe RATP. L'effort de mobilisation de nos fonciers est donc consenti en faveur du logement. En tant qu'employeur, nous permettons également à nos salariés d'accéder à des logements sociaux. Concrètement, le groupe détient un parc de 8 000 logements, dont environ la moitié est occupée par nos ressources. Sur ce portefeuille, qui représente environ 60 ou 70 opérations, nous poursuivons l'objectif stratégique de livrer 4 000 nouveaux logements à horizon 2030 et la moitié d'entre eux sera constituée par des logements sociaux.

Le groupe RATP englobe une fonction siège, qui est le représentant du propriétaire et qui établit la stratégie, fixe le cadre et définit la maîtrise d'ouvrage des opérations. Nous nous sommes également dotés de deux filiales, qui représentent le bras armé de la réalisation de ces opérations : RATP Habitat et RATP Real Estate. Elles ont été récemment intégrées dans une offre commerciale appelée RATP Solutions Ville. Nous exerçons ces compétences pour nos opérations, mais nous souhaitons également les faire vivre dans un monde concurrentiel. En effet, la mise en concurrence du service de transports nous fera perdre des parts de marchés et il est primordial de nous diversifier.

Le centre de bus de Lagny Pyrénées, livré en 2016, représente la première opération de ce type. Nous sommes partis d'un foncier industriel d'environ un hectare et nous avons réussi à enterrer le dépôt de bus : sa capacité a d'ailleurs presque doublé. Nous avons pu assurer le financement de ce projet grâce à la création de 30 000 m<sup>2</sup> de bureaux en surface. En effet, la vente de cette charge foncière a contribué au financement de l'objet industriel à hauteur de 80 ou 90 %. L'équation économique du service de transport public s'avère parfois difficile à résoudre, mais ce type de projet présente une réelle solution.

Nous essayons désormais de renouveler ce modèle de fonctionnement, tout en nous adaptant aux spécificités locales. Par exemple, il était nécessaire de moderniser l'atelier de maintenance de la ligne 12, située dans le XV<sup>e</sup> arrondissement, sans arrêter la circulation de cette ligne. Nous avons réussi à mener ce projet à bien tout en assurant la maintenance et l'exploitation de l'activité. Ce site, appelé « Les ateliers Vaugirard », a permis de réaliser environ 400 logements et de construire différents commerces et équipements.

Enfin, le centre bus de Belliard a permis d'optimiser un parking à ciel ouvert de deux hectares en plein Paris. A l'occasion de nouveaux aménagements sur ce site, nous avons souhaité créer un projet mixte et urbain. Concrètement, le fonctionnement du rez-de-chaussée est rationalisé, mais sa capacité est totalement conservée. Seulement, une structure porteuse intègre un projet immobilier de 25 000 m<sup>2</sup> sur ce site. Nous avons initié un projet global de renouvellement de ce secteur et il était nécessaire d'impulser une mutation urbaine, en faisant se rejoindre les enjeux et besoins de la RATP ainsi que ceux d'autres acteurs.



## Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon

**Le CHU de Lyon est un établissement important** : il est le deuxième plus grand CHU de France, car il regroupe un peu plus de 23 000 personnes et sa capacité égale environ 5 500 lits. Au-delà, de sa mission première, le CHU de Lyon est également un établissement important du point de vue foncier dans le paysage français. Nous sommes étendus sur treize sites hospitaliers, dix sites administratifs ainsi que sur de nombreux sites logistiques. En parallèle de notre activité de soin, il nous revient également d'assurer des missions d'enseignement et de recherche. Pour ce faire, nous sommes présents dans diverses infrastructures, réparties sur l'agglomération lyonnaise. En outre, nous abritons différentes structures, telles que des groupements d'intérêt public, d'intérêt économique et de coopération sanitaire. De ce fait, nous comptons aujourd'hui 150 occupants, qui bénéficient d'autorisation d'occupation temporaire du domaine public. Concrètement, huit hectares sont mis à disposition dans des propriétés du domaine public et 25 000 m<sup>2</sup> sont mis à disposition de tiers dont les activités sont en lien avec les nôtres.

Nous avons assisté à une massification des sites hospitaliers lors de ces quinze dernières années. Elle nous a conduits à effectuer des reconversions de sites hospitaliers majeurs : nous les opérons via cette direction des affaires domaniales du CHU de Lyon.

De manière plus atypique, notre CHU dispose également d'un domaine privé, c'est-à-dire d'actifs immobiliers détachés de notre activité de service public hospitalier. Ces actifs sont relativement importants. Par exemple, nous détenons, en 1825, 11 % de la ville de Lyon, hors établissements hospitaliers. Nous avons mené une politique de valorisation de ces fonciers, notamment sur la rive gauche du Rhône : nous avons, par conséquent, joué un rôle d'aménageur. Actuellement, ces fonciers sont loués dans le cadre de baux de longue durée à des syndicats de copropriétaires. Le CHU dispose également d'immeubles, même si certains d'entre eux ont été cédés pour désendetter le CHU et pour éviter au budget d'investissement de porter des rénovations d'habitations alors que nous peinions déjà à assurer la rénovation de sites hospitaliers. Enfin, nous détenons également des propriétés rurales, qui ont été acquises sous forme de dons et de legs. Ceux-ci ont été effectués depuis le X<sup>e</sup> ou XI<sup>e</sup> siècle et ont continué d'affluer jusqu'à l'après-guerre : ils ont grandement contribué à la constitution de notre domaine privé.

Notre stratégie patrimoniale se décline en plusieurs axes. D'abord, nous cherchons à contribuer aux investissements hospitaliers par l'excédent global issu de la gestion patrimoniale. Concrètement, nous avons dégagé à peu près 300 millions d'euros sur cette politique patrimoniale au cours des dix dernières années. Nous réussissons donc à contribuer à hauteur de 20 % à l'effort général d'investissement hospitalier du CHU de Lyon.

Ensuite, nous contribuons à la politique de logement des personnels hospitaliers. La crise sanitaire nous a fait davantage prendre conscience de la carence et de l'importance des personnels hospitaliers. Ce levier du logement nous aide donc à attirer de nouvelles ressources. Nous répondons à ce besoin au moyen des immeubles que nous détenons ainsi qu'avec des partenariats conclus avec des bailleurs institutionnels. A l'avenir, une opération d'aménagement devrait nous permettre de répondre encore davantage à ce besoin.

Enfin, nous réussissons à mener une politique patrimoniale durable grâce à des outils de dissociation de la propriété entre foncier et bâti.

Dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, nous avons mis des terrains qui nous appartenaient à disposition de propriétaires uniques ou de syndicats de copropriétaires : ceux-ci y bâtissaient des immeubles. Les baux de longue durée nous permettaient alors de valoriser ces espaces ; les opérateurs pouvaient travailler sans supporter le volet foncier. Actuellement, 30 000 personnes vivent sur des terrains qui nous appartiennent.

Désormais, nous ne cédon plus de terrains, car nous valorisons ces fonciers en travaillant avec des opérateurs qui rachètent les lots de copropriété des constructions peu denses afin de créer des projets de densification. Dans ce système, les opérateurs réalisent une économie sur la charge foncière. Cette économie est cependant partielle, car nous demandons un droit d'entrée à l'opérateur qui travaille sur un de nos terrains, en plus du loyer demandé au syndicat des copropriétaires ou à la société qui s'implante sur nos terrains.

Plus récemment, nous avons appliqué ce dispositif sur nos cessions d'immeubles. Le passage de la tarification à l'activité, survenue en 2009, a fait souffrir les hôpitaux de manière importante. A l'époque, nous avons pris des mesures sur notre activité de soins et nous avons demandé au patrimoine d'y contribuer, ce qui s'est concrétisé par des actions de cession. Ensuite, il y a sept ou huit ans environ, nous avons décidé de mettre en concurrence des opérateurs dans le cadre de baux emphytéotiques. Nous avons ensuite répété cet exercice sur plusieurs immeubles pour fonder notre conviction avant d'adopter notre stratégie patrimoniale durable.

Par exemple, nous avons mené une opération d'aménagement du Vallon des Hôpitaux, site de 80 hectares dans le sud de Lyon. La partie Sainte-Eugénie a été désengagée et certains projets font l'objet de réflexion depuis plus de dix ans, notamment avec la métropole de Lyon. Cette opération s'intègre dans le périmètre de la ZAC du Vallon des Hôpitaux et le dossier de réalisation a déjà été voté : l'aménageur est la métropole de Lyon. Nous avons réellement insisté, à l'époque, pour rester propriétaires de ces fonciers, bien que les collectivités souhaitent que nous leur cédions la maîtrise foncière. Le projet porte sur une surface de plancher de plus de 200 000 m<sup>2</sup>, dont plus de 85 % appartiennent aux hôpitaux de Lyon.

La ZAC connaît un phasage afin de développer cette surface sur une période d'une dizaine d'années et nous souhaitons rester propriétaires des fonciers dans le cadre de ce projet. Certains îlots ont été conservés afin de réaliser certains aménagements ; d'autres seront mis en concession.

Le projet doit intégrer certains invariants qui sont parfois posés par la collectivité, comme l'animation commerciale des rez-de-chaussée, ainsi que les besoins exprimés par les hôpitaux. Outre les commerces, ce site accueillera une crèche, une résidence étudiante et des établissements du secteur tertiaire.

Initialement, nous avons opté pour une procédure classique pour la consultation, c'est-à-dire avec des opérateurs. L'objectif du CHU de Lyon résidait dans l'obtention de recettes utiles au financement du désengagement de la partie historique du site et à la contribution à l'ensemble des investissements. Nous poursuivons également un but de création d'une offre de logements, notamment sociaux, qui pourront partiellement profiter aux personnels HCL. Nous souhaitons également conserver, même dans les îlots commercialisés, la propriété du sol en travaillant avec des baux de longue durée. Nous assurons donc un double axe de valorisation sur les plans financier et de politique de logement.

### **Christophe CANU, Directeur général, SEGAT**

SEGAT est une entreprise qui exerce une activité de conseil auprès des collectivités et des grands propriétaires fonciers, tels que l'Etat notamment. Nous avons plusieurs compétences qui sont déclinées dans les différentes directions de la société. Nous sommes historiquement spécialistes en aménagement, car la maîtrise foncière fait partie de l'ADN de SEGAT. Nous disposons également d'une expertise immobilière avec, par exemple, un volet sur la valorisation, un volet de conseil utilisateur et un volet de stratégie immobilière. Elle se concrétise dans notre filiale SEGAT Objectif Ville, qui est responsable de la totalité de la programmation économique et commerciale pour les collectivités et les projets portés par des opérateurs privés. De plus, nous avons créé une marque supplémentaire un peu plus d'un an auparavant : Segat Habitat, qui est destinée aux collectivités territoriales et aux bailleurs sociaux. Elle nous permet de travailler sur du redressement de copropriétés dégradées, sur le relogement, sur des études de stratégie préopérationnelle ainsi que sur du suivi d'animation. Nous regroupons, au sein de ces différentes compétences, une centaine de collaborateurs répartis en cinq bureaux. Nos équipes sont composées d'experts immobiliers, de négociateurs fonciers, de consultants immobiliers, de chefs de projet aménagement, d'urbanistes ainsi que de programmistes.

Notre offre de service se concentre sur la valorisation de grandes emprises. Concrètement, nous aidons des propriétaires dans leurs projets en leur fournissant les ressources, l'expertise et l'expérience afin d'assumer le traitement des problématiques juridiques, réglementaires, programmatiques et de discussion avec les collectivités.

Certains de nos projets portent évidemment sur des friches industrielles et commerciales. Par exemple, nous avons un accord-cadre avec Carrefour qui nous a amenés à travailler sur une quarantaine de sites pour optimiser le stationnement, intégrer des logements et amener d'autres activités économiques et commerciales. La tendance est en effet actuellement à la co-promotion et au partage. Il existe évidemment des enjeux financiers, mais aussi qualitatifs, car nos clients poursuivent une ambition environnementale forte et une RSE développée.

Ces enjeux nous amènent également à travailler sur le foncier universitaire, domaine dans lequel les propriétaires sont confrontés à des problématiques particulières, comme une importante volumétrie, des coûts conséquents ainsi que des législations particulières. Les enjeux économiques sont mêlés à des enjeux liés à la numérisation de l'enseignement et à l'évolution croissante du nombre d'étudiants. Le rapprochement du monde de l'entreprise et la mutualisation doivent également être pris en compte pour répondre aux différents besoins des universités.

Dans tous les projets que nous menons, nous mettons l'ensemble de nos compétences au service de la gestion de tous les enjeux qui sont mobilisés dans les différents dossiers.

Le besoin de logement du personnel soignant a été évoqué et il est intimement lié à la question du logement étudiant. SEGAT s'attache à accompagner ces projets afin qu'ils aboutissent dans les meilleures conditions possible.

### **Maxime IRAGNES, Directeur de la Valorisation Immobilière et du Développement Urbain, SEGAT**

Nous sommes donc des **aménageurs orientés vers le domaine foncier**. Actuellement, il existe une méthode, appelée SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière) mise en place par l'État pour réaliser des schémas directeurs immobiliers, dont de nombreux projets de valorisation découlent. Il s'agit d'un préalable important dans l'investissement des universités, des hôpitaux et des autres établissements publics. Ce processus est assez normé et simple dans son déroulé, même si sa mise en œuvre s'avère parfois être plus complexe.

Concrètement, celui-ci combine une phase de diagnostic et une phase de stratégie. Cette démarche permet d'ailleurs de définir des trajectoires immobilières et des plans d'action pour l'intervention. En outre, elle permet de labelliser ces projets.

Par exemple, nous travaillons avec l'université Paris Cité, qui regroupe plus de 50 000 étudiants, 4 500 enseignants et chercheurs et près de 3 000 techniciens et personnels de services administratifs. De plus, elle représente un patrimoine de 500 000 m<sup>2</sup>, répartis entre Paris et la première couronne et qui représentent 10 % du patrimoine de la ville de Paris.

Notre enjeu dans ce projet est la définition du diagnostic de ce patrimoine hétérogène afin d'élaborer une vision globale. Nous essayons également de procéder à la nécessaire rationalisation de ce patrimoine, car il existe d'importants effets d'appels dans la communauté universitaire.

En revanche, le SPSI doit être acté, validé et travaillé avec les collectivités. La temporalité d'un tel projet, à savoir une stratégie longue, est primordiale dans ces exemples. Dans le cas de l'ENS Cachan, plusieurs hectares ont pu être libérés avec le projet de Paris-Saclay. Très vite, la collectivité s'est emparée du sujet en élaborant une convention à maîtrise foncière dès 2016. Ensuite, la question des espaces publics s'est posée et la collectivité a voulu lancer une consultation d'aménagement. Après le départ de l'ENS, le nombre d'étudiants sera plus élevé : la fonction de formation universitaire a été également développée dans ce projet.

AgroParisTech a également vocation à être transférée à Paris-Saclay. Nous avons notamment assuré une partie de l'assistance fournie au ministère de l'Agriculture. Nous nous sommes, de cette manière, attelés à la validation des différents enjeux et partis pris afin de mener une consultation pour développer un projet de cession.

De plus, nous encourageons le lancement des AMI (appels à manifestation d'intérêt) afin de travailler sur des contreparties en lien avec les activités, tout en valorisant le patrimoine sous forme de logement par exemple.

Enfin, nous voyons évoluer à la hausse le nombre de partenariats entre partenaires publics et privés dans le cadre de mutualisation des fonciers, ce qui contribue à la rationalisation des actifs et des immeubles. En outre, la stratégie de fusion et de regroupement induit inévitablement une augmentation des libérations foncières.

L'enjeu immobilier des universités a été mis en lumière et différents acteurs, comme les opérateurs et les aménageurs, pourront les accompagner sur ces sujets.

### **Geoffrey de HEMPTINNE, Directeur du développement immobilier du promoteur belge Revive**

Revive a été fondé treize ans auparavant pour, initialement, développer des friches industrielles en milieu urbain. Au fur et à mesure, cette spécialité s'est étendue à tout type de terrain délaissé ou sous-utilisé. Nous nous positionnons sur l'ensemble de la chaîne de reconversion de ces terrains : démolition, dépollution, élaboration d'un plan masse, viabilisation, maîtrise d'ouvrage et commercialisation. Le suivi d'un projet sur l'ensemble de cette chaîne permet de disposer d'une maîtrise en termes de dépollution et de maîtrise des coûts d'aménagement. Nos projets sont majoritairement résidentiels, mais ils comportent généralement une dimension mixte.

Par exemple, nous avons mené un projet en Belgique, à Molenbeek. Nous y avons pratiqué une forme de densité intelligente afin d'élaborer un système mixte. Concrètement, nous avons concentré le potentiel de développement résidentiel sur une partie du terrain afin de dégager de la place pour une école, une crèche, un parc public et un supermarché de proximité. Le projet est également intéressant du point de vue social : en effet, il contient des logements haut de gamme et des logements sociaux. De plus, nous nous sommes également concentrés sur la durabilité, notamment énergétique, de ce projet. Nous pensons en effet que les grands défis environnementaux ne peuvent plus être relevés logement par logement. De cette manière, des

réseaux énergétiques, comme des réseaux urbains de chaleur ou des réseaux urbains électriques, sont mis en place sous forme d'une société coopérative où chaque riverain peut investir pour un euro symbolique. Nous attirons également des investisseurs externes afin de ne pas répercuter les coûts sur les acheteurs finaux. En outre, nous ne négligeons pas la biodiversité et l'espace public au cours de nos différentes opérations.

Avec une soixantaine de collaborateurs, nous travaillons sur une vingtaine de projets urbains, principalement en Belgique, mais aussi en Pologne et au Portugal. Depuis 2012, nous sommes même reconnus par le label *B-Corp*, certification très exigeante en termes d'impact environnemental, sociétal et de gouvernance.

Showcase Revive 1.0 : Nous avons transformé une grande friche industrielle de six hectares en périphérie de la ville d'Anvers. Ce foncier appartenait à un industriel belgo-allemand qui possédait plusieurs sites dans la région. Nous avons pu y développer plus de 300 logements ainsi que certaines fonctions annexes. Pendant le processus de réhabilitation, nous animions le site au moyen d'occupations temporaires comme, notamment, certains événements avec les riverains qui permettaient d'intégrer leurs besoins au projet. Le travail sur le plan masse est généralement effectué en partenariat avec les collectivités. Dans l'exemple évoqué, il cumule près de 70 % de surface verdurisée et la mobilité douce y est favorisée. Un réseau urbain de chaleur a également été mis en place ; la gestion de l'eau a elle aussi fait l'objet d'un travail important.

Showcase Revive 2.0 : Les grandes friches des villes attractives ont parfois déjà été redéveloppées. Dès lors, nous nous réinventons en nous développant à l'étranger. De cette manière, nous travaillons sur d'anciens chantiers navals à Gdansk, en Pologne. Il s'agit d'un lieu chargé d'histoire, car il a été témoin de la révolte de Solidarnosc contre le régime communiste. L'héritage historique de ce lieu devait absolument être préservé pour les Polonais : nous avons pris en compte cette dimension dans l'élaboration du projet. Celui-ci se développe sur 25 000 m<sup>2</sup>, pour une totalité de 3 000 logements, et il s'étalera sur 20 ans.

Showcase Revive 3.0 : Nous avons également souhaité nous réinventer dans notre propre pays, notamment en menant des projets à plus petite échelle ou en nous positionnant davantage comme un investisseur. Nous conservons en effet davantage les projets sur le long terme, alors que nos projets initiaux étaient vendus à la découpe. Nos nouveaux projets sont désormais plutôt conservés sous forme de patrimoine, ce qui nous permet de démultiplier notre impact. En effet, nous pouvons prévoir des espaces communautaires propices aux rencontres ainsi que des animations sous forme d'événements avec les riverains. De plus, nous pouvons concevoir les projets de manière durable et écologique. Concrètement, nous garantissons, sur le long terme, des prix raisonnables pour l'eau et l'électricité.

Ces exemples de projets à plus petite échelle ne dépassent généralement pas plus de 100 logements, qui disposent cependant d'espaces communautaires, souvent répartis entre différentes dynamiques de quartiers. Nous intégrons désormais à certains projets un socle d'activités urbaines dans des villes qui se densifient. Nous représentons en effet un des premiers promoteurs privés qui cherchent à se lancer dans cette idée de mixité verticale.

Ces projets sont une source d'intérêt importante pour Revive, qui souhaite cependant rester active sur le marché des friches industrielles, notamment à l'étranger.

### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

Je souhaite vous montrer ce que fait l'Etat en termes de mobilisation du foncier public pour le logement. Dans ce cadre, l'action de la DHUP porte sur la valorisation des fonciers pour produire des logements. Ces derniers mois, la commission Rebsamen a eu un impact conséquent sur la relance pour la construction de logements à la suite de la crise sanitaire. En effet, nous sommes liés à une obligation de production de logements sociaux, au titre de la loi SRU. Les gisements fonciers se font de plus en plus rares et la commission a mis en lumière que l'Etat restait un grand propriétaire foncier, mais qu'il ne se montrait pas toujours aidant envers les collectivités pour la création de logements sociaux.

En septembre 2021, le Premier ministre a annoncé que l'Etat se lançait dans un mouvement autour des fonciers mobilisables afin de mettre en place un inventaire en temps réel des parcelles cessibles et disponibles. Il a également annoncé que l'Etat se montrerait exemplaire dans la mobilisation de ces fonciers en lançant un appel à manifestation d'intérêt sur les fonciers mobilisables pour le logement, notamment social, étudiant et intermédiaire. Une circulaire a permis de découper le processus en trois phases.

D'abord, nous avons effectué, cet hiver, un recensement des fonciers disponibles et propices à la production de logements : 800 fonciers ont été identifiés pour un total de 822 hectares. Cependant, la constructibilité de ces fonciers n'est pas attestée et certains d'entre eux sont difficiles à mobiliser, en raison de leur configuration physique ou de leur usage précédent. De plus, certaines cessions sont déjà engagées sur un bon nombre de fonciers et certains contextes locaux sont extrêmement sensibles. Environ une moitié de ces fonciers recensés

provient de l'Etat ; un tiers est issu de fonciers ferroviaires ; un cinquième d'entre eux concerne les établissements publics de santé : 5 % proviennent des universités.

Ensuite, nous sommes en train de produire la publication de l'inventaire qui permettra de répondre à la demande du Premier ministre. L'outil ORFEL (outil recensant des fonciers de l'Etat pour le logement) est en cours d'élaboration : il comprendra une géolocalisation des fonciers à la parcelle, les caractéristiques en termes de surface, les anciens propriétaires et usages, l'état de la zone de localisation et un rappel sur l'état de la commune au titre de la loi SRU. Actuellement, la liste de publication est en cours de fiabilisation afin qu'elle puisse être diffusée dans quelques semaines.

Enfin, nous construisons un appel à manifestation d'intérêt. Nous sommes donc partis du recensement foncier dans l'idée de donner à voir un ensemble coordonné de fonciers qui seront mis à disposition pour créer du logement. Nous souhaitons également tester de nouvelles modalités de mise à disposition de fonciers ou de cessions, notamment par le recours aux baux emphytéotiques. Nous voulons aussi expérimenter les cessions foncières préfixées. Des cibles ont d'ailleurs été définies au niveau national pour chacun des préfets de région afin que 80 fonciers partent, dans un premier mouvement d'appel à manifestation d'intérêt, pour le mois de juin 2022. Le travail est très conséquent pour nos services ainsi que pour les opérateurs qui nous suivent, car tous les cahiers des charges des fonciers de ces cessions doivent être rédigés. De plus, les critères de sélection doivent être fixés.

A travers ces critères de sélection, nous souhaitons que les lauréats des cessions s'inscrivent pleinement dans les politiques du gouvernement. Concrètement, nous voulons que la zéro artificialisation nette soit respectée : nous serons donc très attentifs à l'optimisation du droit à construire. Nous avons également demandé aux préfets d'introduire des éléments qui relèvent de la qualité du logement, ainsi que de veiller à la qualité de l'insertion urbaine des fonciers et des projets conçus. En termes de pilotage, la DHUP et la DIE assurent le cadrage et les cibles. Les préfets de régions et RRPIE doivent désormais construire les cahiers des charges et organiser la publication de ceux-ci. Enfin, la procédure de cession sera travaillée avec l'ensemble des acteurs.

Cependant, nos services étaient déjà actifs avant la déclaration de ces appels à manifestation d'intérêt. En effet, le recensement effectué a démontré que 110 terrains faisaient déjà l'objet d'une cession, ce qui correspond à 105 hectares et à une programmation de 10 000 logements. 60 % de ces fonciers proviennent de la SNCF Immobilier, avec qui le ministère du Logement a signé une convention de partenariat. Entre 2021 et 2025, la cession de fonciers ferroviaires devrait permettre de construire 15 000 à 20 000 logements, dont 35 % seront des logements locatifs sociaux.

## Interventions, questions et réactions

### Un intervenant dans la salle

Lors des cessions à prix fixé, comment ce prix est-il déterminé ?

#### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

Nous nous inspirerons de ce que les établissements publics fonciers sont capables de faire.

### Un intervenant dans la salle

Comment les collectivités locales sont-elles associées aux appels à manifestation d'intérêt ?

#### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

Les collectivités sont associées à l'ensemble du processus. En effet, avant qu'un foncier soit soumis dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt, nous devons vérifier que la collectivité ne fait pas recours à son droit de priorité sur la cession. Après cette première fiabilisation, la consigne passée aux préfets prévoit d'associer les collectivités à la gouvernance de l'appel à projets au niveau local.

### Un intervenant dans la salle

Lors des études des sites, élaborer-vous un calendrier de passage en chantier ?

#### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

Cette étape est très difficile à réaliser, car la liberté donnée aux préfets et aux RRPIE concerne la manière dont ils souhaitent céder le foncier. Certains d'entre eux partiront sous forme d'appels à projets ; d'autres relèveront

davantage d'appels à manifestation d'intérêt afin de conserver un dialogue compétitif entre plusieurs acteurs jusqu'au moment de la cession. Pour les 80 fonciers proposés à l'AMI, nous souhaitons que la cession intervienne avant la fin de l'année.

**Céline TIGNOL, Directrice du pôle immobilier, RATP**

Luc Fabres à expliquer que la vente via des baux emphytéotiques induisait une décote d'un tiers du prix par rapport à une vente classique : avec quelle durée de baux travaillez-vous ?

**Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon**

Pour les fonctions historiques, pour lesquelles nous n'avons jamais détenu les constructions, nous travaillons avec des baux de 72 ans pour les projets neufs. En revanche, lorsque nous renouvelons un bail pour une construction existante, la durée du bail se situe entre 30 et 40 ans. Lors de cessions de nos immeubles dans le cadre de baux emphytéotiques, nous mettons en concurrence les acteurs sur le versement d'un droit d'entrée, du moins lorsque nous poursuivons uniquement un objectif de valorisation financière, ainsi que sur la durée. En effet, nous imposons une durée du bail entre 50 et 70 ans. Nous nous appuyons donc sur un rapport entre le droit d'entrée et la durée du bail.

Le sujet de la décote est lié à l'acquisition d'un lot de copropriété sur un terrain qui n'appartient pas à un syndicat de copropriétaires. Dès lors, plus le bail est long, moins la décote est importante.

**Anne FRAISSE, Directrice Générale, Urbain des Bois**

Vous avez développé des compétences en interne sur la valorisation du patrimoine. Pourquoi ce choix a-t-il été posé de cette manière, c'est-à-dire sans association avec des aménageurs locaux ? De plus, quel rapport entretenez-vous avec la collectivité lors des mutations de biens immobiliers ?

**Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon**

Nous entretenons des liens particuliers avec les collectivités, car le maire est traditionnellement le président du conseil de surveillance des établissements hospitaliers. La métropole et les collectivités sont également présentes en conseil de surveillance. Nous coconstruisons donc ces programmes avec les collectivités, tout en imposant notre rôle de propriétaire. Nous travaillons, par conséquent, à la manière d'un promoteur classique. Seulement, notre intérêt réside dans le financement d'investissements publics, ou hospitaliers. Historiquement, nous représentons bien plus qu'un CHU en tant que propriétaires, puisque nous sommes aménageurs d'une partie de la ville de Lyon.

Depuis plusieurs années, le CHU a regroupé diverses compétences en son sein. Cependant, il nous arrive de travailler avec des AMO afin de cadencer les projets et de disposer d'un point de vue différent sur nos différents dossiers.

**Anne FRAISSE, Directrice Générale, Urbain des Bois**

Pensez-vous que cette manière d'opérer est commune aux CHU ou est-elle propre à chaque établissement ?

**Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon**

Notre mode de fonctionnement est assez singulier, même si l'AP-HP a de fortes compétences immobilières, car il est également confronté à des enjeux de valorisation importants. Au-delà des cas de Lyon et de Paris, il revient souvent aux services techniques de gérer ces problématiques immobilières. Cependant, cette manière d'opérer n'est pas tout à fait optimisée, car la gestion d'un projet d'aménagement ou la reconversion d'un site hospitalier diffère de la gestion d'un projet de construction. En effet, suivre un site sur plusieurs années nécessite de réelles compétences. D'ailleurs, certains établissements préfèrent souvent vendre un foncier à une collectivité ou à un établissement public foncier, qu'il soit d'Etat ou local. Il arrive aussi qu'une compétence AMO soit mobilisée.

**Céline TIGNOL, Directrice du pôle immobilier, RATP**

De notre côté, nous assurons également beaucoup d'opérations en interne, car nous travaillons sur des objets qui nécessitent une technicité importante. Généralement, nous ne cédon presque pas de fonciers : nous nous concentrons en effet sur la vente de volumes.

Pour la partie infrastructures, nous suivons un modèle dans lequel nous conservons la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et la réalisation. Ce modèle répond à nos conditions spécifiques de mise en œuvre, parmi lesquelles figure la continuité de l'exploitation du service.

La RATP a, par conséquent, dû conserver des compétences de maîtrise d'ouvrage. Nous investissons pratiquement un rôle d'aménageur, ce qui explique que nous exerçons une part importante de nos opérations nous-mêmes. En revanche, nous ne pouvons et nous ne souhaitons pas tout réaliser. Dans ce type de cas, nous travaillons avec des promoteurs, notamment pour nous décharger du risque de la commercialisation.

En termes de relation avec les collectivités, la RATP est un acteur institutionnel et de territoire : nos projets incluent des dimensions de long terme et de co-construction.

#### **Anne FRAISSE, Directrice Générale, Urbain des Bois**

Pourriez-vous apporter certaines précisions sur les montages ?

#### **Céline TIGNOL, Directrice du pôle immobilier, RATP**

Notre modèle historique correspond davantage à la cession de charges foncières. L'enjeu de nos projets réside souvent dans notre capacité à organiser la co-maîtrise d'ouvrage entre les parties supérieures et inférieures. Nos opérations les plus complexes sont souvent menées grâce à la maîtrise d'ouvrage de la RATP et la maîtrise d'ouvrage de RATP Habitat. De cette manière, cette opération peut être menée comme une opération unique grâce à un transfert de maîtrise d'ouvrage. Ce modèle est cependant très difficilement reproductible avec des acteurs privés.

#### **Anne FRAISSE, Directrice Générale, Urbain des Bois**

Je partage le point de vue évoqué sur le recyclage du bâti, car nous disposons également d'une sensibilité particulière sur la manière de mener les chantiers.

#### **Céline TIGNOL, Directrice du pôle immobilier, RATP**

En effet, car si un chantier ne se déroule pas de manière optimale, nous causons un désordre à l'exploitation. La RATP reste, initialement, un opérateur de transport : toutes les opérations doivent être menées sans conséquences négatives sur l'exploitation.

#### **Olivier TOUBIANA, Responsable du département Aménagement – Fédération des EPL**

J'aimerais revenir sur la relation avec les collectivités, mais en lien avec le sujet des universités, qui disposent d'un lien institutionnel différent de celui des hôpitaux. Il est désormais possible, grâce à la loi 3DS, de créer des filiales communes entre universités et collectivités : ce facteur permettra-t-il de fluidifier ce type de relations ?

#### **Christophe CANU, Directeur général, SEGAT**

Le sujet d'association avec les collectivités territoriales est très prégnant. Certains exemples montrent que des déficits de dialogue existent dans ce type de projets. Il existe également une certaine schizophrénie entre le support d'un projet d'investissement d'un acteur public et la programmation du nombre de logements, l'impact sur les équipements publics et le coût pour la collectivité. Il manque un cadre de dialogue compétitif qui permettrait à la programmation d'être bénéficiaire à chacun.

Nous cherchons, par conséquent, à développer une telle programmation. Le volet financier ne doit pas être négligé : en effet, il n'est pas question de brader le foncier public. Il existe également des enjeux de développement d'équipements et d'usage. L'Etat cherche, depuis plusieurs années, à accélérer la mobilisation du foncier public. Cependant, il se heurte à différents problèmes, notamment en lien avec les collectivités.

Par exemple, nous avons accompagné un établissement public de santé qui a valorisé une emprise importante et qui relevait d'une certaine complexité. Il a fallu mener des négociations sur l'acquisition de l'ensemble du foncier avec l'EPF local : l'accord trouvé satisfaisait l'ensemble des parties.

Nous avons la conviction que l'aménageur a un réel rôle à jouer dans ce processus. En effet, le dialogue avec les collectivités est parfois difficile et il nous revient de trouver la ligne de partage.

### **Olivier TOUBIANA, Responsable du département Aménagement – Fédération des EPL**

Céline Tignol et Luc Fabres ont évoqué les enjeux du logement des personnels. Raphaële d'Armancourt, dans quelles mesures les bailleurs sociaux sont-ils également de grands opérateurs ?

### **Raphaële d'ARMANCOURT, Responsable du pôle politiques territoriales et urbaines, L'Union sociale pour l'habitat**

Les bailleurs sociaux regardaient auparavant leur patrimoine sous l'angle du bâti, ce qui change progressivement. Le PSP (plan stratégique de patrimoine) comporte de plus en plus un volet foncier qui ne vise pas forcément une production HLM, car les acteurs HLM s'intègrent dans la mixité programmatique et sociale.

De nombreuses perspectives ont été ouvertes avec le ZAN, car dans les grands ensembles, les bâtis sont bien souvent peu denses et ils possèdent un potentiel de diversification et de densification. Les bailleurs se mobiliseront davantage sur ces questions, car certains d'entre eux créent des directions d'aménagement pour proposer des solutions clé en main aux élus. Certains partenariats se tissent également entre bailleurs sociaux et aménageurs privés ou publics ainsi qu'avec différents opérateurs. Cette compétence d'aménagement est tout à fait nécessaire et il me revient, en tant que représentante de L'Union sociale pour l'habitat, d'alerter les bailleurs sociaux sur la nécessité de ne pas s'engager dans des partenariats dans lesquels ils sont contraints de sacrifier la maîtrise d'ouvrage sur la partie foncière.

J'adresse d'ailleurs une demande à Jean-Marie Quemener à propos de la maîtrise d'ouvrage HLM : lorsque que nous travaillons avec du foncier de l'Etat, nous trouverions intéressant que celui-ci encourage la maîtrise directe des organismes HLM lorsque la configuration le permet.

### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

La demande a bel et bien été entendue.

### **Olivier TOUBIANA, Responsable du département Aménagement – Fédération des EPL**

Revive est une société de promotion qui souhaite, via sa stratégie, devenir une entreprise foncière : cette perspective modifie-t-elle la manière d'appréhender la construction et la programmation ?

### **Geoffrey de HEMPTINNE, Directeur du développement immobilier du promoteur belge Revive**

En effet, cette stratégie nous pousse à réviser notre mode de fonctionnement. Devenir gestionnaire et propriétaire sur le long terme change notre perspective de travail. En effet, nous disposons, dans ce type de projets, de davantage de liberté vis-à-vis des copropriétés. De cette manière, nous pouvons favoriser la collectivité du logement.

De plus, nous pouvons travailler davantage sur la réversibilité, notamment dans les zones urbaines. Par exemple, nous essayons toujours de créer, en tant que développeurs, le minimum d'emplacements de stationnement dans les zones urbaines, parce qu'ils sont coûteux et que l'utilisation de la voiture dans ces zones diminue. Dès lors, nous réfléchissons toujours à la réversibilité de ces emplacements de parking. Concrètement, nous sommes encore en train de construire des emplacements de stationnement, tout en étant convaincu qu'ils seront moins nécessaires dans dix ou vingt ans. Nous trouvons donc des moyens pour que les parkings puissent recevoir de la lumière naturelle afin d'être reconvertis lorsqu'ils seront devenus inutiles.

Le fait de devenir gestionnaire et propriétaire nous force également à effectuer des calculs sur plusieurs dizaines d'années en termes de coûts d'exploitation et d'entretien des systèmes d'eau, de chauffage et d'électricité : cette action nous oriente souvent vers la recherche de dispositifs collectifs.

Notre stratégie nous a ensuite poussés à réfléchir d'une autre manière, puisque nous avons dû aborder la ville. Il est ainsi nécessaire de se diversifier dans les différents quartiers d'une ville, à la fois pour répartir le risque locatif et pour participer à différentes dynamiques de quartier. Le point commun entre tous nos investissements dans les différentes localisations réside dans le potentiel futur d'amélioration, alimenté notamment grâce à nos projets.

Enfin, la gestion est un métier à temps plein et elle nécessite une équipe à part entière pour assurer le service et le maintien. Finalement, les considérations financières, en rapport avec l'impact social et environnemental, se modifient avec cette stratégie.



### **Un intervenant dans la salle**

Il a été principalement question de villes, notamment assez importantes. Dès lors, êtes-vous capables d'identifier les différents freins relatifs aux territoires ruraux, qu'ils soient financiers, juridiques, ou autres, qui expliquent que vous n'êtes pas positionnés sur ce type de territoires ?

### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

Du point de vue de l'Etat, notre inventaire regroupe des fonciers en zones tendues et détendues. Certains fonciers, qui ont déjà été proposés à la cession et qui n'ont pas trouvé preneurs, y sont également repris. Cette situation est souvent due à l'absence de marché et à la nécessité d'effectuer d'importants travaux de remobilisation.

J'aimerais évoquer à nouveau le sujet de l'association avec les collectivités. Nous observons, par ce recensement, que la politique de mobilisation du foncier pour le logement existe depuis 2013 : les fonciers les plus intéressants publiés sur ces listes ont déjà été vendus.

Par conséquent, les fonciers repris dans ce nouveau catalogue ont soit été nouvellement cédés, soit déjà été proposés sans trouver preneur. Nous invitons désormais les collectivités à se positionner. Certains élus refusent leur droit de propriété sur les fonciers publics disponibles dans leur commune alors qu'ils se posent en pourfendeurs de l'absence de mobilisation de l'Etat pour résorber la carence de logements sociaux.

### **Maxime IRAGNES, Directeur de la Valorisation Immobilière et du Développement Urbain, SEGAT**

Cette échelle de la ville moins dense ou des petites et moyennes villes entraîne des attentes et des demandes de valorisation de la part des acteurs locaux. Le tissu public dans les petites villes est en effet à la recherche d'ingénierie et nous les assistons dans leurs différents projets et procédures. Le programme « Petites villes de demain » est notamment très intéressant pour apporter de l'ingénierie publique et privée dans ces territoires.

Les villes moyennes gagnent de plus en plus en attractivité. Par exemple, la ville de Cholet a bénéficié de l'arrivée d'une usine qui a créé un nouvel écosystème. Le soutien local y est fort, de même que l'appui des collectivités. Il est en effet nécessaire de développer des partenariats sur un maillage intermédiaire afin de faire émerger de nouveaux projets.

### **Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon**

Le CHU de Lyon disposait de quelques propriétés et de quelques activités gériatriques en dehors de la métropole de Lyon, ce pour quoi nous avons déjà rencontré la problématique des secteurs détendus. Nous avons également remarqué que les prix de sortie de logement n'étaient pas très éloignés du prix des travaux avec la maîtrise d'œuvre.

### **Raphaële d'ARMANCOURT, Responsable du pôle politiques territoriales et urbaines, L'Union sociale pour l'habitat**

Le principe de dissociation entre foncier et bâti via des baux est-il applicable dans ce type de territoires ?

### **Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon**

Le principe est plutôt inverse, car nous préférons être plein propriétaire que de simplement posséder des droits sur un terrain. Ce principe fonctionne très bien dans les secteurs très tendus et beaucoup moins bien dans les secteurs détendus. Si nous ne sommes pas propriétaires d'un terrain, nous dégradons le taux de rendement pour les investisseurs : la valorisation des sites s'en trouve moins importante. Si nous voulons appliquer notre système en secteur détendu, il est nécessaire qu'un acteur public porte le volet foncier.

### **Une intervenante dans la salle**

En termes de fiscalité, que votre système de conservation du sol et de ventes des droits à construire à plusieurs échéances représente-t-il ? En outre, quelle position l'Etat adopte-t-il vis-à-vis de ce modèle et de cet enrichissement ?

### **Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon**

Il est davantage question de survie que d'enrichissement. Concrètement, nous ne facturons pas un droit d'entrée à chaque nouveau bail. En effet, lorsque nous développons un nouveau projet immobilier sur un foncier, nous ventilons la valeur locative entre un droit d'entrée que paiera l'opérateur et un loyer que paieront

les occupants. Cette valeur n'est payée qu'à la signature du bail dans un projet de promotion. Nous ne demandons, par conséquent, pas de droit d'entrée à chaque renouvellement de bail. Fiscalement, en tant qu'établissement public d'Etat, nous ne sommes pas soumis à la TVA : ces loyers n'y sont pas soumis.

#### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

Pour l'Etat, ces baux de longue durée sont au cœur des préoccupations, vis-à-vis des enjeux de maîtrise foncière à long terme pour le maintien de la capacité d'intervention publique sur la production de logements abordables et d'équipements publics. La dernière évolution de la loi 3DS va donc dans ce sens en termes d'organismes fonciers solidaires, qui pourront développer une activité sur des locaux d'activités commerciales et professionnelles avec un bail de dissociation.

#### **Une intervenante dans la salle**

Geoffrey de Hemptinne a évoqué les activités de Revive en Belgique, en Pologne et au Portugal. La France comporte également de nombreuses friches : dès lors, vous intéressez-vous au marché français ?

#### **Geoffrey de HEMPTINNE, Directeur du développement immobilier du promoteur belge Revive**

Nous nous sommes en effet intéressés au marché français quelques années auparavant, lorsque les tiers demandeurs étaient de plus en plus nombreux. Cependant, le grand nombre d'aménageurs publics déjà installés en France nous a freinés. En revanche, cette filière est présente dans une moindre mesure dans d'autres pays européens. Lors du traitement des friches, il est important de pouvoir agir en amont afin de chercher les optimisations qui permettront de limiter les coûts de dépollution.

Nous serions cependant ravis d'intervenir sur le marché français, car nous pensons que certains acteurs mériteraient de rencontrer une concurrence plus importante : nous sommes donc ouverts à l'idée d'effectuer du co-aménagement, ou du co-développement. En effet, nous sommes convaincus de l'importance de l'ancrage local.

De plus, lorsque les collectivités souhaitent créer davantage de logements abordables, nous proposons la dissociation du foncier et du bâti. En effet, il existe deux leviers majeurs : les coûts de construction et les coûts fonciers. Etant donné que les premiers sont plus difficiles à maîtriser, il est possible d'intervenir sur les seconds. D'un point de vue d'investisseurs, il est en revanche nécessaire que les baux soient suffisamment longs, c'est-à-dire équivalents à une durée qui s'étire entre 70 et 99 ans.

#### **Une intervenante dans la salle**

Quelles conséquences le label *B-Corp* engendre-t-il sur votre activité et inversement ?

#### **Geoffrey de HEMPTINNE, Directeur du développement immobilier du promoteur belge Revive**

Le label et l'activité de Revive sont évidemment interconnectés. En effet, lorsque nous consentons des efforts sur les plans environnemental et sociétal, nous souhaitons pouvoir les mesurer, notamment pour nous améliorer et communiquer sur le sujet.

Ce label nécessite une réévaluation bisannuelle des activités. Nous travaillons donc pour cocher les éléments nécessaires à la conservation de celui-ci ; il permet également de définir une feuille de route pour les deux années à venir. Concrètement, l'intention d'avoir un impact environnemental et sociétal est tout de même préalable à sa traduction dans le label *B-Corp*.

#### **Une intervenante dans la salle**

Pourquoi vos investisseurs y sont-ils sensibles ? En effet, ce label ne représente pas de réel enjeu pour eux.

#### **Geoffrey de HEMPTINNE, Directeur du développement immobilier du promoteur belge Revive**

En effet, ils n'y étaient pas vraiment sensibles par le passé. Seulement, les mentalités évoluent et les fonds importants sont intéressés par les ambitions traduites au moyen de ce label.

#### **Une intervenante dans la salle**

Je me permets de rapprocher l'attitude de Revive, qui a intégré la charge historique au sein du projet de Gdansk, avec la présentation de SEGAT sur le dossier d'AgroParisTech. De cette manière, je me suis demandé s'il était également possible de prendre en compte le caractère historique de ce site dans le projet,

notamment dans un effort de conservation de la formation et de la recherche. En effet, une ferme expérimentale et des terrains agricoles sont tout aussi nécessaires que les amphithéâtres et les salles de classe. Je reconnais que le projet de Gdansk porte sur une friche, ce qui n'est pas le cas du projet AgroParisTech.

En outre, je me demandais si les projets d'aménagement de friches prenaient également en compte la potentielle nécessité de relocalisation d'industries sur le sol métropolitain.

#### **Jean-Marie QUEMENER, Chef du bureau des opérations d'aménagement à la DHUP**

Une démarche est actuellement menée par le ministère de la Transition écologique pour proposer aux industriels des sites clé en main. Ils seraient ainsi dispensés des études environnementales et des questions de montage opérationnel de la plateforme. Seulement, le processus n'est pas si simple, car il existe un grand antagonisme entre l'idée de réindustrialisation et le corsetage législatif qui intervient autour de la biodiversité, de la gestion de l'eau et de l'insertion urbaine.

#### **Olivier TOUBIANA, Responsable du département Aménagement – Fédération des EPL**

Par exemple, un aménageur a été capable d'acheter un entrepôt de 44 000 m<sup>2</sup> à Tours : le site a été rapidement cédé à de nouveaux acteurs industriels.

#### **Luc FABRES, Directeur des affaires domaniales des hospices civils de Lyon**

La crise sanitaire a prouvé, notamment pour les CHU, que la logistique à flux tendu avait ses limites. Il est cependant délicat de modifier la réflexion sur la reconversion des sites patrimoniaux. En effet, nous avons la culture de la conservation de la propriété et nos baux de longue durée dans certaines zones industrielles arriveront à échéance dans plusieurs années, ce qui nous laisse des possibilités en termes d'organisation logistique.

#### **Anne FRAISSE, Directrice Générale, Urbain des Bois**

Je remercie les divers intervenants et toute l'assemblée présente lors de ce groupe de travail n°3 pour la richesse des débats qui ont été tenus. Grâce aux différents exposés, nous nous sommes rendu compte que le modèle de l'aménagement se modifiait profondément sous l'impulsion de l'intensification du recyclage foncier. Pour conclure, nous avons pu observer que les positionnements des différents acteurs étaient de plus en plus souples et que les frontières entre ces différents métiers commençaient à s'atténuer.

**Document rédigé par la société Ubiquis pour la DHUP, relu par la DHUP et le Cerema.**

*Les journées du RNA sont organisées par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), avec le soutien technique du CEREMA, sous la direction des membres aménageurs du comité directeur du RNA.*

*L'ensemble des productions du réseau sont en ligne: [www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr](http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr)*

Soutenu  
par

