



## Dernière journée du cycle 2022 - 2023 - Osez l'aménagement !

### Aménager autrement, la place de l'aménageur

Jeudi 23 novembre 2023

#### Sommaire

---

Ouverture par les co-présidents du RNA.....	3
Premiers enseignements du cycle 2022-2023. Quelles nouveautés, impacts et perspectives pour l'aménagement opérationnel ?.....	7
Actualités du ministère en charge de l'aménagement.....	15
Nouveaux lieux, nouvelles pratiques, nouveaux modèles économiques.....	17
GT1 – Carbone, Friches, Biodiversité : et si on comptait en euros ?.....	32
GT2 – Quels nouveaux montages partenariaux et financiers pour recycler le foncier dans les territoires ? .....	46
GT3 – Comment la TEE et la crise économique sont venues impacter les opérations et pratiques ? .....	62

## Ouverture par les co-présidents du RNA

---

### **Sarah BELLIER, directrice générale de l'EPA Nice Ecovallée**

Bonjour à toutes et tous, nous sommes très heureux de nous réunir aujourd'hui pour notre sixième et dernière journée du cycle « Oser l'aménagement ». Vous êtes plus de 350 inscrits. Nous devons cet intérêt et cette mobilisation à nos différents chefs de file et aux groupes de travail. Nous constatons, avec un plaisir non dissimulé, la présence croissante des collectivités lors de ces journées.

Lors de notre journée du 6 juillet dernier, organisée en partenariat avec le Club Ville Aménagement, nous avons eu l'occasion de rappeler qu'un aménagement est avant tout un projet politique et qu'un projet d'aménagement traduit la vision d'un territoire. Nous souhaitons que les collectivités prennent une part active à l'animation et aux travaux de notre réseau. La fin d'un cycle est l'occasion de réaliser un bilan et de capitaliser des enseignements. Les enseignements de ce cycle d'aménagement ont permis de progresser collectivement, notamment sur la nécessité de faire avec l'existant et avec les risques naturels, sur la nécessité de repenser la fabrique de la ville à l'heure de la stratégie nationale bas carbone et de l'adaptation au changement climatique.

Ce cycle nous a également permis d'échanger avec les collectivités au sujet des vertus de l'aménagement opérationnel du territoire, aux différentes échelles de temps.

Nous avons également eu l'occasion de partager un outil insuffisant, dans la mesure où il n'est pas au service d'un récit collectif et d'une vision territoriale partagée par l'ensemble des acteurs. À l'inverse, nous avons échangé sur les risques à ne pas aménager. Enfin, nous avons eu l'occasion d'échanger sur l'ensemble des risques inhérents aux opérations d'aménagement, notamment aux vicissitudes contentieuses. Ces cinq journées ont révélé que, pour préparer et construire l'avenir de leur territoire, les collectivités doivent parvenir à agir, à innover, à accélérer leurs initiatives, notamment en initiant des opérations d'aménagement urbain, avec chacun d'entre nous. Les collectivités dans toute leur diversité doivent s'y employer, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, qu'elles aient une vraie culture de l'aménagement ou qu'elles soient totalement néophytes sur le sujet.

### **Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage aménagement**

Nous n'irons pas trop loin dans cette introduction, car la première table ronde sera l'occasion d'évoquer le bilan de ces deux années sur la thématique « Osez l'aménagement ». Nous avons beaucoup insisté sur le terme « osez », car nous y croyons, alors que peu d'acteurs y croyaient voilà deux ans. Peu d'acteurs osaient faire de l'aménagement, nous insistions sur ce point. Le rôle des collectivités locales a été très important.

Je résumerai en quelques mots ce que nous avons retenu des cinq précédentes séances. Aujourd'hui, le recyclage revient à la mode, mais nous l'avons toujours pratiqué. Il nous a permis de mener de nombreux projets. Il permet de stratifier la ville, d'articuler le neuf avec l'ancien, de placer l'action de recyclage dans un récit à l'échelle d'un territoire. En l'absence de cet intérêt pour les territoires, l'aménagement ne peut fonctionner.

L'aménagement permet de travailler sur différents termes et phasages. Il permet surtout de ne pas tout fixer à l'avance. Certes, il est important de fixer des objectifs, des phasages et des délais, mais nous devons nous adapter au fil du temps, car les besoins évoluent au fil de la conjoncture. Nous sommes bien placés, en ce moment, pour le savoir. L'aménageur a cette capacité d'adaptation permanente. Cet atout lui est nécessaire, il l'est également pour ses donneurs d'ordre, notamment les élus.

L'aménagement induit l'existence d'un projet d'ensemble et d'un portage politique. Il nécessite des compétences et une gouvernance solide, ainsi qu'une capacité à dialoguer avec tout le monde pour gérer les projets. Cette disposition est de nature à rassurer les collectivités et clients promoteurs, ainsi que les investisseurs qui choisiront de s'installer sur un territoire, car ils y croient. L'aménageur est en capacité de les aider.

L'aménagement est un lieu opportun de dialogue local et social. L'évolution dans la manière d'aborder les opérations est notable et réside dans le fait que le dialogue est permanent, ce qui permet de déminer de nombreux sujets. Il permet, en outre, de dépasser les clivages et de progresser autour d'un projet. L'aménageur doit être un spécialiste de ce dialogue.

L'aménagement reste une strate importante de l'échelle immobilière. Nous ne travaillons pas seuls, mais en groupements. Dans ces périodes compliquées, nous devons oser davantage l'aménagement.

Je remercie le ministère pour son intérêt et son soutien, notamment financier. Il permet à tous de bénéficier de ces retours d'expériences et rend possibles ces journées.

Ces séances de travail contribuent à une forme de collaboration innovante et fructueuse entre une diversité d'acteurs, administration comprise. Le réseau s'enrichit en permanence. Il enrichit également un débat désiloté entre professionnels, dans un souci constant de réalisme. Nous y tenons. Nous souhaitons en effet être réalistes, non utopistes, même si cette année, une journée prospective a été organisée en début d'année pour rêver un peu.

Enfin, nous sommes heureux d'accueillir Vincent MALFERE, qui rejoint le Réseau national des aménageurs (RNA) en tant que Secrétaire général. Il contribuera à piloter activement le réseau, à nos côtés. Le Codir est partiellement présent.

Merci à la Sous-direction de l'aménagement durable à la DHUP qui pilote le RNA, ainsi qu'au CEREMA, et à la SCET.

**Un film est diffusé en séance, le revoir ici : <https://www.dailymotion.com/video/x8q3s06>**

### **Jean BADAROUX, Directeur général, Territoires Rennes**

On a l'habitude de définir l'aménagement opérationnel par une procédure de ZAC et de lotissement. Personnellement, je le définis d'abord comme une volonté politique, émanant le plus souvent de l'équipe municipale ou intercommunale, de définir un projet pour son territoire et de le porter, de s'impliquer dans la réalisation du projet. Cette grande différence est celle observée dans l'aménagement mis en œuvre par une collectivité qui s'implique dans la réalisation, par rapport à ce que l'on appelle classiquement l'aménagement « dans le diffus » ou ce qui se fait de manière plus spontanée. Or nous constatons, de manière constante, que la collectivité qui prend l'initiative d'un projet est soumise aux critiques des citoyens, mais qu'elle est aussi critiquée lorsqu'elle ne s'implique pas. Pour le citoyen en effet, la collectivité est toujours responsable.

### **Jacques BREILLAT, Maire de Castillon-la-Bataille, Président de la communauté de communes de Castillon-Pujols**

Cette opération d'aménagement conduite par la ville s'attaque à un certain nombre d'indicateurs sociaux qui se sont dégradés au fil du temps. Tel est le cas dans beaucoup de petites villes rurales de France. Ces indicateurs ont conduit à une vacance de 20 % des logements. Nous avons des logements dégradés et un taux de vacance de 25 % sur les commerces de la ville. Nous devons reprendre certains aménagements publics qui se sont dégradés avec le temps.

Enfin, nous souhaitons développer un projet sur une période de dix ans, afin de mettre en œuvre une véritable stratégie consistant à s'attaquer à ces problèmes de manière globale.

### **Gregory BERNARD, Adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme et de l'aménagement**

Évidemment, produire du logement abordable constitue un défi social majeur. Aujourd'hui, nous savons faire du logement locatif social, pas du logement en accession à la propriété abordable.

Les marchés tels que Clermont sont tendus, les prix ont tendance à monter et à éloigner les classes moyennes de l'accès au logement. Ce défi est majeur. Nous devons également penser à la place de l'économie dans nos territoires et à préserver du foncier pour cette vocation économique. Clermont est une ville productive. Dans certains quartiers, nous maintenons cette dimension.

### **Denis MAIRE, Maire de Juvigny et vice-président à l'aménagement du territoire et à l'innovation territoriale, Annemasse-agglo**

Le développement anarchique favorise le fait de consommer et bétonner de nombreux mètres carrés. Nous avons toujours un train voire deux ou trois trains de retard vis-à-vis des acteurs locaux, qu'il s'agisse des propriétaires fonciers, des promoteurs ou des acteurs du territoire. Dans le cadre de

l'urbanisme négocié, nous parvenons à négocier une solution plus qualitative que celle obtenue par la planification grâce à un procédé itératif et aux débats.

**Roch BRANCOUR, Adjoint au maire d'Angers chargé de l'urbanisme et du logement, Vice-président en charge de l'aménagement et de l'habitat d'Angers Loire Métropole**

Les opérations de réaménagement urbain et de restructuration seront de plus en plus nombreuses, compte tenu de la limitation de l'extension sur nos territoires. Le foncier sera plus rare, plus cher et sa dureté plus importante.

Pour faire face à cette évolution, nous avons besoin d'outils, mais aussi d'expérience. Nous en manquons parfois au sein des équipes des collectivités. Les partenariats avec nos aménageurs, publics notamment, sont très importants. Nous pouvons nous appuyer sur leur expérience et leur capacité à mobiliser des financements, à porter du foncier dans la durée en s'appuyant sur les garanties de la collectivité.

Cette maîtrise des outils juridiques et financiers, ainsi que les partenariats financiers de l'aménageur sont également très importants pour porter durablement des fonciers et mener à bien des opérations de restructuration urbaine.

**Gregory BERNARD, Adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme et de l'aménagement**

Nos territoires sont confrontés à des défis sociaux. Sans prendre part à des opérations d'aménagement public, il est plus difficile de tenir ces équilibres. Nous devons également développer les services publics dont les habitants auront besoin. Ces équipements doivent être envisagés en amont, tout comme leur financement.

**Gilles BOUVARD, Directeur, SPL Terrinov**

D'autres ambitions s'ajoutent à cette opération sur Ferney-Voltaire, notamment en matière de transition énergétique. L'aménageur a apporté un appui très fort pour développer un réseau de chaleur innovant en l'absence d'expertise technique, financière, juridique. Sans cet apport, le réseau n'aurait jamais existé. Nous avons également aidé l'agglomération à obtenir l'extension du tramway sur Ferney-Voltaire. La densité de l'opération et la qualité de montage de nos dossiers nous ont permis de financer cette extension du tramway.

**Jacques BREILLAT, Maire de Castillon-la-Bataille, Président de la communauté de communes de Castillon-Pujols**

La commune compte 3 200 habitants, elle est située en Gironde, à une dizaine de kilomètres de Saint-Emilion, dans un secteur de monoactivité viticole. La compétence de l'aménageur prouve la nécessité de chercher à résoudre les problèmes dans le temps.

L'aménageur est là pour piloter à nos côtés et apporter son expertise en phase de concertation publique pour que l'ensemble des citoyens soit associé au processus de décision.

**Denis MAIRE, Maire de Juvigny et vice-président à l'aménagement du territoire et à l'innovation territoriale, Annemasse-agglo**

Notre système public ne peut intégrer la profession très pointue d'aménageur. J'estime que nous aurions des pertes en charge, un manque de vélocité et, in fine, des coûts bien plus élevés. Nous avons donc choisi de confier cette activité à un professionnel privé. La qualité d'un projet se joue dans le dialogue entre une personne qui connaît le marché, des processus, des procédés, des équilibres économiques et la collectivité, garante de l'intérêt général.

**Sébastien CHAMBE, Directeur général adjoint délégué à l'urbanisme et aux mobilités, Métropole de Lyon**

La démarche « Grande Porte des Alpes » vise à imaginer l'avenir, à l'horizon 2050, de nos grandes plaques monofonctionnelles du XXe siècle, qu'elles soient commerciales, aéroportuaires, universitaires ou résidentielles et menacées d'obsolescence.

Nous cherchons à savoir comment la métropole peut se positionner pour les accompagner dans leur mutation. Quels enjeux adresser pour 2050, notamment en matière de réchauffement climatique ? Quels outils peuvent être utilisés pour adresser les questions d'atténuation et d'adaptation à l'échelle d'un territoire de 1 500 hectares ?

**Frédéric WEILL, Directeur d'études spécialisé en prospective territoriale, Futuribles**

Nous devons avoir en tête quelques clés importantes. La première est la capacité à faire le lien en permanence entre les changements actuels et les changements possibles à l'avenir, le projet stratégique du bassin de vie, qu'il s'agisse d'un projet d'aménagement ou d'un projet de territoire, et les leviers opérationnels. Nous devons acquérir la capacité à faire le lien en permanence entre ces trois niveaux et penser à l'évolution des besoins.

**Jean BADAROUX, Directeur général, Territoires Rennes**

L'aménagement dans le diffus et très limité à la parcelle est inévitable. La ville a vocation, dans le futur, à intervenir à cette échelle. La question consiste à savoir si cela se fait avec une initiative publique ou de manière spontanée. Face aux enjeux du Zéro artificialisation nette (ZAN), de la raréfaction du foncier disponible, il conviendra d'aménager le diffus, avec ce que cela suppose en termes de projet politique, de concertation, de mesure des impacts environnementaux et de décarbonation.

Les aménageurs n'interviendront plus sur des grands tenements fonciers, mais à l'échelle de petites opérations. Toutes cumulées, ces opérations fabriquent le projet.

**Sébastien CHAMBE, Directeur général adjoint délégué à l'urbanisme et aux mobilités, Métropole de Lyon**

L'aménagement urbain reste décisif, car il a des échelles de temps et d'espace qu'aucun propriétaire privé ne peut adresser à lui seul. La collectivité doit continuer à se poser des questions structurelles, sur des échelles de bassin de vie, à des horizons de 20 ou 30 ans. Nous définirons une trajectoire différente de celle que nous aurions posée si nous avions 15 ou 20 ans devant nous.

## Premiers enseignements du cycle 2022-2023. Quelles nouveautés, impacts et perspectives pour l'aménagement opérationnel ?

Animé par Arnaud PAILLARD, journaliste.

Avec les interventions de membres du comité directeur du RNA :

- Anne BLONDEAU, DGA Citallios
- Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole
- Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage aménagement
- Benoît GERARDIN, directeur régional, Linkcity.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Je suis journaliste spécialisé en aménagement et urbanisme. La vidéo nous a rappelé les enseignements de ces cinq journées :

- Faire avec l'existant : problème ou solution ?
- Bas carbone, qualité de vie, qualité de ville
- Prendre le risque de faire et faire avec le risque
- Nos futurs. Exploration de la ville et de l'aménagement de demain
- Élus et aménageurs : osons ensemble le projet urbain

Comme le rappelle le film projeté, lors des cinq dernières journées, nous avons compris l'intérêt de ces projets d'aménagement et notamment comment une petite ville peut trouver l'expression d'un projet politique dans l'aménagement.

Il a beaucoup été question des collectivités dans ce cycle, raison pour laquelle vous débutez cette table ronde. Stéphane, quels enseignements reprenez-vous ?

### **Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole**

Les aménageurs profitent de plus en plus, de mieux en mieux, du temps lent de l'aménagement. Je ne cautionne pas le fait que les opérations durent de plus en plus longtemps, sont de plus en plus complexes et engendrent de plus en plus de procédures.

Plutôt que le regretter, faisons preuve de pragmatisme. Ce temps lent de l'aménagement est une bonne chose. Les aménageurs en profitent, cela a été démontré de différentes manières. Ce temps lent permet à l'aménageur de devenir un véritable acteur du quotidien des territoires, de participer à leur évolution et d'installer une concertation sur la durée. Nous savons, en tant que collectivité, que le plus difficile est de comprendre le fonctionnement des quartiers dès le départ.

Le temps lent permet en outre de travailler sur un vrai projet territorial. L'aménageur coconstruit un véritable projet de territoire. Cela est particulièrement important pour les espaces nécessitant une redynamisation urbaine, notamment dans les petites et moyennes villes. Ces témoignages d'élus témoignent du fait que les aménageurs ont toute leur place à différentes échelles spatiales sur le territoire.

Le temps long permet, par ailleurs, de s'adapter à des mutations de la société. De nombreuses opérations ont débuté.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Justement, ce temps long n'est-il pas un problème ?

### **Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole**

Certes, certaines opérations peuvent devenir obsolètes. Le fait que les organismes travaillent dans la perspective des prochaines décennies permet toutefois d'adapter l'opération. Toute opération d'aménagement, amorcée cinq ou dix ans plus tôt, a été considérée à l'aune des enjeux de transition, sur le bilan carbone. Le sujet est intéressant.

Le temps long permet, en outre, de mieux amortir les situations de crise. Nous avons plus de marge de manœuvre dans les opérations d'aménagement pour amortir, édifier les programmes et trouver des solutions.

Enfin, l'absence d'aménagement est bien plus préjudiciable que la réalisation des opérations. Une véritable action publique est souhaitée par la collectivité pour faire de l'aménagement. Elle doit rendre des comptes aux citoyens.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Anne, quels enseignements tirez-vous de ces deux années de réflexion ?

### **Anne BLONDEAU, DGA Citallios**

Le titre de ce cycle exprime la double conviction qu'il s'agissait d'impulser. L'enjeu consistait, d'une part, à créer un élan en faveur de l'aménagement. D'autre part, les aménageurs étaient porteurs de propositions, de réalisations très diversifiées, jamais de réalisations « toutes faites ». Nous sommes capables d'accomplir des actions sur mesure.

La seconde grande orientation amorcée par ce cycle a consisté à faire travailler ensemble divers acteurs aux niveaux prospectif et opérationnel.

Durant les séances plénières, nous avons constaté que l'aménagement conférait une consistance technique, une stratégie et une ambition politique. L'aménagement permet de répondre à des attentes, tout en tenant compte des contraintes. Il permet, en outre, de s'adapter durablement aux nombreuses nouvelles injonctions et de relever des défis.

Je citerai quelques exemples montrant les réponses de l'aménagement aux exigences stratégiques, notamment en matière de stratégie bas carbone. Nous avons inscrit de manière résolue la filière de l'aménagement dans la stratégie nationale bas carbone, grâce au groupe de travail animé par Anne FRAISSE et au partage de pratiques opérationnelles.

La présentation du projet de la chocolaterie Meunier à Noisiel nous a montré comment « faire avec l'existant ». Bernard REICHEN, urbaniste du projet en cours, a rappelé l'importance du récit. Il a rappelé la nécessité de cette passion pour l'existant pour réaliser des projets intelligents. Trois vies ont été données à ce quartier. Une première vie très industrielle, une vie d'activité de bureaux puis, finalement, une nouvelle vie de quartier.

Un autre exemple est le projet paysager d'Adélaïde FICHE intitulé « Folk paysages ». Elle commence par construire un conte en s'appuyant sur les habitants, puis raconte une histoire.

Ces exemples très concrets illustrent la manière dont les réflexions ont été confrontées à la mise en œuvre opérationnelle. Ce cycle a montré comment construire un projet d'aménagement à partir d'une histoire, en utilisant des matériaux existants.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Benoît, quels enseignements tirez-vous de ces deux années de réflexion consacrées à l'aménagement ?

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

Je représente un opérateur privé.

« Osez l'aménagement ! », le titre de ce cycle a été défini tandis que nous sortions de la crise Covid. Nous avons alors de nouveaux clients aiguillonnés par quelques « paquets législatifs », notamment l'interdiction de mise sur le marché des logements passoires thermiques. Le bruit de fond sur le

réchauffement climatique s'est amplifié. Beaucoup de « passagers clandestins » se sont positionnés sur ces questions.

Nous venions en outre d'élire une nouvelle législature qui allait nous interpellier sur le carbone, le ZAN et le Risque. Ces nouveaux enjeux sont à la fois capitaux et politiques. L'aménagement semble la seule issue, l'outil idéal pour opérer la synthèse entre ces contraintes.

Je me suis demandé si nos organisations d'aménageurs publics ou privés avaient pris la mesure de ce changement de métier, afin de répondre efficacement au besoin d'aménagement.

Durant les deux années du cycle, j'ai observé les changements de nos organisations. Je constate que nous avions auparavant un contrôle de gestion, nous avons désormais deux équipes. La seconde nous poursuit avec les tonnes de carbone et les mètres carrés imperméabilisés. Toutes les organisations ont désormais deux contrôles de gestion qui pèsent sur leur manière de travailler.

La seconde évolution de nos organisations consiste en la modification de nos méthodes. Nos comités d'administration, de pilotage, d'investissement, ainsi que la grille d'analyse et de risque ont totalement changé. Nos organisations ont pris la mesure du sujet. Nous avons profondément réorienté d'autres projets. Nos méthodes d'analyse des projets ont profondément évolué.

La troisième évolution est le renouvellement de nos partenariats. Chacun selon sa culture a cherché à consolider les filières, notamment celle de l'économie circulaire. Nous avons investi dans une carrière et racheté des forêts. L'écosystème dans lequel ont évolué les associations et dans lequel nous avons structuré le partenariat, lui aussi, a beaucoup évolué. Les acteurs ont évolué pour être en phase avec le sujet du carbone, du ZAN et des risques. Ce dernier point reste un débat à relancer.

Le dernier sujet sur lequel nous devons agir est la mise en récit. L'anxiété est le moteur de ces sujets. Elle consiste à penser que si nous ne bougeons pas, nous mourrons tous. Ce moteur génère peu d'enthousiasme et de désir. La mise en récit de ces sujets technologiques, aux côtés des élus et collectivités, fait encore défaut. Nous devons mettre en récit nos projets concernant le carbone, le ZAN et les risques.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Vous mentionnez deux contrôles de gestion : le contrôle de gestion et le service chargé de faire respecter l'empreinte carbone allouée. Comment est opéré, concrètement, ce contrôle ?

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

J'ai volontairement mis en parallèle le contrôle de gestion et le contrôle carbone. Dans le cadre du contrôle de gestion, nous remplissons et vérifions des tableurs Excel une fois par trimestre. Outre ce contrôle, nous construisons dans nos organisations un contrôle de gestion s'appliquant aux mesures de tonnes carbone. Une logique identique à la logique financière du contrôle de gestion s'installe. La seule différence est la métrique. Dans ma société, nous avons deux tableaux de bord, un pour la vente, l'autre pour le carbone et les mètres carrés imperméabilisés. Nous utilisons ces deux tableaux avec la même logique, quoique les métriques soient différentes.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

À l'aune des deux années écoulées, l'intégration du bilan carbone par les aménageurs publics ou privés est-elle une réalité dans la pratique ?

### **Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage aménagement**

Je n'aime pas l'emploi des termes « aménageur privé ». Nous avons en effet tous les mêmes ambitions, quoique nous n'ayons pas les mêmes actionnaires. Oui, nous intégrons toutes ces données. Le calcul du carbone dans nos opérations est systématique. Nous sommes également boostés par les jeunes qui poussent l'entreprise à s'améliorer.

Les boards de l'entreprise constituent des obligations. Les plans d'action carbone et biodiversité de nos entreprises nous contraignent. En nous positionnant sur une opération d'aménagement, nous prenons un risque économique, mais aussi un risque lié à l'innovation. Ces opérations d'aménagement sont longues à fabriquer, à exploiter et à réaliser. Elles sont des terrains de jeu d'innovation pour nos entreprises et collectivités. Nous positionner sur ces sujets permet de réfléchir à l'avenir de la ville et de

mettre en place des innovations sociales et techniques en lien avec le carbone. Nous avons trouvé ces sujets dans les présentations de ce cycle.

Je retiens un autre élément très fort. Nous disons « Osez l'aménagement ! », car les maires sont perdus lorsque nous leur parlons de technicité et de procédure, quoiqu'ils sont bien accompagnés par leurs services. Nous souhaitons faire reconnaître notre métier. L'événement le plus important de ces deux années est le fait que l'aménagement soit reconnu comme une filière.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Stéphane CAZE, votre collectivité a changé de couleur politique en 2020. Est-il encore possible de lancer un grand projet ?

**Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole**

L'époque des grandes opérations d'aménagement a un horizon jusqu'à 2030. Ensuite, nous réfléchissons à d'autres manières d'aménager, sur des fonciers plus complexes, plus petits, plus morcelés, souvent plus pollués. Les friches industrielles, ferroviaires, militaires, portuaires seront de moins en moins nombreuses, car elles ont constitué, pendant dix ans, une des cibles préférées de l'aménagement.

Le thème du récit constitue une perspective potentielle pour le prochain cycle du RNA. Il est difficile pour une collectivité de ne pas évoquer le thème du ZAN. L'enjeu consiste à rendre désirable un sujet très « techno ».

Le ZAN constitue un réel enjeu. La sobriété foncière était précédemment inscrite dans la loi Solidarité et renouvellement urbain (SRU). Le recyclage foncier était déjà évoqué à une période où il était pourtant possible de « faire de la consommation foncière », parallèlement à la loi SRU.

L'enveloppe urbaine telle que nous l'avons connue est un espace fini, tel est le message transmis dans le ZAN. Je ne pense pas que les enjeux de renaturation nous apportent une grande marge de manœuvre dans les tissus constitués. Nous nous sommes approprié l'idée que nous n'aménageons pas du tout de la même manière. La mixité d'usage, jusqu'alors souhaitable, deviendra impérative. Ce débat est majeur pour les années à venir.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Comment une collectivité, dont les habitants refusent un accroissement de la densité, pourra-t-elle être intégrée au récit du ZAN ? Comment les embarquer ?

**Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole**

Ce ne sera pas facile, mais il nous reste un peu de temps pour réfléchir à ces questions. Un vrai débat de fond permettra une évolution. L'acceptabilité est importante, mais « accepter » a un sens. Il est possible de tolérer, mais nous préférons viser la désirabilité.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

L'ancien président de la métropole de Bordeaux a tenté une expérience sur la « ville millionnaire ». La tentative n'a pas très bien fonctionné.

**Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole**

Le récit a changé, bien entendu. À Bordeaux et dans sa métropole, nous atteindrons le million d'habitants quoiqu'il arrive.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Les publics l'ont en effet compris comme un objectif, alors que le récit consistait à dire : « Nous atteindrons ce chiffre sans rien faire. Comment, dès lors, accueillir tous ces nouveaux habitants ? »

En discutant avec vous en amont de cette table ronde, nous avons évoqué le bilan et les perspectives. Aujourd'hui, nous assistons au retour des frais financiers, un projet de loi gouvernementale sur la décentralisation du logement est annoncé, le ZAN entre en vigueur et des changements relatifs aux

documents d'urbanisme sont attendus dans les mois et années à venir. Nicolas GRAVIT, comment voyez-vous l'avenir ?

**Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage aménagement**

C'est la crise, profitons-en ! La crise immobilière se poursuit, nous parvenons à des taux élevés. Nous devons adapter les prix à la nouvelle réalité qui durera un certain temps.

La loi de décentralisation sur le logement présente un intérêt. Je suis intimement persuadé que les décisions doivent se prendre à l'échelle des bassins de vie. C'est uniquement ainsi que nous parviendrons à régler nombre de problèmes. L'implantation des aménageurs dans le tissu local est très importante. Elle permet de donner une vision aux élus.

Concernant le ZAN, les documents d'urbanisme intègrent déjà l'impossibilité de trop s'étendre sur certains territoires. Les élus de périphérie, de troisième couronne ou de communes rurales n'ont absolument pas pris conscience des enjeux du ZAN et des conséquences pour la collectivité.

Aujourd'hui, globalement, la densité n'est pas acceptée par tous. Le désir de maison individuelle demeure. Nous devons tenir compte de ces éléments et travailler sur les nouvelles densités. L'aménageur devrait rendre acceptable une certaine densité, que l'on soit en métropole ou en secteur périurbain. Nous devons revoir et adapter nos méthodes pour y parvenir.

Un troisième enjeu me semble important, il s'agit de l'interaction entre industrie, emploi et logement. La loi de décentralisation contribuera peut-être à répondre à cette problématique. La question est alors de savoir comment s'adapter. Comment créer de la constructibilité pour répondre aux besoins d'emploi : réindustrialisation, grands projets de réindustrialisation ? Comment loger toutes ces personnes dans des zones où les populations sont très attachées à la maison individuelle ? Le cas de Dunkerque est évoqué.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

La décentralisation du logement annoncée peut-elle répondre à cette problématique ? Lors d'un débat sur la densité organisé par l'Institut des hautes études pour l'action dans le logement (IDHEAL), Mathilde CHABOCHE a déclaré ne pas croire que la décentralisation soit une réponse au développement du logement. Le renforcement de cette décentralisation du logement et la responsabilité de ce sujet confiée aux collectivités permettront-ils d'ajouter des logements là où nous en avons besoin ?

**Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage aménagement**

Nous n'avons pas le choix, nous devons en arriver là. Les élus locaux sont en effet les mieux à même de répondre à cette question. Il s'agit bien d'une question d'organisation, de gouvernance, de pouvoir.

A Marseille, les élus refusent la densité, personne ne s'en étonne, mais ils seront coincés politiquement. Nous devons trouver un équilibre, soit au niveau des bassins d'emploi, soit au niveau des intercommunalités.

Je suis élu d'une petite commune rurale située dans une métropole où la compréhension de ces sujets est nulle. Nous parviendrons à intégrer ces sujets en travaillant à l'échelle locale, pas en nous basant sur des politiques nationales, des grandes orientations ou des chiffres.

**Anne BLONDEAU, DGA Citallios**

L'enjeu qui nous attend est relatif à la qualité des projets. Nous devons continuer à travailler sur nos projets de manière très qualitative et construire avec une forte densité, intégrer la qualité d'accès, de service, d'usage au sens large. Relever ces défis nécessite une grande intelligence et une qualité de travail croissante. L'aménagement a cette capacité à faire monter en qualité les projets.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

En quoi les sujets explorés au cours de ces deux dernières années donnent-ils des outils pour relever ces défis ?

**Anne BLONDEAU, DGA Citallios**

Un des ateliers a consisté à examiner l'écart entre différents scénarios de l'ADEME sur les transitions à l'horizon 2050. Les quatre scénarios vont du plus frugal au plus « techno ». Le scénario le plus « techno » montre que la technologie permet en théorie d'atteindre tous les objectifs et de résoudre tous nos problèmes. Nous avons tenté, en vain, de les décliner sur des opérations imaginaires.

L'exercice consistant à appliquer différents scénarios à un même site et à les comparer permet de prendre en compte tous les avantages de tel ou tel scénario. Une bulle construite au-dessus d'un quartier permettrait de ne plus subir le réchauffement climatique. Pour construire cette bulle, il est toutefois nécessaire de consommer une grande quantité de carbone. Le RNA permet de mener ce type de réflexion en amont.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

L'ADEME avait d'ailleurs évoqué la mise en place d'un nouvel esprit haussmannien alliant densité et attractivité de l'habitat.

Benoît, quelles sont les forces révélées par ces deux années de réflexion pour adresser les défis à venir, notamment les risques financiers ? Comment vous servirez-vous de ces outils à l'avenir ?

**Benoît GERARDIN, directeur régional, Linkcity**

« C'est la crise, accélérons ! » Notre rapport au temps change. Nous sortons d'une décennie paresseuse et le marché est de plus en plus haussier. Auparavant, plus nous étions en retard, mieux c'était pour nous. Nous étions d'ailleurs tout le temps en retard. Ce fonctionnement nous a permis de pivoter, depuis deux ans, dans des conditions relativement confortables.

Le rapport au temps change un peu, nous devons nous y habituer. Le temps joue contre nous. « Accélérons ! » Appelons à un nouveau « choc de simplification » ! Je profite de la présence des ministères pour le dire, un choc favoriserait l'accélération.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Souhaitez-vous réagir sur les outils ou les perspectives ?

**Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole**

Durant les deux années du cycle, les questions foncières n'ont pas été abordées. Je considère pourtant que les enjeux sont très importants, ils le seront encore plus à l'avenir. La crise actuelle est consécutive à une hausse ininterrompue des valeurs foncières sur l'ensemble des territoires. L'ensemble des acteurs publics porte une vraie responsabilité. Collectivités, État, aménageurs, tous doivent faire en sorte que des valeurs de référence beaucoup plus raisonnables que celles constatées sur le marché émergent. Ce point est d'autant plus important pour des villes telles que Bordeaux qui n'ont pas défini de réelle stratégie foncière. Le foncier disponible est de plus en plus réduit, nous devons en acheter. Il n'est pas normal que le critère d'évaluation, lors de la consultation de certains acteurs publics, soit encore le mieux-disant.

Aujourd'hui encore, lors de certaines consultations, l'offre financière la plus élevée remporte le marché. Les acteurs ont certes besoin de recettes, mais au regard de la situation foncière actuelle et de l'intérêt général que portent les acteurs publics, nous ne pouvons pas nous comporter comme n'importe quel propriétaire. Travailler sur ces questions de valeur foncière constitue un réel enjeu. Au sein des opérations d'aménagement, nous devons parvenir à réguler ces questions.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

La régulation des valeurs foncières est définie par des références.

**Stéphane CAZE, adjoint à la direction de l'aménagement, Bordeaux Métropole**

Une réaction publique sur les valeurs foncières pourrait les maintenir à des niveaux plus raisonnables.

### **Question de l'assistance (Alice)**

Je réalise des opérations d'aménagement urbain « en rue » à la Ville de Paris. Peut-être devrions-nous écrire une histoire concernant la densité. Non pas une histoire marketing destinée à faire rêver les citoyens, mais une histoire relative à la densité et à la sécurité. J'ai beaucoup apprécié l'analyse du bilan carbone et du bilan financier. Nous disposons de tableaux indiquant le nombre d'arbres, mais cela ne suffit pas pour construire une ville qui fonctionne.

### **Nicolas GRAVIT, directeur d'Eiffage aménagement**

Je souscris à ces propos, tout ne se quantifie pas. Nous pouvons quantifier des mètres carrés, du carbone, un nombre d'arbres au mètre carré. Le lien social et la vie apportée au quartier constituent toutefois l'apport essentiel. Tel est le débat de fond que nous devons mener, lors du démarrage des opérations. Ce débat permettra de concevoir des quartiers où l'on vit bien. Nous devons appréhender tous ces sujets et trouver les meilleures solutions, au cas par cas, pour faire vivre nos quartiers sur le long terme.

### **Clément LERAUD, DDTM 50, service aménagement durable des territoires**

La « désirabilité » renvoie à une appréciation subjective. Avez-vous des suggestions concernant la manière de communiquer sur ce terme ? Est-il possible de le définir ? Pourrions-nous nous rapprocher, plus généralement, d'une acceptation sociale ?

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Le terme « désirabilité » me fait penser à la « ville pas chiant » dont avait parlé Ariella VASMUGGI quelques années plus tôt. Comment rendre la ville plus « sexy » demain ?

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

Dans mon esprit, ce terme est synonyme d'acceptation sociale. Le carbone est selon moi un sujet ennuyeux qui mobilise par la peur. Une question demeure concernant le carbone, mais également le ZAN : comment rendre ces exigences acceptables ?

### **Anne BLONDEAU, DGA Citalios**

Florian DUPONT, de Zefco, a conseillé de ne pas trop rêver concernant la « désirabilité ». Le sujet n'est en effet pas simple et dépend de visions très individuelles. Le terme « acceptabilité » semble plus adapté.

---

## Actualités du ministère en charge de l'aménagement

---

Revoir la video ici : <https://www.dailymotion.com/video/k614PQLDUYY2IDzGnfv>

### **Jean-Baptiste BUTLEN, sous-directeur de l'aménagement durable, DHUP**

Bonjour à tous, je présente les excuses du ministre et de la DHUP. Nous ne pouvons malheureusement pas être présents aujourd'hui pour ce séminaire du Réseau national des aménageurs. Nous sommes en effet tous retenus pour un séminaire relatif à la politique du logement. Cette journée est néanmoins très importante pour le RNA et le ministère. Vous clôturez en effet un cycle consacré au thème « Osez l'aménagement », et vous préfigurez un nouveau cycle pour l'an prochain sur les valeurs de l'aménagement.

Ce questionnement sur les valeurs de l'aménagement est essentiel dans le contexte actuel, avec la crise que traverse le secteur. Cette crise concerne l'amont, avec l'augmentation des prix du foncier et de la construction. La crise concerne également, en aval, la commercialisation en raison notamment de l'augmentation des taux. Cela conduit à une sorte de « désolvabilisation » des ménages.

Le gouvernement a pris l'entière mesure de la situation, raison pour laquelle la Première ministre a annoncé une série de mesures visant à amortir la crise du logement, lors de son déplacement à Dunkerque le 16 novembre dernier. Lors de ce déplacement, elle a notamment annoncé des mesures visant à soutenir la production de logements et notamment de logement social et locatif intermédiaire. Elle a également souhaité confirmer les financements en faveur de la rénovation énergétique des bâtiments. Elle a également souhaité avancer sur la révision du zonage, notamment avec une augmentation des zones tendues. Enfin, la Première ministre a d'ores et déjà annoncé des programmes de rachat de programmes immobiliers, ainsi que des programmes visant à accélérer les opérations d'aménagement sur les « territoires engagés pour le logement ».

Concernant ce dernier point, une instruction devrait être envoyée par le gouvernement aux préfets afin d'identifier, sur les territoires, entre une à cinq opérations d'aménagement produisant massivement des logements, soit de 1 000 à 1 500 logements. Ces opérations feront ensuite l'objet d'un accompagnement privilégié et renforcé de l'État, notamment un accompagnement des aménageurs. Je vous encourage donc à vous rapprocher de vos préfets pour, le cas échéant, candidater à ce nouveau programme « Territoires engagés pour le logement ».

Concernant cette politique du logement, le gouvernement poursuit d'autres priorités, j'en citerai deux : d'une part, la réindustrialisation du pays, d'autre part l'accélération de la transition écologique.

Concernant la réindustrialisation, depuis le dernier Réseau national des aménageurs, la loi Industrie verte a été publiée. Les lauréats Territoire de l'industrie sont connus. Une identification des sites dits « Clés en mains » est engagée, suite au rapport remis par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot. Une instruction est transmise aux préfets, afin qu'ils identifient ces sites « Clés en mains » sur leur territoire. Je sais que certains membres présents lors de cette journée disposent de sites présentant un potentiel foncier ou déjà pré-aménagé pour l'accueil d'industries sur leur territoire. Je vous invite donc à vous rapprocher de vos préfets.

En matière de transition écologique, nous l'avons évoqué lors de notre dernière rencontre, il s'agit de mettre en œuvre la planification écologique et notamment sa territorialisation. Les premières COP ont eu lieu sous l'égide du couple préfet-président de région. Je vous invite à participer à ces réunions si vous y êtes associés, car l'aménagement a toute sa place et son rôle à jouer dans le cadre des opérations de transition écologique.

Le sujet qui nous intéresse pour cette fin d'année et ces prochains mois est la mise en œuvre de la réforme du chantier de Zéro artificialisation nette des sols (ZAN). La loi du 20 juillet 2023 est désormais publiée. Plusieurs décrets d'application sont à la signature des ministres concernant la définition de l'artificialisation, la territorialisation de la trajectoire, la définition des friches, la consommation induite par le panneau photovoltaïque ou sur le fonctionnement des commissions de conciliation. Ces textes devraient désormais être publiés et entrer en vigueur dans quelques jours.

Enfin, une concertation sera engagée d'ici la fin de l'année concernant l'arrêté listant les projets d'envergure nationale et européenne, dont la consommation induite qui doit être décomptée dans le cadre d'un forfait fixé par la loi au niveau national. Ce chantier reste devant nous, il s'inscrit dans le calendrier de révision ou d'élaboration des schémas régionaux.

Le SRADDET, le SDRIF, les SAR et le PADDUC doivent évoluer avant le 22 novembre 2024. Bien entendu, il ne s'agit pas de s'en tenir au texte et aux chiffres. La mise en œuvre de la réforme ZAN passe également par l'accompagnement des territoires. Le projet de loi de finances prévoit bien la pérennisation du Fonds vert, notamment des mesures sur le recyclage foncier d'une part, sur la renaturation des villes et villages d'autre part.

Par ailleurs, vous avez été nombreux à candidater à l'appel à manifestation d'intérêt pour la requalification des entrées de ville, notamment des entrées de ville commerciales. Nous sommes en train d'instruire la centaine de dossiers, afin d'annoncer les différents lauréats.

Enfin, la sobriété foncière appelle des réflexions relatives à la lutte contre la spéculation foncière. Suite aux conclusions du Conseil national de la refondation sur le logement, le gouvernement et l'ensemble des parties prenantes réfléchissent à des mesures visant à mieux réguler le prix du foncier et lutter contre une certaine forme de spéculation.

Le programme est chargé, tant concernant les politiques du logement que concernant le dynamisme économique de nos territoires et leur réindustrialisation, que l'accélération de la transition écologique. Tous ces thèmes sont bien pris en compte par le Réseau national des aménageurs.

## Nouveaux lieux, nouvelles pratiques, nouveaux modèles économiques

Animé par Arnaud PAILLARD, journaliste.

Avec les interventions et débats de :

- **Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**
- **Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**
- **Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**
- **Baptiste LE BRUN, directeur général délégué à la Transformation des Territoires, Nexity**
- **Yohan DEMASSE, directeur de la Transition urbaine, Carrefour Property.**

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Nous entamons notre deuxième table ronde consacrée aux pratiques de l'aménagement, notamment au foncier et aux modèles économiques qui en découlent. Le foncier est de plus en plus difficile à aménager.

La fabrique de la ville se fait sur des fonciers de plus en plus contraints et complexes. Il s'agit d'une bonne chose, car c'est à ce prix que nous parviendrons au ZAN dont il est beaucoup question. Cette évolution se fait au prix d'une plus grande exigence.

Avant d'adresser les nouveaux modèles économiques, je vous propose de nous concentrer sur les nouveaux terrains de jeu de l'aménagement. Hervé GUIHARD, vous êtes maire d'une ville moyenne de 45 000 habitants, Saint-Brieuc.

Sur quel type de foncier réalisez-vous désormais vos projets urbains ? Quelles problématiques avez-vous rencontrées pour adresser ces nouveaux terrains de jeu ?

### **Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

Saint-Brieuc est une ville à taille humaine, pas une « ville moyenne ». Les métropoles telles que Nantes et Rennes sont saturées, nos villes apparaissent donc sur la carte. Les investisseurs prennent finalement conscience que nous sommes en bord de mer et que le foncier n'est pas trop cher, il s'agit donc d'un territoire de repli pour les investisseurs.

Le contexte est malheureusement particulier en raison du ZAN qui constitue, selon moi, une grande opportunité pour notre territoire. Nous créons un SCoT, nous réalisons un PLUi. Nous appartenons à une génération d'élus qui ne conçoivent plus le développement par le lotissement, le lotissement a en effet vidé la ville de Saint-Brieuc. Dans les années 70, la ville comptait 54 000 habitants. Structurellement, je dois pouvoir retrouver au moins 50 000 habitants dans ma ville. Partant de ce raisonnement, nous travaillons sur de la friche ou de la réhabilitation.

Ces 10 000 habitants sont partis dans les villes à côté, dans ces fameux lotissements en forme de raquette qui se sont étendus dans toutes les villes. À Saint-Brieuc, si vous n'êtes plus dans la ville, vous n'êtes plus à Saint-Brieuc.

Tous nos projets repartent de friches. Les terrains passeront par la ville, qu'ils appartiennent à la ville ou non. Dans tous les cas en effet, un permis sera délivré. Le maire est donc le meilleur promoteur et le meilleur garant du fait que les projets développés sur son territoire tiennent la route et sont équilibrés. Nous devons inventer des partenariats différents.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Quelles difficultés rencontrez-vous pour « vendre » la ville ? Parvenez-vous à faire venir tous les acteurs immobiliers ? Se précipitent-ils pour venir construire des logements ?

### **Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

Pour vendre la ville, il est nécessaire d'être outillé en termes de dispositifs. Nous coérons des cases, des dispositifs Opération de revitalisation de territoire (ORT) et autres. Nous avons déclaré des ORI et avons mis en place une concession, une foncière. Nous avons un plan d'aménagement stratégique de la ville. Outre les outils, une vision claire de ce que vous voulez ou non est nécessaire.

Le principe est ensuite de créer un partenariat de proximité avec chacun des investisseurs, pour s'assurer que son projet est bon. Le projet Les Villes Dorées a démarré avant les élections municipales dans un immense quartier de friches. Le premier élément politique est la continuité.

Les cliniques de la ville de Saint-Brieuc sont parties sur la Nationale 12, elles sont sorties de la ville pour s'implanter dans des immeubles complètement neufs. Ces cliniques ont laissé des terrains totalement goudronnés et bâtis.

La première responsabilité des élus consiste à garantir une continuité de l'engagement aux investisseurs. Nous essayons, ensuite, d'établir une relation de proximité. Un changement politique ne doit pas stopper un projet au risque de rendre impossible tout travail sur notre territoire.

Avant d'aborder spécifiquement la friche de notre projet, nous avons changé de regard. Nous avons organisé un showroom de la ville. Nos élus travaillent sur treize friches, d'un point de vue technique et économique. Nous invitons ensuite tous les investisseurs à venir à ce showroom, afin de leur présenter nos friches. Peu à peu, nous récolterons des marques d'intérêt, puis nous sélectionnerons l'investisseur le plus pertinent pour nous sur une friche précise. Il devra alors établir un plan économique, son tableau Excel devra être équilibré. L'investisseur doit être certain de gagner de l'argent avec nous. À défaut, cela ne fonctionnera pas. Nous devons être vigilants vis-à-vis des offres que nous recevons, raison pour laquelle les services sont en charge de ce travail. À la fin, nous choisissons le meilleur.

Nous mettons donc fin à cette grande mise en concurrence, exercice pour lequel certains sont meilleurs que d'autres et qui aboutit généralement à sélectionner des projets mal ficelés.

Pour le projet des Villes Dorées, nous avons travaillé avec Réalités qui dispose de tous les services, de tous les corps de métiers. L'inconvénient est qu'il présente un projet clés en main. Comment nous assurer, dès lors, que ce projet correspond bien à ce que souhaite la ville ? La ville n'est qu'un partenaire parmi d'autres autour de la table, ce qui n'est pas possible. Nous avons donc tenté d'instaurer une nouvelle forme de partenariat public-privé dans notre rapport avec Réalités.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Karine, quelle est votre stratégie ? Pour quelle raison vous dirigez-vous vers ces projets ? Quels leviers activez-vous ? En quoi consiste, pour vous, ce partenariat ?

### **Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

La vision politique portée par Monsieur GUIHARD et Madame Aline LE BOEDEC se situe dans la continuité de la mandature précédente. Cette continuité a permis une relation apaisée, ce qui est bénéfique pour le projet.

Réalités opère la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'usage. Le projet des Villes Dorées a embarqué un certain nombre d'usages du groupe et des filiales : maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'usage avec l'hospitalité, la restauration, la santé et le divertissement.

En 2018, peu de promoteurs s'installaient ou venaient rencontrer les élus de Saint-Brieuc en vue de s'y implanter. Cela correspondait à une époque où Réalités, développeur territorial s'affirmant de plus en plus, premier promoteur à être Entreprise à mission, voulait se démarquer sur des territoires hors des grandes métropoles. Le projet Villes Dorées correspondait donc clairement à la stratégie de groupe, une stratégie qui porte désormais des fruits. Cette stratégie permet en effet d'embarquer toutes ses

filiales d'usage. Aujourd'hui, dans un marché tendu, les grandes métropoles sont celles qui dévissent le plus.

Le site des Villes Dorées de Saint-Brieuc est celui d'une ancienne clinique du littoral, étendue sur un peu plus de 15 000 mètres carrés de bâtiment. La construction date des années 70 et contient de l'amiante. Il a fallu la démolir complètement pour mettre en place un programme avec des logements, une résidence de personnes âgées, une résidence Services gérée par le CROUS des étudiants, un centre médical et des commerces. Le tout est situé sur presque 16 000 mètres carrés de constructibilité. Le site compte deux hectares.

Ce projet inclut du réemploi issu de la déconstruction du projet et une large place est accordée à la végétalisation. Le site était imperméabilisé à presque 100 %, nous le désimperméabilisons de manière à trouver 45 % d'espace vert. Nous avons prévu une gestion aérienne des eaux pluviales, l'agence de l'eau nous a d'ailleurs accompagnés.

Cette opération mobilise l'équipe pluridisciplinaire de Réalités. Les maîtrises d'ouvrage d'In-situ et de Zephyr nous ont accompagnés, pour travailler sur la mixité du quartier et la tenue dans le temps de la qualité architecturale et paysagère.

L'autre spécificité du projet concerne la mobilité. Nous réalisons un parking silo de 155 places pour plusieurs actifs. Nous créons du stationnement déporté, ce qui amène à créer du lien entre les habitants. La place de la voiture est minimisée, ce qui impacte l'utilisation des voiries.

Nos solutions ne sont pas calquées d'un territoire à l'autre. À Saint-Malo, par exemple, nous intervenons sur une zone de cinq hectares répartis en deux sites distincts séparés par une entrée de ville. Une partie est occupée par un centre commercial toujours en activité. Nous avons bénéficié du Fonds friche, lors de sa première édition, pour l'autre partie du site.

Le site de Saint-Malo présente la spécificité du caractère social. Une partie est en effet situé en RU. L'entrée de ville est requalifiée de manière à créer une nouvelle destination. Le projet se caractérise, bien sûr, par une mixité programmatique, mais également par une verticalité. Nous allons chercher de la densité pour recréer des espaces vides, notamment des parvis végétalisés, de manière à accompagner la requalification.

L'autre expérience de grand projet urbain concerne les Ateliers QUELLE à Saran, près d'Orléans. Le foncier a été acquis auprès d'Orléans Métropole et s'étend sur environ sept hectares. Les catalogues QUELLE disposaient de cet entrepôt logistique surnommé « Le paquebot ». Certains connaissent peut-être cet ancêtre des 3 Suisses et de La Redoute. L'espace de cet entrepôt représente plus de 45 000 mètres carrés de construction déjà existante sur site. L'ensemble des abords s'étend sur sept hectares.

Le parti pris consistait non à démolir, mais à détourner l'entrepôt. Une grande partie de ce bâtiment sera curée. Une travée sera enlevée au milieu pour apporter de la lumière et séparer ce bâtiment en deux fonctions. Une partie servira de parking silo, pour laisser la voiture de côté. Des maisons seront pluggées sur le toit. Une mixité programmatique de commerce et d'hôtellerie est également prévue. Tous les abords seront utilisés en fonction de l'habitat, une grande place sera accordée aux espaces verts.

Nous travaillons sur un autre projet, « La tisserie ». Il s'agit d'une manufacture de velours ayant appartenu à Monsieur COSSERAT. Elle date du début XIXe siècle et s'étend sur environ six hectares. Ce site est intéressant en raison de son histoire. Nous personnalisons les projets selon chaque lieu, chaque contexte. Nous dialoguons de manière à trouver des solutions concrètes. Les territoires sont très différents les uns des autres.

### **Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

Le permis d'aménager est l'outil dont nous avons besoin. Il nous garantit que tel plot serviciel peut évoluer dans le temps si vous ne parvenez pas à l'équilibrer économiquement.

Nous avons besoin de conserver ce temps long et une maîtrise globale de l'ensemble du projet. Le fait de poser un permis d'aménager, de travailler dans de bonnes conditions et en bonne intelligence avec la ville, permet de bien cadrer le projet.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

La stabilité de la programmation est-elle importante pour un élu ?

**Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

L'attribution du permis d'aménager induit des discussions. Nous comprenons parfaitement qu'un modèle économique soit amené à changer, mais nous ne pouvons pas le subir. Le sujet doit être discuté en toute transparence. Ce cadre réglementaire nous aide.

**Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

Nous devons trouver ensemble le juste équilibre, notamment à travers le cadre réglementaire et législatif, les outils opérationnels et la programmation. Cet équilibre est le fruit du dialogue. Nous ne pouvons pas décider seuls. Les services doivent être associés à toutes les étapes de réalisation du projet. Nous devons en effet travailler en amont.

Sur le projet des Villes Dorées, nous avons choisi des techniques innovantes. Tous les matériaux des façades ont été conservés et réutilisés pour le pavage des espaces communs. Il s'agit d'une innovation en soi, d'un développement de filière, de savoir-faire des compagnons. Le fait de concasser plus de 24 000 tonnes sur site pour la structure des voiries a permis d'économiser des kilos de CO2 et a divisé par deux les rotations de véhicules poids lourds.

Enfin, nous évoquons l'importance du récit. Il est certes nécessaire de créer des destinations. Les friches sont restées en l'état pendant dix, quinze ans ou plus. Nous devons redonner envie aux habitants d'y habiter et aux visiteurs d'y passer. Il est nécessaire, pour cela, de créer la préfiguration de site.

Sur le site « COSSART », le parti pris consiste à réhabiliter trois bâtiments. Nous pensons faire venir des activités artisanales, ainsi qu'un brasseur de bières, pour attirer le public dès la phase amont du projet.

Un autre exemple concerne le lien social sur le site Parc des Découvertes de Saint-Malo. Nous accompagnons des familles du quartier de La Découverte dont les enfants n'ont jamais vu la mer sur les bassins mobiles, sur des friches dont nous sommes propriétaires. Ces actions, économiques ou sociales, nous permettent de nous ancrer sur le territoire et de montrer le projet.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Où en êtes-vous aujourd'hui concernant le projet des Villes Dorées ?

**Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

Le projet avance bien, nous sommes en phase de travaux. La résidence étudiante a été livrée en septembre dernier, pour la rentrée scolaire. La « Résidence personnes âgées services seniors » sera livrée en début d'année prochaine, tandis que les logements ont été livrés cette semaine. Tous les travaux d'aménagement ont été réalisés en même temps, ce qui constituait la force du projet.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Comment faites-vous pour trouver du foncier ?

**Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Il est important de revenir aux fondamentaux, l'aménagement consiste d'abord à mettre en œuvre un projet politique. Ce point est très important, car nous n'avons aucune légitimité, face aux citoyens, dès lors que nous nous écartons de ce projet politique porté par des maires légitimement élus sur leur territoire.

Une question de coordination se pose ensuite pour proposer du développement spontané dans le diffus. La coordination débute lors de la conception initiale, elle dure jusqu'à la garantie de la bonne réalisation. Concrètement, ce point est essentiel. La valeur ajoutée de l'aménageur est sa capacité à assurer la tenue des engagements dans la durée, pas uniquement au moment de la vente du terrain.

Cela implique, bien entendu, de disposer des moyens de faire en sorte que la promesse sera tenue jusqu'au bout. Ces moyens sont notamment juridiques et coercitifs. Le dialogue reste nécessaire. Nous devons travailler comme des partenaires, sans angélisme. L'enjeu de transformation des territoires n'est pas uniquement physique. Il est également relatif à l'usage, au fonctionnement ou au peuplement. Le terme peuplement doit être entendu dans toute son étendue, tant en termes de peuplement économique, que d'habitat. Cela revient à se mettre au service du projet politique. Lorsque l'on interroge les maires et que l'on prend les choses ainsi, on se rend compte que certains besoins ne sont pas satisfaits de ce point de vue.

Je prends quelques exemples tels que la revitalisation des centres-villes, qui nécessite une action coordonnée. Aujourd'hui, la seule finalité de certaines opérations est de produire dix hectares d'espace naturel sensible en démolissant un quartier. L'opération n'est pas autofinancée par ses recettes, il s'agit pourtant d'une nécessité. Nous devons trouver la manière d'outiller la collectivité pour accomplir ce type d'opération.

D'autre part, nous nous sommes intéressés au tissu pavillonnaire, car 80 % des Français souhaitent vivre en habitat individuel. Nous devons partir du réel. Le potentiel urbain est extrêmement important. Le terme « urbain » ne renvoie pas à l'idée de « construire plus », mais également à celle d'augmenter les qualités d'usage de ces tissus. La pression foncière est extrêmement forte, le ZAN accentuera encore davantage cette pression. En Île-de-France, le niveau de sous-occupation est très élevé. À cela s'ajoute un vieillissement des populations : plus des deux tiers des pavillons individuels sont occupés par des couples de plus de 55 ans. Les surfaces sont souvent supérieures à 120 ou 130 mètres carrés.

Par ailleurs, le tissu est souvent très pauvre en services. Une logique de coordination des fonctions de ces tissus est en cours. La collectivité doit en outre porter un regard sur la parcelle. L'application généralisée à ces tissus des règles de prospect montre que, parfois, nous ne pouvons plus rien faire. Nous pourrions pourtant mener des actions intelligentes qui contribuent à la préservation, voire au renforcement des qualités intrinsèques de ces tissus.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Comment agir à l'échelle de la parcelle ? La ZAN est-elle l'outil indiqué ?

### **Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Nous avons développé et testons aujourd'hui une méthode à la fois simple et complexe. Elle est simple, car il s'agit de regarder les tissus et de clarifier les projets politiques pour un tissu précis. Nous devons ensuite mettre en place un outil dédié. Nous démarrons avec le secteur du renouvellement pavillonnaire.

La ZAC est un peu détournée de ses finalités habituelles, sans maîtrise foncière. Les articles L. 311-4 et L. 311-5 du Code de l'urbanisme servent de fondement pour contraindre les PC et les faire financer modérément, mais également pour définir les finalités précises liées à la parcelle. Cela passe, en contrepartie, par un allègement du PLU avec les OAP qui définissent notamment un cadre de hauteur de faitage. Nous entrons ensuite dans un accompagnement individualisé des propriétaires.

Pour obtenir une opération totalement autofinancée, qui ne pèse pas sur les finances de la collectivité, nous entrons dans un accompagnement personnalisé. Pour qu'une opération soit financée sans aucune subvention, le conseil au particulier doit être inférieur à 5 000 euros, ce qui n'est pas possible. Le conseil est gratuit pour le propriétaire.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Cette opération consiste donc à rendre viable, théoriquement, la densification douce.

### **Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

L'opération consiste à s'appuyer, très concrètement, sur les outils et les technologies de l'IA pour produire des préféabilités. Un architecte et d'autres acteurs interviendront ensuite. Un cahier des charges doit être arrêté, il doit donner à voir le champ des possibles. Il ne sert à rien, en effet, de faire rêver un propriétaire en lui disant qu'il pourra doubler la surface de sa maison ou construire une maison à côté, dès lors qu'il n'en a pas les moyens financiers. Nous devons être concrets, pour éviter de faire

perdre du temps à tout le monde, sans même provoquer la décision de passer à l'action. Un enjeu de densification des services existe.

Les images présentées montrent les diverses formes que peuvent prendre les interventions sur le tissu pavillonnaire. L'intervention est désintermédiée par rapport au promoteur. Un promoteur n'atteint pas d'équilibre économique en intervenant sur un ou deux logements.

Nous avons réalisé une étude de gisement sur une commune d'Île-de-France. Des surélévations sont envisagées, ainsi que des constructions en interstice pavillonnaire, de l'extension neuve sur la même parcelle et les parcelles mitoyennes. La surface couvre 60 hectares, le potentiel est de 2 800 logements sur 184 000 mètres carrés.

Accepter de construire sur une zone pavillonnaire induit le fait d'accepter de construire au rythme des particuliers, de manière non coercitive.

Ces tissus offrent un gigantesque potentiel pour répondre aux besoins de production de logement. La problématique consiste à ramener cette intensité urbaine, ainsi que des services de proximité.

Nous sommes convaincus que les méthodes appliquées aux tissus pavillonnaires fonctionnent tout aussi bien pour résoudre les problématiques propres aux zones d'activités économiques. Ces zones sont caractérisées par la présence de propriétaires individuels « non sachants », confrontés aux décrets tertiaires. Nous serons dès lors confrontés à des questions relatives aux passoires énergétiques. Les problématiques sont moins tendues sur ces tissus, car nous traitons avec plus de 80 % de propriétaires occupants. L'aménageur joue alors le rôle de coordonnateur. Il œuvre aux côtés du maire pour faire émerger, au sein des acteurs du territoire, une dynamique respectueuse du rythme et du projet économique de chacun. L'objectif est qu'ils adoptent une vision coordonnée pour que, peu à peu, sur le temps long, nous parvenions à améliorer la qualité.

#### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Est-il possible de densifier les objectifs économiques ?

#### **Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Je vous invite à observer le niveau de densité des zones d'activité économique du canton de Genève. Comment les Suisses ont-ils fait pour que ces zones ne se paupérisent pas ? Le territoire est très riche, car il a su concentrer l'activité économique. La ville de Genève n'a jamais vendu son foncier économique. Grand Paris Aménagement a créé une foncière pour arrêter de vendre les fonciers économiques.

Nous devons accompagner des patrons de PME ou TPE qui ont également une logique patrimoniale. L'opération est subtile. Nous préparons ainsi le recyclage futur et l'optimisation au fur et à mesure des évolutions du projet.

#### **Stephan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Je confirme ce propos. Aujourd'hui, en Île-de-France, lorsque nous intervenons sur une zone d'activité économique en densification impliquant une expropriation ou une acquisition amiable et une production de foncier économique, nous sommes déficitaires de l'équivalent du coût du foncier.

#### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Constatez-vous une défiance des acteurs économiques souhaitant acheter le terrain ?

#### **Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

En décrétant le ZAN, nous avons décidé qu'un bien abondant, réel ou fantasmé, devenait rare. Je prends l'exemple de Genève, observez les cas d'Annecy, de Chambéry ou de Grenoble. Cela fonctionne très bien, moyennant une acculturation et de la pédagogie.

Dans tous les cas, la rareté du foncier nous obligera, acteurs publics et privés, à entrer dans ces modèles. Nous devons intégrer cette possibilité dans les paramètres économiques. Il s'agit d'un levier, y compris dans le recyclage des zones actuelles.

Ce mécanisme n'est pas utilisé uniquement pour prévoir l'avenir. Nous allons également tester le mécanisme de sale and lease back selon lequel nous achetons le foncier, puis nous consentons un bail à construction pour apporter de l'argent frais à l'entreprise qu'elle affectera à ses propres besoins de capitalisation. Ces leviers permettent de préparer efficacement l'étape du recyclage.

### **Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

Dans le cadre du SCOT, nous connaissons exactement la situation vécue. Nous avons 84 parcs Zone d'activité (ZA), or 80 % de l'espace autorisé, dans le cadre d'une augmentation d'activité immobilière d'entreprise, est situé à l'intérieur de ces parcs.

Aujourd'hui, le métier du développement économique ne consiste plus à placer une entreprise sur un terrain, mais à l'aider à évoluer, à améliorer et amplifier son terrain. Nous travaillons en coopération avec des entreprises autour, de manière à trouver des surfaces.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

La collectivité peut jouer un rôle dans cette évolution. Il est compliqué de racheter du foncier économique ou du foncier commercial, nous sommes tous d'accord. Pourquoi, dès lors, s'embêter à l'acquérir, alors que les acteurs du commerce peuvent muter tout seuls ?

Yohann DEMASSE, il est beaucoup question des différentes manières de changer les entrées de ville. Votre groupe dispose de nombreux fonciers commerciaux en France. Vous disposez désormais d'une filiale destinée à la mutation de ces fonciers. Quelle est votre stratégie ?

### **Yohan DEMASSE, directeur de la Transition urbaine, Carrefour Property**

Pendant très longtemps, une logique de rétention du patrimoine a été menée par les distributeurs alimentaires. Depuis le milieu des années 2010, cette logique a finalement totalement changé.

Carrefour détient un patrimoine très important dans le monde, mais principalement en France. Nous avons environ 7 milliards d'euros d'actifs, soit environ 4 millions de mètres carrés bâtis, répartis sur mille sites. Il s'agit là seulement de la partie « propriétaire ». Nous disposons également de volumes équivalents en gestion.

Chez Carrefour Property, soit la foncière du groupe éponyme, notre objectif consistait depuis 2010 à instaurer une gestion agile de notre patrimoine. Nous avons racheté le groupe DIA et 80 magasins faisaient doublon sur le territoire. Nous avons cédé ces terrains aux collectivités, à des investisseurs commerciaux ou à des promoteurs proposant d'autres programmes que des commerces. Nous avons dès lors constaté les vertus de ces projets de « transition urbaine » ou de mixité.

Dans un premier temps, nous visions la création de valeur. Les évolutions des modes de consommation nous amènent à nous questionner sur l'immobilier.

Nos projets permettent, en outre, d'opérer une régénération de notre patrimoine immobilier que nous réintégrons dans la ville. Nous répondons également aux ambitions environnementales, énergétiques voire acoustiques liées à nos activités.

Enfin, nous avons pris conscience du fait que nous étions de grands propriétaires. Les collectivités nous sollicitent pour les accompagner dans le développement de ces projets.

Sur les mille sites détenus en propriété, une centaine semble être éligible à des projets de transformation. Tous ont en commun trois caractéristiques. La première est qu'il ne s'agit pas de fonciers situés en périphérie ou dans les champs. La seconde consiste à ne pas contraindre une activité qui fonctionne bien. Nous travaillons donc uniquement sur les magasins dont les performances commerciales sont à la baisse. Enfin, nous intervenons uniquement lorsque les collectivités sont désireuses de nous accompagner dans la transformation de nos actifs.

Le premier frein au développement du projet concerne le prix du foncier qui reste très élevé. La moindre opération génère un déficit de 10 à 50 millions d'euros lié au coût d'acquisition de terrain. La seconde contrainte est propre à nos activités. Environ 400 collaborateurs travaillent tous les jours dans un magasin, tandis que deux à trois millions de visiteurs se rendent dans l'hypermarché chaque année. Carrefour ne peut donc pas fermer un magasin.

Durant trois ans, nous avons travaillé à la genèse et au développement des opérations. Le projet a remporté une adhésion à toutes les échelles du groupe. Tous ont reconnu la nécessité d'intervenir de manière significative.

Nous avons souhaité que l'activité de transition urbaine joue le rôle de démonstrateur, sur l'ensemble du territoire national. Nous avons identifié 76 sites hétérogènes répartis sur toute la France. Nous avons étudié cette base et constaté un potentiel de développement d'environ 800 000 mètres carrés.

Nous sentions que, pour produire « une vie », les pieds d'immeuble sont nécessaires. L'activité commerciale représente entre 15 et 20 % des opérations. Pour les 80 % restants, nous devons trouver « un sachant ». Le 15 juillet, nous avons lancé le partenariat avec Nexity.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Baptiste LE BRUN, à quelles problématiques êtes-vous confronté ? Avez-vous déjà travaillé sur ce type de fonciers ? Comment ferez-vous pour faire muter ces sites ?

**Baptiste LE BRUN, directeur général délégué à la Transformation des Territoires, Nexity**

Nexity Transformation du Territoire travaille habituellement sur des friches, or il n'est pas question ici de friches. Nous avons un « déjà là » qui a vocation à rester et à être mis en valeur. La grande différence que nous connaissons, par rapport aux opérations que nous menons actuellement, est justement ce « déjà là ». Comment le maintenir en activité ? Comment ne pas troubler son exploitation ? Comment construire une opération d'aménagement et de promotion immobilière, en gênant le moins possible d'activité ?

Carrefour a besoin de son parking et de sa station essence pour travailler. Nous réalisons des parkings silo pour gagner de la surface au sol et libérer l'espace destiné au projet.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Le nombre de places de parking conservé est-il exactement identique tout au long de l'opération ?

**Baptiste LE BRUN, directeur général délégué à la Transformation des Territoires, Nexity**

Pas nécessairement, il peut être réduit. Parfois, l'évaluation des besoins date des années 70 ou 80, or les besoins ont évolué. Les sites ont en effet été rattrapés par la ville, par des transports en commun et d'autres usages. Nous n'opérons pas systématiquement une reconstitution à l'identique. Le besoin de stationnement est toutefois toujours présent.

Le défi de ces opérations consiste à maintenir l'activité de Carrefour, tout en apportant de la mixité : logement, bureau, hôtellerie, ainsi que tous types de programmes qui font un quartier. Nous désimperméabilisons, nous apportons des espaces verts. Ce dernier point constitue un aspect important des opérations. Enfin, nous augmentons légèrement la fréquentation des magasins.

La nouveauté importante de ces opérations est relative à la reconstitution, mais également aux troubles d'exploitation que nous générons. Construire à côté d'un magasin en activité induit l'intégration, dans nos bilans, des indemnités de troubles d'exploitation qui se chiffrent à plusieurs dizaines de millions d'euros pour l'ensemble du portefeuille. Nous devons absorber ces coûts. Nous avons identifié des leviers pour y parvenir.

Je souhaite insister sur deux éléments préalables qui permettent de relever le défi. Le premier réside dans le fait qu'un opérateur commercial est le moteur. Il connaît le métier du promoteur et le comprend. Avec Carrefour, nous sommes à bonne enseigne.

L'autre préalable concerne la collectivité. Certaines nous accueillent à bras ouverts, d'autres ne souhaitent pas que nous apportions du logement et une mixité sur des sites purement commerciaux. La plupart du temps, des PLU n'autorisent pas le logement sur les sites concernés.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Comment équilibrez-vous ces opérations ?

## **Baptiste LE BRUN, directeur général délégué à la Transformation des Territoires, Nexity**

Aujourd'hui, les bilans tournent sur le papier. Plusieurs leviers ont été identifiés. Le montage adopté par Carrefour consiste à créer un effet de masse sur ces 76 sites. Une industrialisation du process a été mise en place, nous ne réinventons donc pas le travail pour chaque site. Nous tentons d'optimiser le temps passé sur les opérations, de manière à maîtriser ces frais.

Carrefour crée une foncière dans laquelle Nexity détient des parts, il est important de le signaler. Un portage de long terme est prévu pour ces sites qui intégreront donc une foncière et seront développés par cette foncière. Dans un second temps, ils seront cédés à des SCCV.

Carrefour reste dans le dispositif avec Nexity tout au long de l'opération. Nous prévoyons une forme d'industrialisation de ce portage grâce à cette grande foncière. Certains actifs produisent un loyer, des recettes entrent donc dans la foncière. Nous parvenons ainsi à trouver une forme d'équilibre.

Cette foncière percevra des revenus durant toute sa durée de vie, soit une dizaine d'années. Les loyers servent à financer les études, ainsi que les collaborateurs qui travailleront au développement du projet.

La difficulté principale consisterait à traiter les indemnités site par site, au réel. Environ 50 % de ces sites ne seraient économiquement pas viables. Le business plan global de Carrefour, pour ces 76 sites, permet de lisser ces indemnités.

Nous profitons également de l'effet portefeuille pour recréer des sous-portefeuilles. Sur un certain type de résidences étudiantes, nous démarcherons des investisseurs qui s'engageront avec nous sur un grand nombre de sites. Nous industrialisons également ce process avec des investisseurs.

Enfin, nous disposons de deux leviers techniques. Un levier de groupe de conception s'inscrit toujours dans la logique d'industrialisation. Sur un produit type tel que la résidence étudiante, nous créons deux ou trois modèles de chambres que nous répétons sur la ville. Les architectes compléteront sur la base de ces modèles.

Nous adopterons ce procédé dans toutes les résidences gérées. Nous recourrons également à la construction modulaire. Nous avons noué un partenariat avec un leader européen de la construction d'univers 3D. Nous allons massifier cette idée de construction immobilière 3D, à la fois pour une conception modulaire, mais également dans la mise en œuvre. L'impact est extrêmement important sur le bilan. Le chantier en lui-même coûte moins cher, car il dure six mois au lieu de deux ans. En outre, nous générons beaucoup moins l'activité des exploitants et nous minimiserons les indemnités de compte d'exploitation.

Enfin, le bilan constitue un levier. Sur les opérations d'envergure, nous avons un bilan unique d'aménageur promoteur. Grâce à l'industrialisation de nos process, nous margeons sur la promotion.

## **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Est-il possible de faire muter du foncier commercial sans passer par ce modèle ? Un acteur public peut-il décider de faire une ZAN ?

## **Stephan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Oui, moyennant le respect de certains fondamentaux bien présents ici. Je n'évoquerai pas le cas du site économique commercial « totalement planté », à trois quarts vide, cela s'appelle une friche et tel n'est pas le sujet. Les sites vivants sont indispensables au quotidien des habitants.

Le premier fondamental consiste à ne pas toucher au quotidien au sein des zones d'activité commerciale. Les galeries constituent une autre problématique, les commerces y sont plus ou moins indispensables. Sans le respect de ce premier fondamental, aucun modèle économique n'est possible, le projet n'est donc pas acceptable d'un point de vue politique ou social. La démarche induit, dans cette optique, un travail étroit avec a minima l'exploitant et le propriétaire. En travaillant sur un site majeur, nous avons acquis la conviction qu'il est nécessaire d'acquérir le site.

Carrefour Property est à la fois propriétaire et exploitant, mais nous travaillons également sur des sites détenus par les élus. L'activité d'aménagement est tellement radicalement différente de leur quotidien et de leur modèle économique que nous dilapidons beaucoup d'énergie en travaillant avec eux. La question de la capacité à assumer un risque se pose.

### **Baptiste LE BRUN, directeur général délégué à la Transformation des Territoires, Nexity**

Nous travaillons en partenariat avec des établissements publics fonciers. Un autre critère majeur à prendre en compte est la cohérence avec la vision politique. Je ne sais pas et ne souhaite pas mener un projet autrement qu'en déclinaison d'une vision politique. Nous travaillons en effet sur des projets longs. Un intervenant a évoqué une période de dix ans, j'estime que cette durée doit à minima être multipliée par deux. Certains volets du projet voient le jour avant certes.

La loi Industrie verte a amélioré un point majeur relatif à la transférabilité des Autorisations d'exploitation commerciales (AEC) ou à leur exonération dans certains projets, moyennant le respect d'un certain nombre de critères.

Nous avons réalisé une mission pour le préfet de la région Île-de-France. Réintégrer des plaques, qui ont souvent été rattrapées par la ville, contribue à recréer une urbanité désirable et souhaitable dans les territoires, tout en intégrant les contraintes du ZAN consistant à recréer de la qualité urbaine.

Je souhaite signaler un danger associé à la loi favorisant le développement des énergies renouvelables. Cette loi oblige les exploitants de parkings d'une certaine taille à installer des canopées solaires sur des ombrières. Elle conduit toutefois les acteurs à céder leurs parkings pour 30 ans à un opérateur de photovoltaïque qui installe ces canopées solaires. Pendant 30 ans, le propriétaire ne pourra plus disposer de ses parkings. La capacité à faire évoluer ces parkings constitue pourtant une condition absolument stratégique de la gestion et du développement de la collectivité.

La loi intègre quelques exceptions ténues, certaines étant soumises à une appréciation souveraine du préfet. Il est possible de les contourner, notamment dans le cas où un changement de destination du parking est planifié. Les collectivités doivent transmettre rapidement l'information. Si une intention de projet urbain n'est pas matérialisée dans les cinq ans sur ces territoires, il est trop tard pour contourner la loi.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Les propriétaires auront alors l'obligation de placer des canopées solaires.

### **Stephan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Un exemple illustre ce propos. Nous avons été missionnés par un propriétaire foncier pour étudier leur patrimoine immobilier qui s'étend sur 650 sites en France. Sur les fonciers concernés par la loi, le dialogue foncier est bloqué pendant 30 ans.

### **Arnaud PAILLARD, journaliste**

Karine MOTTIER, comment équilibrer une opération sur une friche, dans une ville à taille humaine, alors que les taux actuellement pratiqués empêchent les citoyens d'acheter un logement ?

### **Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

Depuis ce matin, nous parlons de temps long et, selon moi, la clé est là. Nous travaillons sur des plannings optimisés alors que nous devrions travailler sur la conception pendant une plus longue durée et moins dans la réalisation. Comment y parvenir ? En travaillant « en temps masqué ». Nous pouvons travailler durant le délai d'obtention des autorisations d'urbanisme, en réalisant des travaux d'aménagement en parallèle des travaux de co-construction.

Nous procédons ainsi sur les Villes Dorées et sur La Découverte à Saint-Malo. Le centre commercial est maintenu en activité pendant que nous déconstruisons au fur et à mesure. Il est possible de commencer des travaux de viabilisation et de préparer les terrains pour la construction des nouveaux programmes dans le cadre du renouvellement urbain.

Tout ramène à ce temps. Pour faire écho aux propos tenus par un confrère, nous ne sommes pas dans une logique d'industrialisation.

La seule activité industrialisée est celle développée hors site par notre filiale Mayers Industrie. Elle est située près de Rennes, sur le site de La Janais et intervient sur la préfabrication en bois. Ce procédé représente un gain de temps de 30 %. En outre, le chantier est beaucoup plus propre.

Le temps d'étude est nécessaire, en parallèle. Nous superposons différentes strates d'activités. Travailler sur les parkings silo sans travailler sur des sous-sols génère un gain économique. Nous savons en effet qu'en superstructure, les coûts des travaux sont moins onéreux que ceux de parkings en sous-sol. Il s'agit là encore d'un levier économique. Limiter la place de la voirie entraîne une diminution du linéaire de voirie, une réduction du coût d'enrobé et un meilleur impact carbone.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Les parkings silos permettent-ils d'éviter l'installation des systèmes de prévention d'incendie qui coûtent très cher en sous-sol ?

**Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

Non. Dès lors qu'une installation est classée ERP, certaines réglementations s'appliquent notamment pour la défense incendie. Des actions intelligentes peuvent être menées, en concertation avec les élus et dans le cadre des révisions de PLU.

Il est possible, par exemple, de commencer à insuffler du droit d'usage et du foisonnement sur le stationnement. Il s'agit d'un très bon levier dans le cadre des opérations avec programmation mixte. Ce dispositif ne fonctionne pas sur un quartier 100 % logement. Il fonctionne en revanche lorsqu'un équilibre est établi entre du logement, des bureaux et du commerce.

Concernant les usages de stationnement, nous travaillons sur des « temps semaine » et des « temps week-end », sur des « temps jour » et des « temps soir ». Cette organisation permet d'optimiser l'utilisation des parkings.

Le rapport au temps peut également être optimisé lors de la phase de commercialisation. La vente en bloc et la vente en VEFA se superposent et doivent s'actionner dans ce timing.

Certaines zones de friches urbaines génèrent des coûts incompressibles. Enfin, les évictions des commerces ou des occupants s'appréhendent en amont des projets. Ces coûts sont également incompressibles.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Aujourd'hui, Réalités réalise de l'aménagement. Qu'est-ce qui vous différencie d'un agent public, d'une SEM et d'une SPM ?

**Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

Ce qui nous différencie est notre rapport au temps, car notre vision est la même. Qu'il s'agisse d'une opération d'aménagement publique ou privée, nous travaillons dans l'intérêt général. Le métier d'aménageur est identique, qu'il soit réalisé par un acteur public ou privé.

La force de frappe est donnée par l'ensemble des usages embarqués proposés dans la programmation des opérations. Cela constitue une vraie force sur le territoire.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Hervé GUIHARD, vous souhaitiez intervenir sur le modèle économique.

**Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

Je suis très intéressé, en tant que maire, par le modèle économique de l'aménageur. Je souhaite m'assurer qu'il est en capacité de trouver un modèle qui fonctionnera, que le projet n'échouera pas au bout de cinq ans, que les travaux ne s'arrêteront pas et que je ne me retrouverai pas, in fine, avec un immeuble vide.

Malgré toutes les études, l'aménageur a une vision relativement étroite. Nous, élus, voyons plus large et plus loin. Je dois donc m'assurer que l'aménageur pourra remporter son pari économique.

**Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

La question du stationnement a été évoquée, elle est en effet structurante. Le foisonnement constitue également un levier phénoménal d'augmentation de la qualité de service, mais également d'économie

dans les bilans. La différence de coût entre la création d'un stationnement en sous-sol ou en aérien est de l'ordre de 8 000 euros d'écart par place.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Que signifie le terme « foisonnement » ?

**Stephan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Sortir du sous-sol et placer le parking en extérieur permet de réaliser des économies. Pour expliquer ce qu'est le foisonnement, rappelons qu'un parking n'est jamais complètement plein. À Bordeaux, nous avons mené des études avec la SEM municipale de parking, ainsi qu'un autre opérateur majeur. Nous avons pris comme référence des parkings 100 % logement, sans mixité fonctionnelle autour, soit la pire des manières de « foisonner ». Chacun de ces opérateurs était capable de garantir à 100 % des abonnés que, quelle que soit la situation, les habitants trouveraient une place en commercialisant 120 % des places du parking, dès lors que le parking comptait 250 places.

Lorsque les usages des sites induisent des déphasages de fonctionnement, par la présence d'un équipement sportif, d'une clinique, de bureaux, nous parvenons sans difficulté à 40 % de places en plus. Il s'agit là d'une réelle économie financière et environnementale. La configuration d'un tel site permet une économie de carbone, mais elle permet également de faire évoluer les usages dans le temps. Le fait de déplacer le parking constitue un encouragement vertueux à se déplacer à pied ou à vélo.

**Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

Aujourd'hui, nous ne savons plus gérer l'eau. La densité d'eau qui tombe provoque un débordement de nos stations. Créer de la séparation et des zones tampons coûte une fortune à la ville. Si un projet intégrait une gestion intelligente des parcelles concernées, je serais largement gagnant d'un point de vue économique.

Chaque fois que je rencontre un aménageur, je travaille avec lui non pour « cocher la case » écologique, mais parce qu'économiquement, ces travaux me coûtent une fortune. Aujourd'hui, le préfet bloque tous les permis de construire des territoires sur lesquels il n'existe pas une capacité à mieux absorber et traiter l'eau. À Saint-Brieuc, certains acquéreurs ne peuvent pas construire ou modifier le terrain. Je suis confronté à un blocage réglementaire. Sur mon territoire, j'ai besoin de créer de la valeur, mais cette valeur est bloquée. Un bassin tampon coûte au minimum 6 à 7 millions d'euros, à cela s'ajoute le coût du réseau qui l'entoure.

**Arnaud PAILLARD, journaliste**

Dans quelle mesure la transition écologique environnementale des aménageurs influe-t-elle sur le bilan économique ?

**Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Grand Paris Aménagement dispose de la data relative à 400 opérations d'aménagement réalisées au cours des dernières décennies. Notre premier réflexe consiste à répondre que cette transition augmente bien entendu les coûts. En réalité, ce n'est pas totalement vrai.

Cette année, je clôture une opération d'aménagement lancée en 1983 en pure expansion urbaine. Nous constatons qu'au cours de chacune des dernières décennies, le niveau d'artificialisation des sols réalisé par l'opération a été divisé par deux. Nous sommes passés d'opérations en extension urbaine à des opérations d'aménagement urbain uniquement. Aujourd'hui, ce type d'aménagement concerne quasiment 100 % de nos opérations. Notre équilibre économique, en réalité, n'est pas affecté par ce changement de nature du projet.

Notre équilibre économique est propre à celui des aménageurs publics. Notre objectif n'est pas de gagner de l'argent, mais d'être à « zéro plus ». L'idée n'est pas non plus de perdre de l'argent, mais d'équilibrer le bilan. Nous y parvenons aujourd'hui grâce à la participation des collectivités publiques et de l'État qui ont mis en place des dispositifs. Le Fonds friche constitue un moyen pour absorber ce coût. En outre, nous sommes de plus en plus exigeants concernant les ambitions, notamment environnementales.

Les questions de santé sont en général très mal gérées, tout comme celles relatives au bien-être dans son logement et à l'adaptation au changement climatique. Comment vivre, demain, dans des villes soumises à une canicule de plus de 50 degrés de manière récurrente ? Nous sommes tous de plus en plus exigeants, mais cette exigence est indispensable. Ce choix ne relève pas d'un engagement écologique. La question est de savoir si nos constructions résisteront à des manières de vivre différentes dans 30 ans. Nous avons acquis la conviction qu'il existe deux manières d'aborder ces sujets. La première consiste à ajouter de la contrainte à la contrainte, ce qui fonctionne mal. Je vous invite à regarder les programmes d'amélioration de la nutrition des chevaux sous Napoléon. Ces programmes visaient à améliorer la performance de l'appareil militaire français, ils n'ont pas permis d'inventer le char d'assaut.

La solution passe nécessairement par une rupture. Dès lors que nous acceptons la nécessité de changer notre logiciel pour aborder la conception des projets, nous parvenons à réaliser des économies. Les parkings silo évoqués plus tôt permettent une économie nette. Il existe tout de même un réel danger lié à la standardisation architecturale. Faisons très attention.

Je citerai un dernier exemple. Aujourd'hui, nous imposons un nombre maximum de logements par palier, pour favoriser le vivre ensemble. Nous visons un maximum de quatre. Une des raisons est qu'une configuration prévoyant huit appartements par palier ne permet pas de réaliser huit appartements traversants. Nous avons pourtant besoin de logements traversants, en vue de l'adaptation au changement climatique. Nous imposons des performances en termes de confort d'été pour un climat projeté en 2050.

L'habitat vernaculaire lyonnais, par exemple, crée un vivre ensemble fantastique. Nous devons changer de logiciel et faire ces sauts vers une autre manière de procéder. À l'heure actuelle, ce saut est difficile.

#### **Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

J'adhère totalement aux propos de Stéphan, je ne souhaite pas le paraphraser. Nous devons intégrer, en amont de la conception des projets, l'ensemble des continuités écologiques et environnementales. Pour sortir d'une vision étroite, il nous faut sortir du périmètre de l'opération et nous raccorder au territoire.

La continuité écologique à l'échelle du territoire nous dépasse. Nous devons aller chercher ces continuités, par exemple en créant des corridors qui se raccorderont à des boisements existants ou à des parcs naturels. Les réseaux de chaleur constituent également des leviers importants en transition énergétique. Ce dialogue avec le territoire est important pour s'intégrer dans ce maillage. Le bien-vivre et le bien-être passent également par toutes ces aménités urbaines de proximité à l'échelle du quartier. Nous revenons à cette pluralité, à cette mixité, au pied de chez soi.

#### **Bruno DEPRESLE, IGEDD, ancien aménageur et animateur de séminaire sur le ZAN**

Il a été beaucoup question du Zéro artificialisation nette (ZAN) ce matin. Pourquoi pouvons-nous considérer qu'il a des chances de réussir ? D'abord, pour une raison technique, du fait de la fixation d'une limite quantitative, ce qui n'existait pas auparavant.

En outre, de plus en plus d'acteurs publics et privés prennent conscience que la surconsommation foncière a constitué une aberration écologique, mais en grande partie également une aberration économique.

Vous avez bien fait d'inviter le maire de Saint-Brieuc. J'ai également tenté de l'inviter dans mon séminaire, mais j'ai eu moins de succès. Il a essentiellement cité le cas du logement. Effectivement, le cas de Saint-Brieuc est totalement emblématique de ce qui s'est produit depuis 1975 dans les villes de sa catégorie. Je cite celle que je connais le mieux, mais je pourrais en citer beaucoup d'autres. Dans un contexte de désindustrialisation, des centres-villes se vident au profit de leur périphérie. Un maire me demandait, lors d'une mission, de l'aider. Il n'a pas évoqué le bilan économique très médiocre de la création des zones d'activité dans son agglomération. Le ZAN a donc des chances de remporter un certain succès.

Concernant la rénovation des galettes commerciales, dont il a été question, attention ! Une étude que connaît bien Stéphan a montré que la grande majorité de ces zones commerciales était totalement dépourvue de qualités urbaines, même lorsqu'elles avaient été rattrapées par la ville.

Si le ZAN l'emporte, c'est parce qu'il a rencontré une faible opposition, notamment de la part des acteurs économiques ayant gagné beaucoup d'argent durant ces 50 dernières années, grâce au modèle de la surconsommation foncière. Il est sans doute intéressant pour eux de continuer à en gagner. Il peut aussi être important qu'ils n'en perdent pas trop pour éviter qu'ils s'opposent au processus. Je suggère, dans un certain nombre de cas, de dépenser pour la rénovation des galettes commerciales.

### **Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Je souhaite transmettre un chiffre concernant le dernier point évoqué par Bruno. Dans l'étude que nous avons menée en Île-de-France sur les zones commerciales ayant un potentiel de mutation, nous avons constaté, en croisant des critères, que moins de 15 % des zones présentaient un réel potentiel de transformation urbaine. Des critères tels que l'accessibilité des transports et la proximité d'aménités d'autre nature ont été pris en compte. Nous ne disposons pas de chiffre hors Île-de-France.

### **Anne BLONDEAU, DGA Citallios**

Nous avons beaucoup parlé des fonciers commerciaux et notamment des véhicules tels que les foncières. La question des zones d'activité économique est un peu différente. Dans ce cadre, nous sommes confrontés, d'une part, à une multitude de propriétaires et non à un unique propriétaire. La complexité est finalement beaucoup plus élevée et des véhicules de portage pouvant faire muter ces zones ont des difficultés à émerger. Nous avons là un vrai sujet. La question de la valeur est essentielle. Le recyclage foncier de ces zones d'activité a lieu sur des fonciers dont les valeurs d'entrée sont très élevées.

### **Stéphan DE FAY, directeur général, Grand Paris Aménagement**

Je partage totalement l'idée selon laquelle les activités « commerce » et « zone d'activité économique » n'ont rien à voir. Il n'existe aucune proximité de raisonnement entre ces professionnels. Nous constatons davantage de similitudes entre la manière de traiter le pavillonnaire et les zones d'activité économique qu'entre les commerces et les zones d'activités.

Concernant les véhicules, nous allons préparer l'avenir et le recyclage pour dans 40 ans. Il s'agit là de la partie facile, nous bénéficions d'un prétexte immédiat. La plupart des chefs d'entreprise ne perçoivent pas la bombe à retardement activée par le décret tertiaire. Il s'agit des étiquettes F et G du logement. La bombe sociale, pour la population concernée, explose peu après. Nous sommes convaincus qu'un changement de paradigme s'opère.

Nous partageons à 200 % l'approche décrite par Monsieur le Maire concernant le changement de métier du développement économique. La question du portage foncier se pose. Aujourd'hui, un des cas d'usage de la foncière Bois Construction que nous constituons est l'achat de foncier aux entreprises présentes ayant vocation à rester. L'idée est de convertir leur foncier en bail à la construction ou en bail à la réhabilitation. L'entreprise peut alors comptabiliser l'opération en CAPEX, à un moment où l'argent coûte cher. Ce dernier point est significatif.

Cette opération permet en outre de créer le cadre du dialogue pour les évolutions futures : densification, optimisation, revente d'un morceau de foncier. Certaines zones d'activité économique, pour différentes raisons, sont restées dans une SEM. Nous constatons à quel point ces outils permettent de dynamiser les zones concernées. Nous pouvons réintervenir, ce qui n'est pas possible dans une zone d'activité économique où le coût d'une réintervention est très élevé.

### **Hervé GUIHARD, maire de Saint-Brieuc**

Le métier change, il s'agit là d'une vision à moyen et long terme. Nous avons besoin, à court terme, de nous équiper d'un observatoire. Cet observatoire permet de constater qu'une partie de ces locaux est vide. Le chef d'entreprise doit en avoir conscience et l'assumer. Nous devons donc animer le réseau des entreprises pour qu'elles s'entendent. Il existe peut-être un petit business potentiel dans la location de ces espaces vides. Ce constat peut me conduire à arrêter de construire des hôtels d'entreprise et à essayer les entreprises un peu partout dans les locaux disponibles. Des travaux peuvent être assumés pour moitié par les entreprises et pour moitié par la collectivité, afin que les entrepreneurs prennent conscience qu'ils doivent améliorer la qualité de leurs bâtiments.

Une partie du budget consacré à la voirie et aux aménagements de la zone est prise en charge par la collectivité, dès lors que le chef d'entreprise s'engage dans des travaux de rénovation. Dès lors que trois ou quatre entreprises s'engagent et que nous améliorons l'accès voirie, une dynamique se crée. Nous testons actuellement ce fonctionnement sur trois sites pour lesquels une dynamique se crée en effet.

Nous parvenons ainsi à accéder aux locaux vides, à réimplanter des entreprises et à optimiser certaines zones. Je crois beaucoup à cette manière de procéder, je constate en effet beaucoup d'hypocrisie de la part des chefs d'entreprise concernant leurs propres locaux.

## GT1 - Carbone, Friches, Biodiversité : et si on comptait en euros ?

Groupe piloté par Anne BLONDEAU (CGA - Citallios) et Benoît GERARDIN (Directeur régional – Linkcity)

Avec les témoignages et débats de :

- Nicolas ROUGÉ, directeur, Une autre ville
- Simon FOURNIER, chef de projets aménagements et constructions durables, Grand Paris Aménagement
- Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, avec Nadège DAUDRIX, responsable Carbone et Environnement, Réalités
- Laurent CHATEAU, coordinateur national Friches, ADEME, avec Juliette MAITRE, directrice de projets, Cerema
- François-Laurent TOUZAIN, directeur associé, avec Solène LIMA, ingénieure urbaniste, Agence 360, et Isabelle MORITZ, adjointe au chef de bureau Villes et Territoires durables, DHUP.

### **Anne BLONDEAU, DGA Citallios**

Dans le cadre du nouveau cycle du RNA, qui débutera en 2024, nous aurons l'occasion de suivre un fil rouge et de rediscuter des valeurs de l'aménagement. Nous souhaitons amorcer ce cycle avec les thèmes de ce jour.

La feuille de route de décarbonation dans l'aménagement présentée cette année invite à prendre en compte le carbone dans les modèles économiques de nos projets. Il nous incombe d'intégrer cet enjeu à nos actions, d'orienter les comportements et de dégager les ressources nécessaires au financement de ces contraintes.

Nous avons fait émerger la filière de l'aménagement de ce point de vue, ce qui est une bonne chose. L'enjeu majeur consiste à financer la transition énergétique et écologique.

Toute la chaîne de valeur de l'aménagement est impactée par la sobriété foncière. La remise en état des friches est évidemment un sujet majeur dans ce domaine. Les projets qui ne consistent qu'à remettre des espaces dans leur état naturel sont essentiels, mais ils ne génèrent aucune recette. Ces projets sont donc uniquement perçus comme des coûts sans voir les bénéfices. Nous devons parvenir à dégager un équilibre sur ces projets. Les enjeux de la biodiversité commencent en outre à impacter les bilans de manière importante, par l'intermédiaire des fonciers de compensation. Nous aborderons ce sujet.

### **Nicolas ROUGÉ, directeur, Une autre ville**

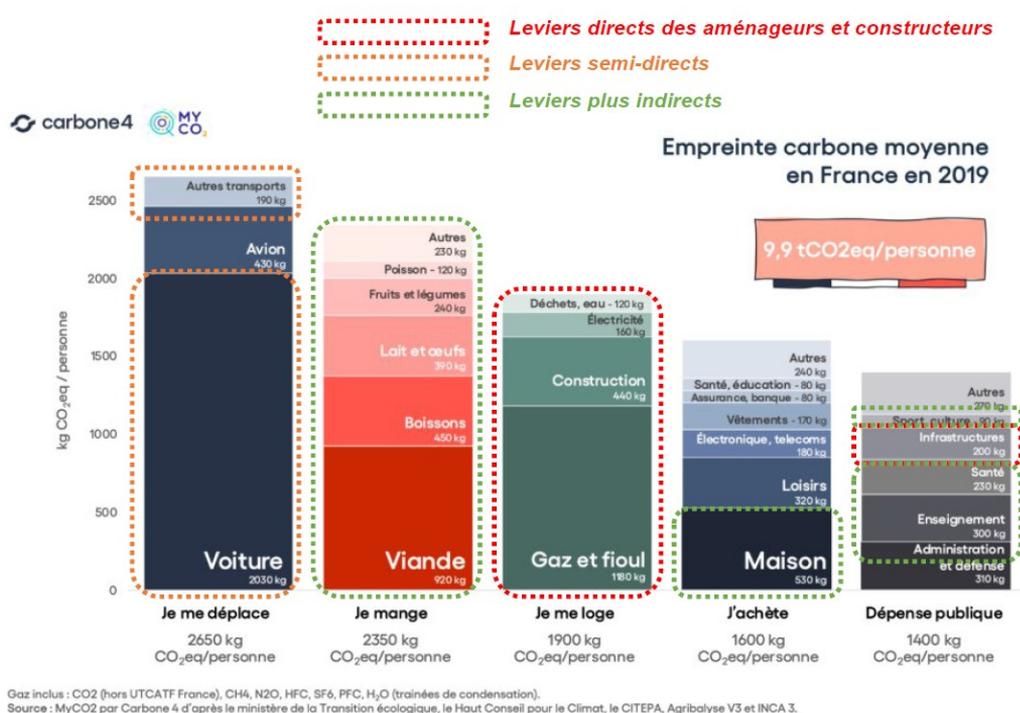
Il est important, à mon sens, de commencer par appréhender la métrique du carbone. Nous ne pourrions pas avancer sur le chemin de la décarbonation et sur les objectifs de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) en 2050, sans savoir de quoi nous parlons. Pour autant, la ville ne se construit pas uniquement sur la base des indicateurs. Le carbone, en outre, n'est pas l'unique critère à prendre en compte.

Nous ne nous situons pas dans une approche de monétarisation du carbone en euros. L'idée est de ne pas ouvrir la porte à une logique de compensation systématique, mais d'articuler impact carbone et coûts.

Quelle est la contribution de l'aménagement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ? Le premier point consiste à rappeler l'ampleur de la pente raide qui se trouve face à nous, sur le chemin de la décarbonation. **L'empreinte carbone moyenne d'un Français se situe autour de dix tonnes de CO<sub>2</sub>. La stratégie nationale bas carbone nous invite à diviser par cinq cette valeur, ce qui nécessite de travailler sur tous les postes. L'aménagement a la main sur certains leviers.**

En décomposant l’empreinte carbone moyenne d’un Français, on constate que le poste « Je me loge » offre des leviers directs d’amélioration. Il inclut la construction et le chauffage des bâtiments. L’aménageur disposera de leviers très directs sur l’infrastructure. Un certain nombre de leviers moins directs ou semi-directs concernent la mobilité. L’addition de tous ces leviers, directs ou semi-directs, représente la moitié de l’empreinte carbone d’un Français, ce qui n’est pas négligeable. L’autre moitié reste incompressible du point de vue de l’aménagement. Cela ne signifie pas que rien n’est possible.

L’aménageur a la main de manière plus ou moins directe sur une grande partie des leviers de réduction des émissions



## Une autre ville

**Benoît GERARDIN, directeur régional, Linkcity**

Une fois posés ces ordres de grandeur, pouvez-vous nous expliquer la méthode EuroCO<sub>2</sub> ? En quoi consiste-t-elle et quelle est son utilité ?

**Nicolas ROUGÉ, directeur, Une autre ville**

Je travaille pour un cabinet de conseil et d'étude en aménagement et transition écologique. Nous travaillons sur la prise en compte de la transition sociale et écologique dans les projets urbains. Nous avons développé cette méthodologie en partenariat avec un bureau d'étude appelé Amoès, spécialiste notamment des questions relatives à l'énergie et au carbone.

Nous avons imaginé ce projet ensemble, dès le départ et nous avons eu la chance de le tester avec Grand Paris Aménagement (GPA). Simon Fournier complètera mon propos. GPA a accepté de tester cette méthodologie sur trois projets différenciés. Il s'agissait donc, pour nous, du premier cas d'usage, nous l'avons ensuite réutilisé sur d'autres projets. Les projets étaient différenciés par typologie, tous étaient situés en Île-de-France. Cela nous a permis de conforter le développement de cette méthode.

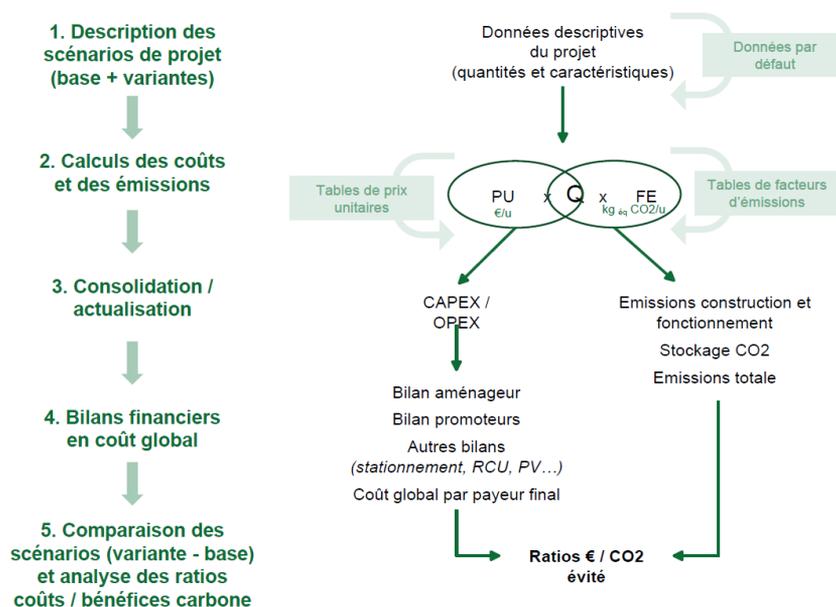
**Le principe consiste à construire, de manière couplée, un pré-bilan financier et un bilan carbone simplifié. Nous intervenons donc en amont des opérations, dans une logique très claire d'aide à la décision et à la conception des projets.** L'idée induite par cette méthodologie est qu'on ne lance pas, aujourd'hui, un projet sans établir un pré-bilan financier, soit une première maquette financière. Le but est de parvenir, en assumant une part d'approximation et une part d'incertitude, à établir ce pré-bilan carbone en se focalisant sur les ordres de grandeur.

**L'autre idée sous-jacente est d'envisager une transformation profonde des projets.** La question du carbone n'est pas la dernière couche ajoutée en fin de projet, lorsque tout est quasiment ficelé, quand le plan de masse est figé, qu'une programmation et une stratégie de stationnement sont arrêtées. L'idée est de s'ouvrir à une transformation plus profonde des projets, en s'intéressant aux ordres de grandeur.

J'insiste à nouveau sur la question du couplage entre carbone et énergie. Le pré-bilan financier est travaillé au ratio. Nous mentionnons des mètres carrés d'espace public et des mètres carrés de différents types de programmes. Ces chiffres seront multipliés par des ratios financiers. Finalement, nous pouvons faire de même avec le carbone, quoique l'exercice soit légèrement plus complexe dans le détail. Partant avec une base identique de données, une même description du projet par des métriques simplifiées, nous pouvons sortir des coûts et des volumes d'émissions de gaz à effet de serre.

Une fois cette information sortie, **l'idée n'est pas de transformer le carbone en euros, mais de diviser l'un par l'autre, de manière de raisonner en coût-bénéfice**. Ainsi, en comparant deux scénarios, je peux comparer le coût de la tonne de CO<sub>2</sub> économisé selon l'une ou l'autre variante.

### Principe général de la méthodologie

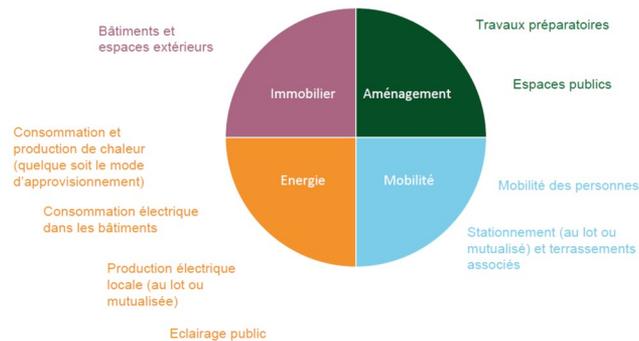


Le schéma décrit la méthodologie, il reprend ce que je viens d'expliquer. Je rappelle simplement que nous nous inscrivons bien dans une logique de coût global intégrant les coûts d'exploitation. Nous affectons chaque émission ou chaque dépense à un acteur. Il peut s'agir de la collectivité, d'un aménageur, d'un promoteur ou de l'utilisateur final. Pour l'évolution des gaz à effet de serre, nous raisonnons en cycle de vie.

Nous intégrons, dans cette méthode, l'ensemble des éléments composant un projet urbain. Pour simplifier, nous avons regroupé ces émissions en quatre blocs.

Une consolidation des coûts bruts et des émissions autour de 4 grandes « fonctions » du projet urbain

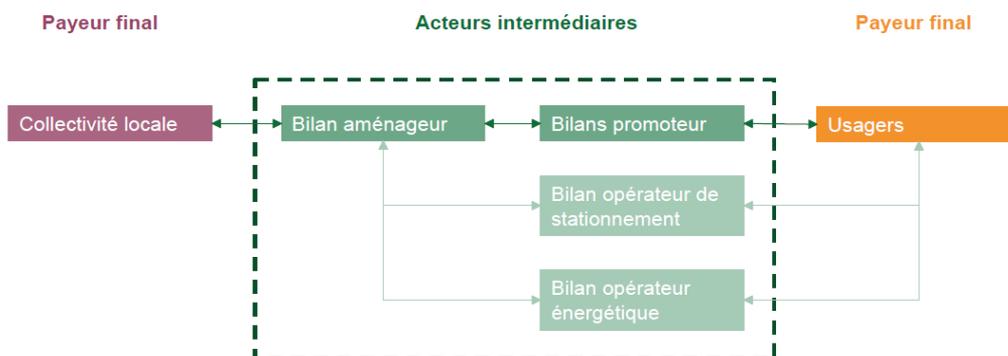
Où va l'argent ? D'où vient le carbone ?



Le schéma présente quatre quarts, or il ne s'agit pas de quatre quarts équivalents, mais plutôt de blocs. Nous avons quatre postes : Aménagement, Immobilier, Énergie et Mobilité.

Tout cela est couplé à deux pré-bilans : un pré-bilan d'aménagement et un pré-bilan immobilier. L'idée est ensuite d'identifier les coûts portés par les bailleurs finaux. Nous avons émis l'hypothèse tout à fait discutable selon laquelle les bilans d'aménagement et les bilans de promotion devraient être équilibrés. Si dans l'exercice de comparaison de deux scénarios, nous modifions les dépenses ou les recettes d'un de ces acteurs, le point doit être rééquilibré. Il existe deux moyens de rééquilibrer. Soit il est rééquilibré en aval et l'utilisateur paye, soit il est rééquilibré vers l'amont et la collectivité paye.

### Une approche financière complète et rigoureuse pour identifier les coûts portés par les payeurs « finaux »



Un **équilibrage des bilans** « vers l'amont » (via la participation de la collectivité locale) ou « vers l'aval » (via les prix de sortie)  
 > In fine, qui paie quoi réellement ?

Cette explication schématique permet de comparer deux scénarios et d'estimer si le prix de sortie est susceptible d'augmenter en cas de report parfait des surcoûts. Elle permet également d'estimer si une économie est constatée. La question se pose également en cas d'une éventuelle subvention d'équilibre de la collectivité.

Trois projets ont été testés, je ne suis pas autorisé à révéler leurs noms. S'agissant de projets de GPA, ils sont situés en Île-de-France. Un premier projet d'écoquartier est situé sur une friche proche d'une voie de chemin de fer. Ce quartier est peu desservi et relativement éloigné de Paris. Un autre projet

concerne un quartier en renouvellement urbain, plutôt bien connecté par les transports en commun. Enfin, l'autre projet concerne une très grande zone d'activité très mal desservie.

La métrique utilisée est le mètre carré. Ces mètres carrés peuvent être transformés en habitants ou usagers. Aujourd'hui, nous sommes focalisés sur les choix de l'aménageur et nous avons choisi le mètre carré. Ce choix est sans doute imparfait, nous retravaillerons ce point.

### Les enseignements généraux sur les ordres de grandeur

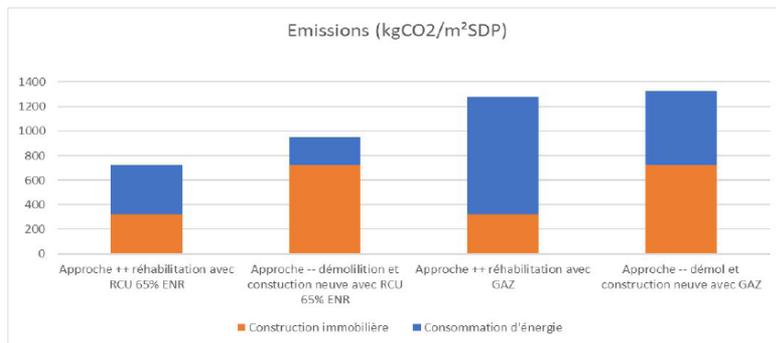
Émissions de CO2 totales (construction + exploitation sur 50 ans + (dé)stockage carbone) en kg éq CO2/m²SDP)

	ECOQUARTIER	QUARTIER EN RENOUVELLEMENT URBAIN	ZONE D'ACTIVITES
AMENAGEMENT	64	118	41
IMMOBILIER	788	895	872
ENERGIE	261	356	355
MOBILITE	831	461	2196

**Cette analyse révèle que le premier paramètre de la performance carbone d'un quartier est sa localisation.** Ce facteur impacte en effet le paramètre Mobilité. D'autres enseignements généraux peuvent être tirés, bien qu'ils ne figurent pas sur ce schéma très synthétique.

**Outre la localisation, la programmation est essentielle. Réhabilitation versus construction neuve : tel est le grand débat.** Lorsque l'énergie alimentant les immeubles est très carbonée, la réponse est mitigée. En revanche, lorsque l'énergie est décarbonée, bien que l'immeuble réhabilité consomme légèrement plus qu'un immeuble neuf, le bénéfice est très nettement en faveur d'une réhabilitation plutôt que d'une démolition-reconstruction.

## Enseignement n°2 : Le bas carbone est avant tout une question de programmation, avant le dessin ou la technique



**Ex. n°1 : Réhabilitation vs. construction neuve**

1 place de parking souterrain	6 - 7 Téqu CO <sub>2</sub>
1 place de parking en SILO (béton)	4 - 5 Téqu CO <sub>2</sub>
1 place de parking en SILO (bois)	Moins de 1 Téqu CO <sub>2</sub>
1 place de parking au sol	Moins de 0,5 Téqu CO <sub>2</sub>

**Ex. n°2 : Quantité et nature des stationnements**

*1m<sup>2</sup> d'espace minéralisé émet x4 plus de CO<sub>2</sub> que 1m<sup>2</sup> d'espace végétalisé type parc*

**Ex. n°3 : Quantité et nature des espaces verts**

La question du stationnement a été largement évoquée ce matin. Stéphane DE FAY évoquait une économie de 8 000 euros par place de parking lorsque l'on passe d'un stationnement en sous-sol à un stationnement en surface. Ce choix permet une économie nette de l'ordre de 5 ou 6 tonnes de CO<sub>2</sub> par place dans un parking en silo versus une place de parking en sous-sol. La différence est substantielle.

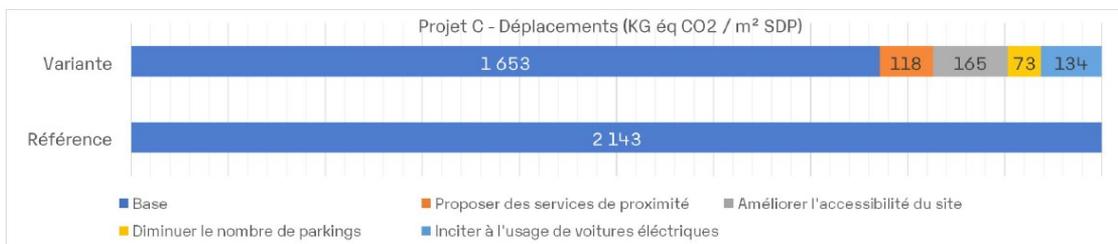
Concernant l'équilibre entre espace minéral et végétal dans l'espace public, un mètre carré d'espace minéral émet quatre fois plus de CO<sub>2</sub> qu'un mètre carré d'espace végétalisé. Toutes ces informations doivent être nuancées pour chaque projet.

Un autre exemple concerne la zone d'activité sur laquelle nous avons travaillé. Le fait d'introduire une mixité fonctionnelle impacte fortement le bilan. Cette mixité génère en effet une réduction des déplacements motorisés. Compte tenu de l'importance des déplacements sur la zone d'activité étudiée, l'économie est de l'ordre d'une centaine de kilos par mètre carré SDP. Le rapprochement entre cette information et la métrique précédente permet d'obtenir un ordre de grandeur. Grâce à une simple diversification programmatique, les gains sont substantiels sur le bilan carbone global de l'opération.

**Enseignement n°2 : Le bas carbone est avant tout une question de programmation, avant le dessin ou la technique**



**Ex. n°4 : Mixité fonctionnelle dans une zone d'activités**



Le troisième enseignement est le fait que **le bas carbone permet de nombreux co-bénéfices**. Nous avons intérêt, sur certains sujets, à agir même si l'impact sur les émissions de gaz à effet de serre est moindre. Cela relève, pour moi, de l'évidence, mais je ne suis pas certain que ce soit le cas pour tout le monde. Beaucoup de gains peuvent être obtenus grâce aux solutions de décarbonation. Souvent, une convergence est constatée.

**Enseignement n°3 : Le bas carbone, c'est beaucoup de cobénéfices, ce qui fonde l'intérêt à agir même sur des postes relativement moins importants du bilan des émissions de GES**

**ESPACES PUBLICS**

Gestion des Eaux de pluie

Ecosystèmes renforcés

Adaptation au changement climatique

**BATIMENTS**

Amélioration du confort hygrothermique

Amélioration de la

Enfin, le dernier point concerne l'économie au sens strict. **Nous avons testé un certain nombre de scénarios de décarbonation. Nous étudions le bénéfice carbone de chaque levier et constatons que le rapport coût/bénéfice est en réalité souvent négatif.** Dès lors que nous imaginons des solutions différentes, des solutions de rupture telles les parkings silo, des gains sont constatés. Optimiser la surface d'espace public ou réduire les ratios d'espace imperméables et d'espaces perméables permet également des gains.

**Enseignement n°4 : Quand l'accent est mis sur la sobriété, le bas carbone peut aussi représenter des économies sonnantes et trébuchantes**

		<b>Rapport coût - bénéfice</b> €/ Télec CO2 évité	<b>Bénéfice Carbone</b> Kg éq CO2 évité / m² SDP
<b>AMENAGEMENT</b>	Optimisation de la surface : -4%	-14 079	2
	Espaces publics : gammes plutôt vertes, +50% d'arbres	4 616	23
<b>MOBILITE</b>	Parking SILO et au sol au lieu de sous-sol	-2 838	53
	VE, parking SILO, services de proximité, modes doux et TC	-1 562	495
<b>ENERGIE</b>	Eclairage public LED avec détecteur de présence	-1 604	23
	Approvisionnement biomasse à 100% au lieu de 50%	-620	87
<b>IMMOBILIER</b>	Ambition C2	747	166
	Ambition entre C1 et C2	863	47

Un des leviers que nous avons testés constitue toutefois un contre-exemple. Dans ce contre-exemple, le coût est très élevé pour un bénéfice carbone très faible. Nous avons très fortement augmenté la densité d'arbres dans les espaces verts de ce projet. Nous ne devons pas fantasmer sur la part de gain carbone liée au stockage dans les arbres, à l'échelle d'un projet urbain. Le rapport coût/bénéfice n'est clairement pas bon. Le carbone n'est toutefois pas l'unique point à prendre en compte. Ce type de projet peut présenter d'autres intérêts sur le plan du microclimat et de la biodiversité.

**Benoît GERARDIN, directeur régional, Linkcity**

Je me retourne maintenant vers Grand Paris Aménagement : pourquoi vous êtes-vous lancés dans cette démarche ? Quelles conclusions opérationnelles tirez-vous ? Quelles actions avez-vous engagées suite à ces conclusions ?

**Simon FOURNIER, chef de projets aménagements et constructions durables, Grand Paris Aménagement**

Je propose de replacer l'expérimentation d'EuroCO<sub>2</sub> dans le cadre de l'action que nous souhaitons mener chez Grand Paris Aménagement (GPA) aujourd'hui. Ces bilans carbone sont les premiers que nous avons établis avec EuroCO<sub>2</sub> voilà deux ans. Depuis, nous avons effectué une douzaine d'évaluations supplémentaires.

Nos équipes sont actuellement en phase de montée en compétences et d'acculturation. Certes, nous parlons d'empreinte carbone depuis de nombreuses années, mais les équipes opérationnelles découvrent le bilan carbone.

Souvent, le bilan carbone est réalisé à un stade où l'implantation n'est plus remise en question. **Des bilans carbone plus stratégiques seraient à mener à l'échelle du territoire, au moment où sont élaborés les PLU et les plans climat. Une première brique du bilan carbone pourrait être posée à ce stade.** Les aménageurs se placent rarement dans l'optique d'une remise en question de l'implantation dans une programmation.

Suite aux premiers retours d'expérience, la question du séquençage se pose. Elle consiste à identifier le bon moment pour réaliser le bilan carbone. Il doit être mené très en amont. Plus le bilan est tardif, plus les hypothèses sont stabilisées et consolidées. Le bilan est alors plus précis.

Les équipes projet s'interrogent souvent sur le moment où elles doivent déclencher cette étude. **La réponse consiste peut-être à établir plusieurs bilans ou à l'actualiser tout au long d'une opération. Cette option** permet de proposer des objectifs au début et de les comparer au réalisé, une fois que nous avons signé un seuil de 30 % de promesse de vente avec des opérateurs.

Concernant le regard croisé entre coût carbone et coût-bénéfice, la démarche est habituelle. Dans l'aménagement, les prestataires ne disposent pas encore complètement de la compétence ou des outils permettant d'adopter ce regard croisé. Nous encourageons les acteurs à l'adopter pour monter en qualité. Nous tentons d'intégrer cette donnée dans notre cahier des charges. Nous ne sommes pas encore prêts à intégrer le carbone dans nos bilans d'aménagement. L'appropriation de l'outil constitue un point de départ.

La feuille de route bas carbone de l'aménagement propose de nombreuses pistes. **Nous ne sommes pas encore capables de chiffrer le coût de l'inaction climatique ou de l'aggravation des risques générés par notre bilan carbone. Donner une valeur au service rendu par la nature constitue encore une autre question. Nous en sommes au stade zéro, la construction d'un bilan d'aménagement prenant en compte ces dimensions reste à inventer, de ce point de vue.**

**Le carbone et les tableurs Excel ne suffiront pas pour quantifier le carbone sur les projets et obtenir une ville moins carbonée. Notre approche doit être plus systémique. Elle doit croiser les approches coût et carbone, mais les co-bénéfices doivent également être pris en compte.** Enfin, les bilans ne sont pas suffisamment contextualisés. Souvent, un poids carbone est donné, mais il n'est pas commenté à l'aulne du territoire, de la maturité des habitants et des élus ou encore du nombre d'emplois créés. Toutes ces strates d'information permettraient pourtant de mieux évaluer le projet urbain du point de vue du carbone. Il serait alors plus facile de savoir où nous allons.

Enfin, **nous devons concevoir un récit des bilans carbone pour que les citoyens se les approprient.** Aujourd'hui, les bilans sont réalisés par l'équipe opérationnelle et le prestataire en charge des bilans carbone, mais les études ont du mal à percoler. Les autres acteurs tels que les urbanistes, les services techniques de villes, des EPT en Île-de-France ne s'en saisissent pas nécessairement, faute d'une mise en récit de qualité dans les rapports. J'ai dit, de manière provocatrice, que nous ne réaliserons pas une ville bas carbone en parlant de carbone. **Peut-être devons-nous convaincre élus et citoyens qu'une ville bas carbone ne se résume pas à une pénalité ou une taxe, mais que de nombreux bénéfices sont induits. Une ville moins carbonée est sans doute plus agréable. Les mobilités plus douces entraînent une réduction des nuisances et les risques diminuent.**

**Le combat contre les tonnes carbone conduit à un cadre de vie plus attractif pour les habitants. En levant la tête du guidon et en évoquant ces éléments, le bilan carbone pourrait rapidement devenir un outil d'aide à la décision.**

### **Nadège DAUDRIX, responsable Carbone et Environnement, Réalités**

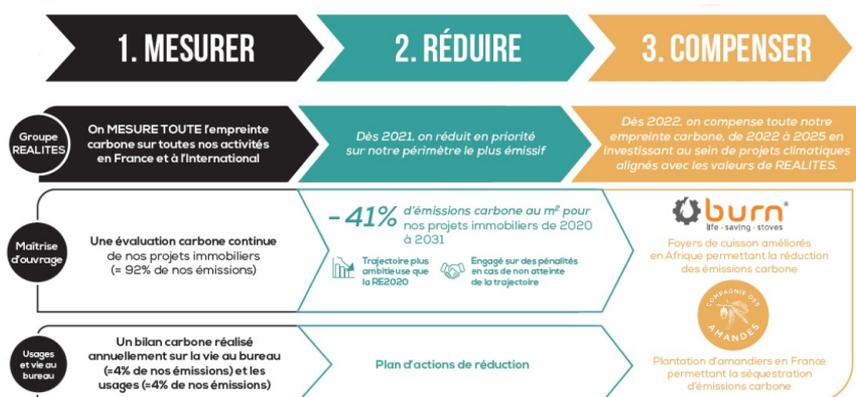
Nous changeons d'échelle car, en tant que développeur territorial, nous sommes en premier lieu maîtres d'ouvrage immobilier, maîtres d'usage. Nous allons parler d'une échelle et d'une dimension territoriale qui est celle de l'immobilier. Elle sera déclinée à l'échelle urbaine par Karine Mottier.

La quantification est beaucoup moins mature à l'échelle urbaine qu'à l'échelle immobilière. Elle est notamment portée par la RE 2020. Nous agissons davantage au travers d'actions et de leviers vertueux par essence, que l'on ne quantifie pas toujours.

Réalités est un développeur territorial opérant sur deux piliers : nous construisons et nous exploitons. Nous réalisons de la maîtrise d'ouvrage immobilière, principalement du logement résidentiel. Nous développons également une activité de diversification, notamment sur du tertiaire. Nous réalisons de la maîtrise d'usage sur des sociétés d'exploitation dans des secteurs d'activité diversifiés tels que des résidences personnes âgées et des résidences étudiantes.

La combinaison de ces deux activités, les ouvrages et les usages, permet notamment de proposer des projets urbains qualitatifs au territoire. Réalités fait partie des premières entreprises dotées du statut de Société à mission. Nous avons obtenu le statut dès 2021. C'est précisément dans ce cadre que nous avons développé notre stratégie carbone qui repose sur trois axes : mesurer, réduire et compenser.

## Une stratégie carbone ambitieuse, en phase avec notre statut d'entreprise à mission



### REALITES

Le fil rouge, à l'échelle immobilière, est la quantification pour laquelle nous avons la chance de nous appuyer sur la RE 2020. Nous mesurons toutes les émissions de carbone, sur l'ensemble de nos activités en France et à l'international et réduisons en priorité notre activité la plus émettrice. Il s'agit bien entendu de la maîtrise d'ouvrage immobilière qui représente 92 % de nos émissions de carbone annuelles. Notre objectif consiste à réduire de 41 % nos émissions en intensité carbone au mètre carré entre 2020 et 2031. Plutôt qu'acheter des crédits carbone disponibles sur le marché, nous adoptons une démarche entrepreneuriale et soutenons des entreprises et des projets. Nous portons actuellement deux projets.

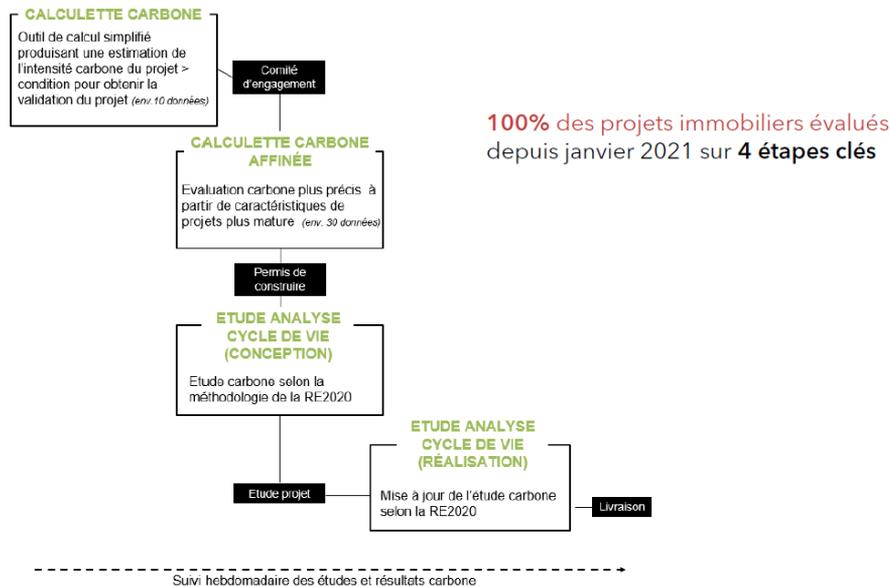
Nous avons bâti notre trajectoire RE 2020 à l'aide de « Carbone 4 », elle fonctionne par seuil. Notre trajectoire de décarbonation fonctionne de manière beaucoup plus linéaire. L'objectif, bien entendu, consiste à anticiper les différents seuils de la RE 2020 qui entrent en vigueur en 2025, 2028 et 2031. Nous sommes en avance d'environ 20 % par rapport au premier seuil. Nous nous situons environ 10 % au-dessus en 2025 et 5 % au-dessus en 2031. Notre trajectoire est établie par rapport à la moyenne de l'ensemble des projets immobiliers réalisés.

**En 2020, notre système constructif était entièrement basé sur le béton et la brique pour la construction neuve, comme tel est le cas pour de nombreux promoteurs. En 2031, le mix inclura 41 % de construction bois et béton bas carbone.**

Nous passerons d'une chaudière individuelle au gaz à la disparition du gaz en 2025. Nous anticipons le changement en embarquant des solutions électriques, ainsi que des solutions privilégiant les énergies renouvelables et notamment les réseaux de chaleur. Ils sont plus faciles à développer dans les projets urbains qu'à l'échelle d'un projet immobilier.

**Aujourd'hui, nous dépassons notre performance de trajectoire. Cela s'explique principalement par le fait que nous avons réussi à supprimer le gaz plus rapidement que prévu.** La mobilisation de la construction bois, grâce notamment à Mayers Industrie, nous permet de travailler sur du hors site biosourcé. Tous ces éléments nous permettent à date, d'être en avance, de l'ordre de 6 à 8 %, par rapport à notre trajectoire cible. J'espère que nous parviendrons à tenir cette avance dans la durée.

# La méthode REALITES : un **monitoring carbone en continue** pour une meilleure performance



6

Toutes nos opérations, depuis janvier 2021, font l'objet d'une évaluation carbone et suivent ce processus.

La réglementation oblige uniquement à réaliser le calcul d'étude Analyse du cycle de vie (ACV) à livraison. Notre objectif consiste à anticiper et démarrer dès la première phase d'un projet et les étapes de faisabilité.

Nous avons développé des ratios grâce à Carbone 4 et avons construit, avec lui, une première calculette carbone. Elle établit, sur la base d'une dizaine de caractéristiques très simples du projet, des premières photographies internes, grâce à un développeur.

Cette première boussole est suffisamment simple pour être accessible à tous. Elle permet d'établir une première estimation, de donner le cap par rapport à la trajectoire cible de l'année. Ce cap sera suivi tout au long de la vie du projet.

Nous disposons d'un outil plus fin que la calculatrice contenant une dizaine de données. Ce nouvel outil contiendra une trentaine de données. Nous tenterons de modéliser beaucoup plus le projet, en fonctionnant toujours par ratio. Les bureaux d'études ACV ne parviennent pas à obtenir ces informations. Nous rencontrons de nombreuses difficultés, raison pour laquelle nous sommes contraints de développer ces outils en interne.

Nous menons ensuite les études ACV réglementaires de manière traditionnelle. Ces études sont réalisées par des bureaux d'étude externes. Une mise à jour est effectuée au moment de la livraison.

Nous avons réussi à « sur-performer » par rapport à notre trajectoire cible, grâce notamment à notre filiale Mayers Industrie basée à La Janais. Il s'agit d'une usine de fabrication hors site de biosourcées. Elle produit des constructions 2D et 3D. Cette manière de procéder nous aide réellement à tenir notre trajectoire.

Nous parvenons à établir la stratégie de notre unité à travers des projets climatiques que nous finançons en France et à l'international. Ces projets sont certifiés, soit par le Label bas carbone en France, pour la Compagnie des amandes, soit par la certification Gold Standard pour le projet développé en Afrique, en Tanzanie.

**Benoît GERARDIN, directeur régional, Linkcity**

Karine, vous intervenez sur des opérations d'urbanisme, sur des grands projets. Comment se décline le plan bas carbone à votre échelle ?

## Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités

Je pense que nous ne sommes qu'au début de la démarche. Je n'ai pas de recette toute faite, je peux simplement présenter ma réflexion à date. Je pense qu'un travail plus complet a été mené sur la partie immobilière. **Quels seraient les bons outils de mesure à l'échelle de l'aménagement ? Nous nous autorisons aujourd'hui à les comparer, à les tester, mais nous n'avons pas encore trouvé l'outil adéquat.**

Le périmètre de notre opération est-il le bon ? Lorsque nous abordons des sujets tels que le raccordement à un réseau de chaleur ou la mobilité, nous dépassons largement le périmètre de notre projet. Tout cela nous conduit à nous interroger. L'aménagement et la construction forment un tout. Ils sont complémentaires, tant concernant l'approche du bilan carbone que dans l'optique des certifications. Nous devons disposer de cette vue d'ensemble pour évoquer le bilan carbone. Nous ne pouvons rester dans le spectre de l'aménagement, ce point me semble important.

Nous allons travailler essentiellement sur l'aspect environnemental et énergétique, notamment sur des éléments connus. L'assistance compte certainement des techniciens et des responsables de projet. Le travail sur les aménités urbaines, mais également la mutualisation de la gestion des eaux pluviales et la biodiversité dépasseront la partie aménagement et concerneront la partie bâti. Des prescriptions permettent de contenir ces ambitions.

Le volet écologique et énergétique doit passer par les canopées urbaines. Les Chartes de l'arbre sont de plus en plus intéressantes dans les grandes métropoles. Elles le sont également, d'un point de vue technique, dans les sols, notamment grâce au travail sur la dépollution. Nous testons actuellement la réinjection de terres polluées dans des filières agricoles locales. Un contrat est signé avec Terra Innova dans ce domaine. L'idée consiste à réutiliser les terres polluées dans des circuits courts, dans des exploitations agricoles à proximité du projet. Ce procédé donne une seconde vie à ces terres polluées. Il génère uniquement un coût d'étude qui peut d'ailleurs être subventionné. Cette démarche est intéressante, car vertueuse. Ces terres auraient été mises en décharge spécifique, ce qui aurait engendré le paiement d'une petite plus-value liée à la mise en décharge. Elle aurait été stockée et, peut-être, réutilisée. Grâce à cette réutilisation, le trajet de ces terres est tracé.

Je peux citer comme autre exemple le travail relatif aux corridors écologiques. Des nichoirs ou des habitats sont imposés dans les constructions. Outre les installations réalisées dans l'habitat, nous créons des continuités destinées aux petits animaux tels que des crapauds et des habitats intégrés aux espaces verts. L'ensemble de cet écosystème ne coupe pas beaucoup plus cher, puisqu'il est pensé en amont, dès la conception du projet.

La déconstruction induit un vrai sujet économique. Un coût réel est associé à la déconstruction de désamiantage sans qu'une économie soit possible sur ce poste. Ce travail devra être réalisé dans les règles de l'art. Le réemploi des matériaux issus de la déconstruction, en revanche, constitue un levier. Ce réemploi est en effet possible.

## Retour d'expérience sur les projets de reconversion de friches urbaines

### Ré emploi des matériaux

Réutilisation de 120m<sup>3</sup> de granit issus façades en pavés/revêtement de sol.  
-concassage sur site et récupération des matériaux : 24 000 t. pierres concassées + 50m<sup>3</sup> d'enrochement réemployés en compactage et structure de voiries...  
=> 90 300 kg d'émission de Co2 économisés.  
=> 1 000 rotations de camions contre 2 000 estimés

### Valorisation des terres polluées

Dépollution sur site ou hors site en réutilisation dans des filières agricoles locales.

### Désimperméabilisation du site & Corridors écologiques

-Désimperméabilisation des sites en remplaçant l'enrobé existant par des parvis/cheminements, îlots végétalisés : amélioration de la surface perméable => Gestion aériennes des eau pluviales, lorsque cela est possible.  
-Limitation des voiries.  
-Indice de canopée.

### Parti pris sur la mobilité du quartier

Parking silo / réversibilité en cœur de quartier pour multi actifs. => Sous-sol évités, lorsque cela est possible.

### Détournement de l'existant

Détournement du déjà là par la réutilisation de l'existant : pont roulant, structures métalliques de halles conservées

Enfin, le détournement de l'existant constitue un autre levier. Il est possible de réutiliser des bâtiments pour leur donner une seconde vie, par exemple pour du stationnement. Nous pouvons également décider de faire avec le « déjà là », par exemple en réutilisant des halles ou des ponts roulants d'anciennes manufactures en les plaçant au centre d'un espace public. Ce « déjà là » est alors présenté tel une œuvre d'art qui participe à l'histoire du lieu.

**L'outil de mesure carbone de l'ensemble de ces éléments permet d'objectiver les choses et d'établir un cadre référentiel. Ce cadre, selon moi, reste à construire.**

**Anne BLONDEAU, DGA Citallios**

L'objectif du Zéro artificialisation nette (ZAN) à l'horizon 2050 constitue un des gisements fonciers majeurs. Il nous oblige à modifier nos pratiques et à réinterroger le modèle économique du recyclage.

En 2021, le gouvernement annonçait l'appel à projets du Fonds friche pour appuyer les démarches complexes de recyclage des friches. Le dispositif est aujourd'hui pérennisé dans le cadre du Fonds vert. Le Cerema a beaucoup appuyé cette démarche, avec les services de l'Etat, sur les dossiers déposés. Il a étudié l'ensemble des dossiers, les a analysés et a produit un benchmark de ces projets. Il aide les acteurs à comprendre les enseignements de ces analyses.

Juliette, quels enseignements tirez-vous de votre intervention menée dans le cadre du Fonds friche ? Quels sont les coûts de ces opérations ?

**Juliette MAITRE, directrice de projets, Cerema**

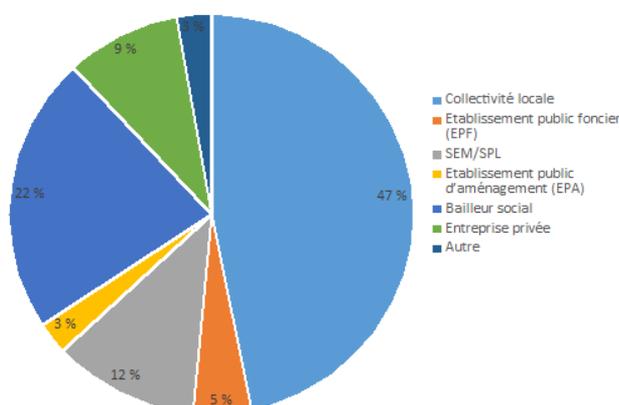
Si le décret précisant la définition d'une friche est toujours en attente, une friche, selon le Fonds friche, est définie comme « un terrain nu, déjà artificialisé et qui a perdu son usage ou son affectation ou un îlot d'habitat, d'activité ou mixte, bâti et caractérisé par une importante vacance ou à requalifier. »

Le Fonds friche a été lancé début 2021, il était alors doté de 300 millions d'euros. En mai, 350 millions d'euros supplémentaires ont été alloués, puis 100 millions d'euros en janvier 2022.

**Les projets d'aménagement ne représentent qu'un tiers des projets lauréats, qui sont donc principalement des projets immobiliers.** Les lauréats sont répartis partout en France, plutôt en zone C (en effet, il est sans plus facile de dégager des recettes pour couvrir le coût des opérations de recyclage en zone tendue). Au final, ces opérations sont alors portées par des petites communes (90 % des opérations sont portées par des acteurs publics), alors que les porteurs privés pouvaient candidater.

On constate une forte variabilité des profils des lauréats selon les régions, reflet d'une culture locale.

Répartition des porteurs de projets  
ensemble des lauréats APP 1, APP2 et APP3, 2021



En terme d'acteurs, les projets sont majoritairement portés par des collectivités locales, puis par des bailleurs sociaux, des EPL, des acteurs privés ou du des EPF. Plus de la moitié des opérations est portée par les collectivités locales (qui oublient ou minorent souvent de nombreuses données dans leur bilan d'opération).

Concernant la pollution, si nous savons que certaines friches sont polluées, nous ignorons à quel point. Par contre, nous avons eu beaucoup de lauréats avec des problèmes d'amiante, car il n'y a jamais eu d'autre moyen de financer l'amiante que le Fonds friche. Le Fonds friches est donc venu combler un manque de financement dans un domaine où les travaux coûtent très cher.

Si l'on s'intéresse au coût des projets d'aménagement, les projets coûtent plus cher en zone tendue, notamment car le foncier a coûté cher au départ. Les coûts de remise en état sont plus faibles en zone détendue, mais pèsent beaucoup plus en % pour l'opération d'aménagement. Les projets les plus complexes sont souvent réalisés via des concessions d'aménagement. Ils coûtent souvent plus chers mais cette impression qu'ont les collectivités est à mettre en regard avec le fait que ces dernières oublient souvent 20 à 25 % des coûts lorsqu'elles réalisent les opérations en régie.

## RATIO DE COÛTS – PROJETS AMENAGEMENT

Les coûts de remise en état peuvent atteindre entre 1,8 millions et 2,5 millions/ Ha de friches traitées au maximum (pour des projets de plus de 4 ha de friches).

**La moitié des projets ont des coûts supérieurs à 400 k€ HT / Ha de friches traitées avec une moyenne à 780k€ HT / Ha de friches.**

Ces coûts varient notamment selon la pollution.

	Médiane (sans 0)
non pollué	98 933 €
bâti pollué	370 317 €
sol pollué	321 924 €
bâti et sol pollué	529 825 €
<b>Total Résultat</b>	<b>405 261 €</b>

*Projets > 5000m<sup>2</sup> friches*

	Projets d'aménagement et proto-aménagement Valeur médiane en k€ / Ha friche traitée (projets > 5000m <sup>2</sup> de friches)						
	Etudes liées au recyclage	Archéologie	Déconstruction et dépollution du bâti	dont désamiantage	Dépollution sol et eau	Autres frais de remise en état	TOTAL remise en état
non pollué	nd	nd	189	0	0	nd	99
bâti pollué	39	nd	239	71	0	54	370
sol pollué	20	nd	119	0	214	50	322
bâti et sol pollué	30	nd	224	116	133	54	530
<b>Total Résultat</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>222</b>	<b>97</b>	<b>149</b>	<b>50</b>	<b>405</b>

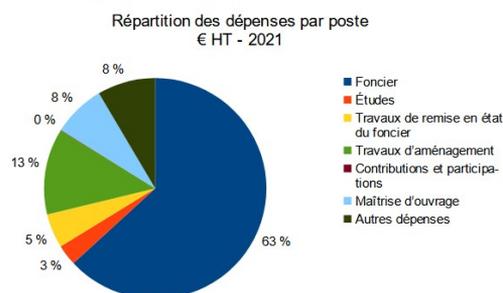
Si l'on regarde coûts de recyclage à proprement parlé, sur les projets d'aménagement importants, les coûts peuvent atteindre jusqu'à 2,5 millions d'euros par hectare de friche traitée mais avec de grandes disparités. **La médiane du coût de recyclage est en effet à 400 000 euros/Ha de friche traitée et la moyenne à 780 000 euros l'hectare. La différence est substantielle, selon que le site est pollué ou non.**

## EXEMPLE

### SAINT MALO

#### Le Parc des Découvertes - « Friche Seifel »

Coût total du projet : 26,6 millions € HT



#### PLAN MASSE



Coût de remise en état du foncier **1,3 millions € HT**  
→ Soit 5 % des dépenses

→ ratio : **267 k€ HT/ ha**

Pour illustrer avec un exemple concret de friche traitée par le groupe Réalités, sur le site Saint-Malo Parc de La Découverte, le coût total du projet s'élève à 26 millions d'euros, dont 1,3 million d'euros de coût de remise en état du foncier, ce qui correspond à un ratio 267 000 euros/hectare pour ce poste.

### Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités

Pour préciser, ce montant de recyclage est plutôt faible car la partie friche n'était pas très polluée. L'autre secteur de l'opération (la partie Découverte) en revanche, qui n'était pas considéré comme friche, l'était beaucoup plus et alourdit le bilan global.

Nous avons bénéficié du Fonds friche uniquement pour une partie de l'opération à Saint-Malo. Le secteur de gauche correspond au centre commercial La Découverte, il est toujours en activité. La zone friche est située à droite, il s'agit du site SEIFEL. Ce site contient un hangar pollué à l'amiante et quelques zones de pollution. Nous retrouvons des poches de pollution en gruyère sur le parking actuel du centre commercial de La Découverte.

Il est très important, sur ce type d'opération, que l'équilibre économique soit réparti sur les deux secteurs. Nous avons démarré les travaux de viabilisation d'une nouvelle station-service, ainsi que des travaux de dépollution et de déconstruction par morceaux du centre commercial. La requalification d'entrée de ville vient corréliser cette opération.

### Juliette MAITRE, directrice de projets, Cerema

Si l'on s'intéresse maintenant aux projets immobiliers réalisés sur friches, globalement, mieux vaut réhabiliter, notamment dans le cadre de projets résidentiels. La réhabilitation coûterait en moyenne moins cher, même si cette information ne correspond pas à l'idée que l'on se fait.

## RATIO DE COÛTS – PROJETS IMMOBILIER

Les coûts de remise en état qui peuvent représenter plus de 1000€HT/m<sup>2</sup> SP produits avec une médiane à **120 €HT / m<sup>2</sup> SP produite**.

Si l'on compare au coût total du projet, ces coûts de remise en état représentent **entre 4 % et 8 % du coût de l'opération** ramené à la surface de plancher prévue.

Ces coûts varient notamment selon la pollution.

	Projets immobiliers Valeur médiane en €HT / m <sup>2</sup> SP produit						
	Etudes liées au recyclage	Archéologie	Déconstruction et dépollution du bâti	dont désamiantage	Dépollution sol et eau	Autres frais de remise en état	TOTAL remise en état
non pollué	12	nd	81			32	68
bâti pollué	9	14	103	35		25	136
sol pollué	nd	nd	26		14	nd	99
bâti et sol pollué	10	nd	59	38	30	16	158
<b>Total Résultat</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>67</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>121</b>

	Valeur médiane remise en état (sans 0) € HT / m <sup>2</sup> SP	Valeur médiane coût total HT/m <sup>2</sup> SP	Part de la remise en état sur les dépenses totales
non pollué	68 €	1 868 €	4%
bâti pollué	136 €	2 149 €	6%
sol pollué	99 €	1 729 €	6%
bâti et sol pollué	158 €	2 108 €	8%
<b>Total Résultat</b>	<b>121 €</b>	<b>2 035 €</b>	<b>6%</b>

20

L'approche par ratio, en immobilier, fait apparaître des coûts de remise en état pouvant atteindre 1 000 euros par mètre carré de surface de plancher produite, ce qui impacte très clairement les prix de sortie. **La médiane se situe à 120 euros par mètre carré de surface de plancher produite. Les écarts varient beaucoup selon la pollution. Le coût de recyclage représente en moyenne entre 4 et 8 % du coût de l'opération.**

**Si l'on zoome sur les projets purement résidentiels, le coût de recyclage se situe entre 12 000 et 19 000 euros par logement produit sur une friche.** Là encore, des écarts importants sont constatés. D'autre part, ce coût est plus élevé dans les secteurs détendus, car les densités sont moindres et ne permettent pas d'amortir le coût de recyclage.

Enfin, le dispositif Fonds friches a un impact important sur la sobriété foncière attendue, car 4,6 ha de friches sont recyclés pour 1 Million € du Fonds Friches et 1 Million € de subvention du Fonds Friches contribuent à déclencher 20 Millions € HT de dépenses d'investissement directement liées aux projets lauréats.

Si l'on regarde l'impact des différentes filières, un million d'euros de subvention investi dans un projet d'aménagement permet de recycler deux fois plus de friches qu'un million d'euros investi dans un projet immobilier, ce qui confirme bien le rôle des opérations d'aménagement.

Anne BLONDEAU, DGA Citallios

Laurent CHATEAU, observez-vous des données identiques à celles présentées par Juliette pour l'ADEME ? Poussez-vous l'analyse plus loin concernant le rapport coût-bénéfice ?

Laurent CHATEAU, coordinateur national Friches, ADEME

Nous confirmons les grands chiffres présentés. Nous regardons principalement les sites les plus pollués et les plus impactés du fait de leur passif, de leur passé industriel pendant des dizaines d'années voire plus. Certains projets sont extrêmement complexes.

Le coût de recyclage constaté dans les projets soutenus par l'ADEME est de 700 000 euros par hectare pour la dépollution et le désamiantage des constructions. La part de remise en état impacte fortement le bilan. La remise en état inclut les travaux de dépollution, de déconstruction, de désamiantage, de retrait du plomb, ainsi que d'autres frais annexes.



## Bilan Plan de relance – reconversion ex site ICPE



79 Lauréats

Catégories de projets Aménagements : 76%  
Constructions : 24%

Bilan opération		→	Déficit		Déficit résiduel après fonds friches	
Dépenses	Recettes					
1 337	1 045	M€	292	M€	209	M€

« Remise en état » : 238 M€

- Poids sur les dépenses : 18%
- Poids sur le déficit global : 81%

Les travaux de « remise en état » comprennent :

- Travaux de « dépollution » (yc gestion déblais aménagement) (63%)
- Travaux de démolition-désamiantage (26%)
- Autres (ex : enlèvement déchets, sécurisation, etc.) (11%)

Poids du prix du foncier

- 57% des acquisitions sans décote
- 29% des dépenses (-117€/m<sup>2</sup> terrain)

Pour ¼ des lauréats, cession CF = 37% des recettes

Bilan pour 79 lauréats du fonds friches (2021-2022) (source ADEME)

La partie dépollution en tant que telle est généralement très élevée. Le prix du foncier constitue une part importante des opérations, quasiment les deux tiers. Son prix est le même que si le terrain était propre.

Nous travaillons sur des projets à temps long. **Il est préférable d'anticiper, pour compléter au maximum les études, avant de prendre des décisions. Cela permet, d'une part, de sécuriser les projets, d'autre part de maîtriser les dépenses et d'obtenir des bilans moins déficitaires.**

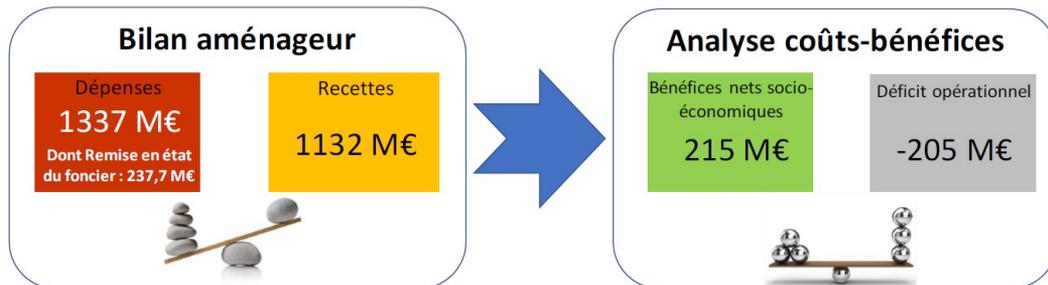
Les projets de reconversion de friches limitent l'artificialisation. Je n'ai pas indiqué les chiffres de la désimperméabilisation, car cela est peu caractérisé dans le projet, mais il en existe tout de même un grand nombre. Les projets n'imperméabilisent pas beaucoup plus les terrains. Nous avons des projets assez denses. Le ratio au mètre carré des surfaces de plancher prévues, rapporté aux mètres carrés de foncier, fait apparaître des seuils élevés. Ils sont bien plus élevés que la moyenne observée ces dernières années au niveau national. Nous avons des projets denses, mais qui réservent une large place aux espaces publics et aux espaces verts. Certains projets recréent des centralités, de la vie, du bien-être et des espaces de respiration pour nos populations, ce qui donne une valeur au projet.

Les zones détendues, soit les zones C, sont celles sur lesquelles la part des espaces publics et des espaces verts est la plus élevée. Les projets cherchent à maximiser les cessions de charges foncières, mais en réalité ils visent avant tout d'être des projets de qualité.

Ces projets sont donc généralement qualitatifs et déficitaires. Comment en effet donner une valeur à des projets qui créent des espaces verts ? Pour aider les porteurs de projets à aller dans cette direction, nous travaillons en mettant en balance le bilan de l'aménageur avec la valeur que peut dégager ce projet.



## Des projets déficitaires mais qui ont de la VALEUR !



Bilan pour 79 lauréats du fonds friches (2021-2022) (source ADEME)

Le slide présente une première approche relative aux lauréats du Fonds friche 2021-2022. Un parallèle est établi entre le déficit de chaque opération et la valeur du projet telle qu'elle est calculée. Ce qui importe est l'ordre de grandeur. Certains projets peuvent générer une valeur équivalente à leur déficit. La notion d'impact est liée à la notion de valeur.

Ces projets n'étaient pas du tout pris en compte. Il nous a semblé important de les rendre plus visibles, plus tangibles et de mettre en avant l'ensemble des impacts positifs que peuvent représenter les projets de densification ou de recyclage foncier.

L'outil que nous avons développé, **Bénéfriches**, permet de quantifier l'ensemble des impacts directs et indirects.



## **Bénéfriches** permet de quantifier et monétariser les impacts

- directs et indirects
- à court, moyen, long terme
- dans une approche comparative



## des projets de reconversion de friches et de renouvellement urbain

Type de projet	
a) Logements	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Programme mixte, éco-quartiers	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Foncier économique	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Zones d'activités économiques	<input checked="" type="checkbox"/>
e) Renaturation	<input checked="" type="checkbox"/>
f) Agriculture urbaine	<input checked="" type="checkbox"/>
g) Photovoltaïque	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonctionnalités	
A. Foncier	
i. Aménagement / construction	<input checked="" type="checkbox"/>
ii. Réhabilitation	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Bâtiment	
i. Construction neuve	<input checked="" type="checkbox"/>
ii. Réhabilitation	<input checked="" type="checkbox"/>
C. Environnement du site	
i. Résidentiel	<input checked="" type="checkbox"/>
ii. Activités économiques	<input checked="" type="checkbox"/>
iii. Mixte	<input checked="" type="checkbox"/>
D. Usages transitoires	<input checked="" type="checkbox"/>

Dans le cadre du développement de cet outil, nous pouvons comparer deux projets parmi toute la palette de projets possibles, qu'ils soient situés en milieu urbain ou non. Nous pouvons également envisager de nombreuses fonctionnalités et types d'environnements.

Nous cherchons à identifier les bénéficiaires de chaque indicateur. Les évolutions vont dans le sens de l'intérêt général, il est donc compliqué d'identifier un bénéficiaire spécifique.

Nous regardons également les effets positifs sur la valorisation patrimoniale. Dès lors qu'une friche est reconvertie sur un espace en recyclage foncier, des aménités sont ajoutées. Les effets se mesurent aussi en termes de rationalisation des déplacements, dès lors que l'on recrée une centralité et que l'on réduit les déplacements en périphérie. Les dépenses d'entretien des collectivités en matière de voirie et de réseau sont plus faibles. EuroCO<sub>2</sub> permet de mesurer l'impact de l'occupation temporaire.

Ce tableur Excel fonctionne avec un minimum d'informations. Ces données sont liées à la programmation, à la répartition des surfaces, au bilan de l'opération, aux étapes prévisionnelles de réalisation ou à l'environnement local. Cet outil sera d'autant plus précis que les données intégrées le sont. Il en va de même pour EuroCO<sub>2</sub> et les autres approches. **S'agissant d'un outil d'aide à la décision, plus il est utilisé en amont, mieux c'est.**

**Nous avons accompagné un certain nombre d'acteurs et avons testé cet outil sur des projets réels. Les résultats permettent d'identifier les bénéfices de certains projets qui compensent le déficit attendu de l'opération. Cet outil sera bientôt converti en solution numérique, nous viendrons la présenter.**



## Retours d'expérience



Phase du processus d'aménagement opérationnel					
Montage	Programme	Conception	Travaux	Réception	
	Arcueil Agglo de Pau CAMVS – Site A et Site B MyTERREHappy	Balaruc-les-Bains	Novaxia	Aménagement & Territoires	

Bénéfices socio-économiques <b>compensant</b> le déficit économique de court terme			Bénéfices socio-économiques <b>inférieurs</b> au déficit économique de court terme <b>mais significatifs</b>		
Porteur	Principaux effets	Principaux bénéficiaires	Porteur	Principaux effets	Principaux bénéficiaires
Association myTerreHappy	Réhabilitation de bâtiments	Porteur de projet	GPSEA (étab <sup>s</sup> public territorial)	Entretien VRD	Collectivité
Communauté d'Agglo CAMVS – Site A	Entretien VRD, déplacements	Porteur de projet / collectivité / riverains et usagers	Agglomération de Pau	Amélioration du cadre de vie	Riverains et usagers
Communauté d'Agglo CAMVS – Site B	Fiscalité	Collectivité	Commune de Balaruc	Déplacements	Collectivité / riverains et usagers
Novaxia (aménageur privé)	Fiscalité, déplacements	Collectivité puis riverains et usagers			
Aménagement & Territoires (aménageur privé)	Entretien VRD, déplacements, amélioration du cadre de vie	Riverains et usagers			

### De la salle

Les chiffres présentés sont-ils établis sur la base des bilans présentés dans les dossiers ou des bilans opérationnels testés et affinés ? Ces bilans incluent-ils des subventions ou participations autres que celle du Fonds friche ? Enfin, je n'ai pas compris l'utilité des données relatives à la population locale.

### Laurent CHATEAU, coordinateur national Fiches, ADEME

Les opérations présentées correspondent aux bilans amont, avant réalisation. Toutes les dépenses de remise en état sont donc questionnées. Nous vérifions qu'elles ont été estimées avec des études fiables. Nous pouvons challenger les porteurs sur les études.

Nous demandons le bilan une fois l'opération terminée et requestionnons les porteurs de projets plusieurs années plus tard. Il nous est arrivé de récupérer de l'argent dans le cas où le déficit annoncé en amont du dossier avait disparu en fin de dossier. Les contrats contiennent des clauses en ce sens.

Dans le cadre des projets présentés, la remise en état représente un coût de 240 millions d'euros. Il ne s'agit toutefois que d'une fraction des dépenses. Le déficit opérationnel s'élève à 205 millions d'euros et intègre les subventions du Fonds friche. Malgré l'apport de la subvention avec le Fonds Friche, un déficit de 200 millions d'euros demeure.

## **De la salle**

Le déficit ne correspond pas à l'information que donne le bilan aménageur, mais ce n'est pas grave. Nous atteignons l'équilibre.

## **Laurent CHATEAU, coordinateur national Friches, ADEME**

1,337 milliard moins 1,132 milliard est égal à 205 millions d'euros. Sans subvention, nous étions à 290 millions d'euros. Les données sont importantes par rapport à l'environnement local. L'effet patrimonial n'a de sens que pour des logements intégrés dans un marché public. Dès lors qu'il s'agit d'habitat social, il sort du périmètre, d'où l'importance d'avoir un taux de logement social sur la commune.

Enfin, les prêts immobiliers sont importants pour calculer cette valeur patrimoniale en fonction de la densité de population et du prix du marché. Un calcul est effectué pour déterminer la fraction de logement sur laquelle nous faisons porter une augmentation de valeur.

## **De la salle**

Aucune taxe ne permet-elle de récupérer cette valeur ?

## **Laurent CHATEAU, coordinateur national Friches, ADEME**

Non.

## **Juliette MAITRE, directrice de projets, Cerema**

Les bilans reprennent des chiffres qui, selon moi, relèvent du déclaratif. Nous avons les bilans conventionnés pour certains projets. Nous disposons toutefois de la base de données et nous vous donnons rendez-vous dans quelques années. Les projets avancent, nous pourrions comparer les bilans.

Le Fonds Friche arrive après les autres subventions, mais ne s'y substitue pas. Lorsque nous instruisons les dossiers, l'ADEME regarde l'évolution, raison pour laquelle nous partageons les informations. Nous apprenons aux autres secteurs à considérer le volet « Recettes ». Il nous arrive de retoquer des dossiers pour lesquels les bilans semblent trop peu déficitaires, et proposent de trop faibles évolutions.

Des clauses de retour à meilleure fortune sont prévues dans le cas où ils ne seraient pas déficitaires. Certains responsables de projets abandonnent leur subvention en disant que, finalement, ils s'en sortent mieux que prévu. Il n'est pas certain qu'il s'en trouve beaucoup dans les prochaines années.

## **De la salle (une personne prénommée Pierre)**

Essor est un opérateur situé à Pau dont le métier consiste à acheter des friches et à présenter des dossiers équilibrés. Il déclare clairement ne pas compter les subventions dans ses décisions d'investissement. Le pro bono se fait sur la base d'un bilan qui n'intègre aucune subvention. Le jour où il touche la subvention, c'est jackpot. Certes, cet apport couvre également le risque de dépollution. Une zone de risque existe et laisse penser qu'un retour sur un suivi longitudinal est indispensable, tant pour récupérer un trop-perçu de la part des demandeurs, que pour savoir comment cela fonctionne.

## **De la salle**

Je suis curieux de connaître le coût de construction supporté par Réalités. Quel est le coût de l'ingénierie de décarbonation ? Je suis personnellement convaincu que, si nous calculons bien, nous parvenons à un « reste à nouveau » à peu près constant.

## **Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités**

La question est intéressante car, dans le travail réalisé en aménagement, nous permettons au promoteur de réaliser l'opération « hors stationnement », d'où le gain économique évoqué plus tôt. Le coût de construction actuel provoque une variation des chiffres. Nous parvenons à des moyennes situées entre 1 700 et 2 000 euros HT par mètre carré SHAB. Je prends une fourchette volontairement large. Le montant dépend en effet de la complexité du programme, de sa localisation, ainsi que du site

et de la nature des sols. Il est vrai en revanche que nous décorrélons de plus en plus le coût du stationnement.

## De la salle

Ce coût s'entend-il donc « hors parking » ?

## Karine MOTTIER, directrice de la maîtrise d'ouvrage urbaine, groupe Réalités

Oui. Pour le parking silo des Villes Dorées, le coût à la place varie entre 10 800 et 11 000 euros. Nous sommes toutefois en ERP, car ce parking silo est destiné aux différents actifs : bureaux, commerces, centre médical, résidence personne âgée senior service. En travaillant sur des installations plus poussées, nous atteignons rapidement 18 000 à 20 000 euros la place.

## Nadège DAUDRIX

Le fait de réfléchir en amont à l'ingénierie permet de réaliser des économies sur les surcoûts éventuels liés aux solutions bas carbone.

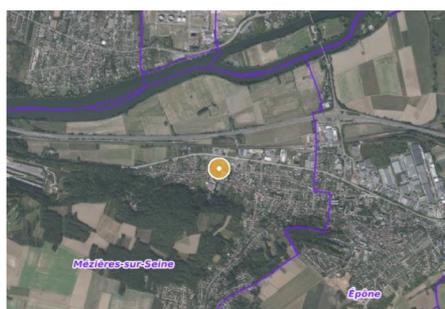
Nous déployons un grand nombre d'outils d'aide à la conception en interne. Il s'agit d'outils de mesure et de quantification carbone. L'objectif est d'aider les équipes opérationnelles, notamment les équipes techniques, à faire les bons choix.

## Anne BLONDEAU, DGA Citalios

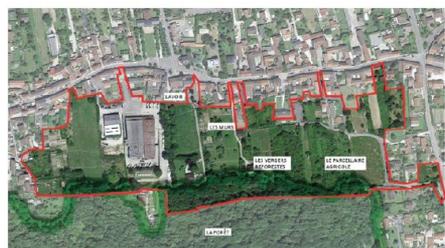
Je vais tenter d'avoir une approche monétarisée d'une question de biodiversité en prenant pour exemple une opération d'aménagement que nous réalisons à Mézières-sur-Seine. L'opération d'aménagement vise à diversifier l'offre résidentielle d'une commune moyenne en confortant le centre-bourg. Il s'agit de construire 500 logements et de réaliser de nouveaux équipements améliorant le cadre de vie, tout en réalisant des logements adaptés aux besoins de diversification pour les habitants.

## ZAC des Fontaines à Mézières sur Seine

### Rappel des objectifs de l'opération



- Développer l'offre résidentielle par la création d'environ 500 logements diversifiés
- Conforter le centre-bourg
- Réaliser de nouveaux équipements publics pour améliorer le cadre de vie



Dans cette opération, nous avons établi un diagnostic biodiversité. Des espèces protégées ont été identifiées. Nous avons pu identifier, avec l'aide d'un écologue, toutes les mesures d'évitement, de réduction et d'accompagnement à mettre en œuvre.

Nous avons travaillé sur l'étude d'impact et défini un cahier des mesures nécessaires. Nous les avons appliquées à notre site, ce qui a généré de nombreuses modifications dans le projet.

## ZAC des Fontaines à Mézières sur Seine

### 4 Impacts résiduels et besoins de compensation

- Toutefois, l'analyse des impacts résiduels fait apparaître des besoins de mesures compensatoires pour un certain nombre d'espèces et de milieux
- La méthode pour définir le besoin de compensation est une approche surfacique : des mesures de préservation, de gestion et de restauration sont définies sur des surfaces d'habitats d'espèces
- Ces surfaces sont évaluées sur la base de l'application d'un coefficient de compensation ( $\geq 1$ , selon le niveau d'enjeu écologique)
- **Besoin de compensation (après application du coefficient multiplicateur) de 4,39ha**
- Nécessité d'une **demande de dérogation espèces protégées** (intégrée au dossier de demande d'autorisation environnementale unique)

Habitats à compenser (impact résiduel non négligeable)	Surface détruite dégradée (ha)	Coeff de comp.	Besoin de comp surfacique
Fourrés tempérés	0,33	2	4,39
Jardins en friche	0,18		
Prairie de fauche	0,49		
Pâturage permanent	0,12		
Jardins potagers de subsistance	0,83	1,5	
Cultures mixtes des jardins maraîchers	0,22		
Frênaie post-culturale	0,27		
<b>Impact résiduel</b>	<b>2,44</b>		

Les surfaces détruites ou dégradées sont évaluées à 2,44 hectares. A partir de cette donnée, le terrain de compensation nécessaire a été estimé à 5,34 hectares. **Le dispositif de l'Obligation Réelle Environnementale (ORE) est utilisé. Ce contrat fait naître des obligations pour le propriétaire d'un terrain, les obligations visant à protéger les espaces concernés.**

Ces ORE sont annexées à la demande d'autorisation environnementale de manière à sécuriser le foncier. Une fois l'autorisation environnementale obtenue, les contrats seront signés. Seine Yvelines Environnement (SYE) s'engage à verser au promettant une indemnisation financière de 250 euros par hectare et par an, ainsi qu'une prime d'éviction de 12 300 euros par hectare. **L'ensemble des dépenses est évalué à 830 000 euros hors taxes, sur un bilan de 13 millions d'euros.**

## ZAC des Fontaines à Mézières sur Seine

### Impacts financiers estimés

**Mémo :**  
Bilan global  
d'opération :  
13 M€

	K€ HT	K€ TTC
<b>Accompagnement préalable</b>		
AMO recherche foncière	53	64
<b>Mesures compensatoires</b>		
Aménagement sur 2 ans	179	215
Gestion sur 30 ans	206	247
Maitrise foncière et ORE	82	82
<b>Maitrise d'oeuvre et gestion</b>		
Encadrement de l'aménagement	19	23
Encadrement de la gestion (sur 30 ans)	232	278
Réalisation des suivis écologiques	92	110
<b>TOTAL</b>	<b>863</b>	<b>1 019</b>

Karine a évoqué plus tôt l'importance de l'anticipation et le fait d'agir en temps masqué. **Dans le cadre du projet présenté, nous avons abordé trop tard l'impact environnemental.**

D'autre part, nous sommes confrontés à une problématique importante liée à l'eau. La ZAC des Fontaines porte bien son nom. Le projet est soumis à un certain nombre de contraintes liées à la loi sur l'eau et notamment au risque d'inondation. **Globalement, ces contraintes représentent des coûts. L'anticipation n'aurait pas changé grand-chose en termes de coût, mais elle aurait eu un impact sur le délai. Le développement de cette opération d'aménagement se fait sur un temps très long.**

#### **Isabelle MORITZ, adjointe au chef de bureau Villes et Territoires durables, DHUP**

Le Lab2051 est une offre de service mise en place par le ministère de la transition écologique et de la transition du territoire. Elle vise à étudier les conditions de répliquabilité des opérations d'aménagement les plus ambitieuses. L'objectif consiste à étudier les freins et leviers, ainsi qu'à réaliser des opérations innovantes. Nous disposons d'un cadre de référence pour évaluer ces projets dans le cadre d'une démarche appelée « Habiter la France de demain ». Cette démarche est axée sur quatre défis : le carbone, la sobriété, la résilience, l'inclusion et la création de valeur.

Nous avons lancé le Lab2051 dans le cadre d'un précédent programme d'investissement d'avenir nommé Ville de demain, avec les écocités. Nous avons en outre lancé le dispositif dans le cadre d'un nouveau programme d'innovation urbaine, Les démonstrateurs de la ville durable. Ce projet intervient dans le cadre de la démarche France 2030. Dans le cadre de cet AMI, 39 lauréats ont été sélectionnés. Cet AMI nous a permis de lancer une nouvelle programmation de ce Lab2051 autour des thématiques principales rencontrées par les porteurs de projet qui sont des démonstrateurs de la Ville durable. Ils sont en lien avec un autre AMI (Engagé pour la qualité du logement de demain).

Cet AMI est co-porté par notre ministère et le ministère de la Culture. L'AMI EQLD compte 97 lauréats à l'échelle du logement, avec 20 porteurs de projet « incubés ». Le panel de projets pilotes est relativement important.

Nous avons dégagé six axes d'innovation : les communs de l'aménagement, la nature en ville, la mixité, la réversibilité, le bioclimatique, l'économie circulaire dans la construction. **Un axe plus transversal est consacré aux modèles économiques dans l'aménagement durable.** Il est complexe et technique et n'entraîne pas dans la philosophie initiale du Lab qui se focalise sur l'opérationnel et le court terme.

Nous avons constaté que les porteurs de projets avaient positionné un axe d'innovation autour des modèles économiques. Il nous semblait important de vérifier les véritables besoins de financement sous-tendus par les innovations. Des agents de l'État seront à la manœuvre concernant les réglementations, des experts interviendront également dans un délai de 18 mois.

#### **Solène LIMA, ingénieure urbaniste, Agence 360**

Ce Lab n'a duré que six mois. Il a réuni une trentaine d'acteurs de différents horizons, dont des collectivités, des aménageurs, des porteurs de projets et différents experts.

Un premier atelier de lancement a servi à cadrer plus concrètement le sujet et à faire remonter les attentes. Durant chaque atelier thématique qui a suivi, un intervenant extérieur a effectué une présentation qui a été suivie d'échanges. Nous avons concaténé le contenu de ces ateliers dans un rapport destiné aux acteurs de l'aménagement, il sera publié d'ici 2024 sur le site dédié du Lab2051. Son contenu est stratégique, car il confronte des considérations théoriques et fixe un cadre. Il comporte également un volet opérationnel.

## Structure du rapport



troiscentsoixante **neoclide**  
Innovation pour les villes et les territoires

Ce rapport s'organise en cinq parties. La première présente l'ambition et le mode opératoire du Lab, la seconde les diagnostics et les enjeux de la problématique. Cette partie évoque la prédominance du bilan financier de l'aménagement dans les prises de décision. Les composantes environnementales apparaissent aujourd'hui sous forme de surcoût dans ce rapport. Nous nous sommes donc intéressés à d'autres approches, notamment des approches alternatives monétarisées ou non. **Nous avons établi un panorama non exhaustif d'outils existants : EuroCO<sub>2</sub>, Bénéfrichés ou encore Boussole Carbone. Tous interviennent dès la phase amont. Les porteurs de projets disposent dès lors d'arguments lors des prises de décision.** Enfin, nous avons formulé des propositions en faveur d'un aménagement durable.

### François-Laurent TOUZAIN, directeur associé Agence 360

Des propositions pour aller où ? Par rapport à quel état d'âme ? Nous sommes, en tant qu'acteurs de ce Lab, parfaitement en phase avec ce qui a été dit. **Certes, les choses avancent dans la bonne direction, mais elles n'avancent pas assez rapidement, ni suffisamment en profondeur.**

Le Lab a vocation à faire bouger les lignes. La maîtrise du vocabulaire, des concepts et du raisonnement est importante. Nous tentons modestement de poser ces éléments grâce à ce panorama, de manière à permettre une meilleure appropriation de ces sujets.

Dans les Accords de Paris, la barre des deux degrés a été présentée comme la ligne rouge infranchissable. Cette ligne a été franchie le 7 novembre. Comment aller beaucoup plus loin, beaucoup plus vite ? Nous devons être pragmatiques. Nous proposons des mesures graduées. **La première consiste à utiliser les outils existants tels que Bénéfrichés ou EuroCO<sub>2</sub> pour concilier euros et carbone. Cette conciliation, malheureusement, ne va pas assez loin. En supposant que ces outils soient en œuvre, 80 % du chemin reste à parcourir.**

Nous plaidons pour une discussion plus ouverte, plus approfondie, concernant l'appréciation du risque. D'autres éléments de risque doivent être intégrés au logiciel du financeur, notamment le coût de l'inaction ou de la mauvaise action.

Nous savons en réalité que cette trace, cette empreinte dure 50 ans, alors qu'une opération est menée sur 10 ou 20 ans. Ce sujet pourrait être envisagé lors de la prise de décision.

Des marges de manœuvre doivent être retrouvées. Un équipement de ZAC peut être financé par les constructions de la ZAC, mais aussi par une partie de la collectivité. Le parc sera en effet d'intérêt municipal. Le dialogue entre les échelles existe, mais peut être renforcé.

Aux États-Unis, par exemple, des démarches de Transit-oriented development (TOD) vont très loin dans la mise en œuvre de pratiques de captation de plus-value d'un projet. La question est de savoir comment capter cette plus-value.

**Isabelle MORITZ, adjointe au chef de bureau Villes et Territoires durables, DHUP**

Une étude est réalisée dans le cadre de la chaire « Engagés pour la qualité du logement de demain ». Elle se base sur les données économiques remontées et capitalisées par le GIP Epau qui pilote ce programme. Nous attendons également les résultats de cette étude pour les utiliser. Nous souhaitons encourager la réflexion sur ce sujet complexe et technique, interroger le ministère et les pouvoirs publics pour sortir de cette impasse et trouver un nouveau modèle. Notre intérêt consiste à poursuivre la dynamique d'innovation, ce qui induit des prises de risque et des surcoûts encore plus importants.

**Anne BLONDEAU, DGA Citallios**

**Nous avons partagé notre culture commune sur ces sujets de la décarbonation, de la quantification des coûts et des moyens, de la ressource de l'ingénierie nécessaire. Nous nous engageons sur cette voie, probablement avec un peu trop de lentement. Nous devons mener un travail d'accélération majeur.**

## **GT2 – Quels nouveaux montages partenariaux et financiers pour recycler le foncier dans les territoires ?**

---

**Groupe piloté par Sophie PLAWINSKI (directrice générale adjointe Territoire, CD90) et Emmanuel WEIBEL, directeur développement, Crédit Mutuel Immobilier**

**Avec les témoignages et débats de :**

- **Jérôme BARRIER, directeur général, SEBL Grand Est ;**
- **Dominique LAPLACE, directrice du pôle friches et reconversion, Essor Développement ;**
- **Jean-Noël CARPENTIER, maire de Montigny-lès-Cormeilles ;**
- **Pierre d'OYSONVILLE, directeur investissement, Mirabaud Asset Management ;**
- **Alexandre BORN, directeur général, Foncière Belleilles.**

### **Emmanuel WEIBEL, directeur développement, Crédit Mutuel Immobilier**

Le présent groupe de travail a pour thème « Quels renouvellements de la filière aménagements ? ». En tant que GT technique, il a pour objectif d'aborder les aspects techniques de chaque thématique. Ainsi, la séance du jour s'intitule « Quels nouveaux montages partenariaux et financiers pour recycler le foncier dans les territoires ? ». Cinq intervenants réaliseront tour à tour des présentations liées à ce sujet.

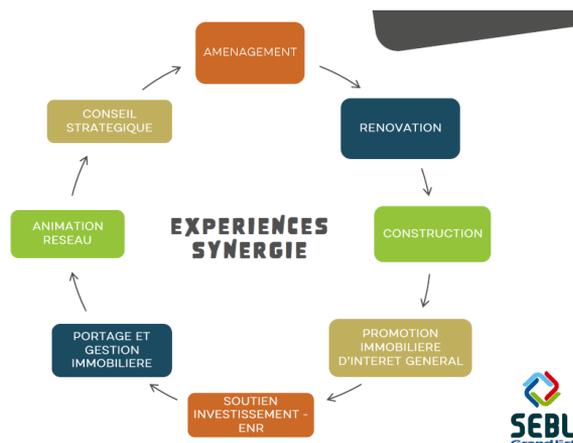
Comme cela a été évoqué ce matin, l'aménagement consiste à porter un projet, sur le plan politique, urbain, mais également foncier, en réussissant à l'appréhender au mieux afin de sortir le projet dans les meilleures conditions possibles. Comment réussir à acquérir et porter le foncier ? Cette question représente l'une des clés du recyclage foncier et sous-tendra nos échanges, qui porteront tant sur des secteurs métropolitains que sur des zones moins tendues, notamment des villes de petite taille. Nous nous demanderons ainsi comment équilibrer un projet en renouvellement urbain ; comment l'aménageur peut-il s'entourer de partenaires pour réussir ces opérations, en particulier dans le cas de friches industrielles et commerciales ; quels dispositifs de portage fonciers peuvent être mis en place et utilisés par les différents opérateurs publics comme privés ; et quels montages économiques et financiers peuvent être développés avec certains investisseurs. Le sujet de l'optimisation des bilans fonciers a aussi été abordé à plusieurs reprises ce matin, par des intervenants qui expliquaient que pour réussir à sortir un projet, il fallait parfois peut-être passer par une phase d'aménagements peu coûteux financièrement. L'ensemble de ces enjeux seront abordés au cours de ce groupe de travail.

Pour cela, j'ai le plaisir d'accueillir aujourd'hui Jérôme BARRIER, directeur général SEBL Grand Est, Dominique LAPLACE, directrice du pôle friches et reconversions du groupe Essor, monsieur le maire de Montigny-lès-Cormeilles, Jean-Noël CARPENTIER, ainsi que Pierre d'OYSONVILLE, directeur investissement chez Mirabaud Asset Management, et Alexandre BORN, directeur général de la Foncière Belleilles.

Jérôme BARRIER, vous dirigez une SEM d'aménagement dans la région Grand Est. Vous avez développé depuis plusieurs années une forte expérience en recyclage de friches industrielles, dans des territoires ruraux, notamment, et hors métropole. Pourriez-vous nous présenter la spécificité des montages opérationnels et économiques que vous menez, ainsi que la façon dont vous avez notamment mené un projet sur le territoire de la communauté de communes des terres toulouses ? En quoi la friche devient une opportunité dans un contexte de sobriété foncière et à quelles conditions ?

## Jérôme BARRIER, directeur général, SEBL Grand Est

Je dirige deux entreprises publiques locales : SEBL Grand Est, dont je parlerai aujourd'hui, et la SPL de l'Eurométropole de Metz. Dans la région Grand Est, chaque métropole disposant de son propre organe d'aménagement, notre métier consiste à intervenir dans les territoires périurbains, ruraux et périphériques et, en particulier, **dans tous les territoires détendus dans lesquels il est difficile de trouver un modèle économique pour les projets**. En tant qu'entreprise publique locale, nous agissons au service de l'intérêt général et de nos clients, qui sont les élus. La gouvernance de notre Société d'Economie Mixte permet en outre de garantir le respect de notre objectif, qui consiste à équilibrer nos comptes, sans réaliser de profit.



Nous avons une vision globale de l'ensemble de nos métiers, et comme tous les aménageurs, nous devons gérer un certain niveau de complexité en réussissant à concilier différentes logiques économiques, politiques, environnementales, techniques, foncières. Située à Metz, l'entreprise compte une quarantaine de personnes. Elle est le premier opérateur de reconversion de friches de la région Grand Est. Cela fait écho à la volonté stratégique déployée depuis longtemps par l'Entreprise visant à accompagner les collectivités dans l'archétype de nos métiers. Aujourd'hui, la région comporte en théorie 18 000 hectares de friches et 1 450 friches. Mais en réalité, très peu sont réexploitables, et une bonne partie d'entre elles ont déjà fait l'objet d'une préemption foncière, souvent pour des raisons spéculatives, ce qui empêche toute intervention. Il pourrait alors être intéressant de se demander si la **volonté de faire de la sobriété foncière devrait être accompagnée de politiques visant à transformer le foncier en bien commun plutôt qu'en objet de spéculation**.

**La région possède des friches commerciales, industrielles, mais également militaires**, plus que dans n'importe quelle autre région, car de nombreuses casernes étaient construites sur ces territoires. J'attire par ailleurs votre attention sur le fait que la fermeture d'une caserne entraîne des conséquences beaucoup plus catastrophiques pour le territoire que la fermeture d'une entreprise. En effet, si la fermeture d'une usine crée des chômeurs, donc des habitants disposant de moins de moyens, la fermeture d'une caserne implique le départ soudain de nombreuses personnes.

Aujourd'hui, l'Entreprise gère environ 25 opérations pour différentes collectivités rurales ou périurbaines sur le territoire, dans le cadre d'actions « cœur de ville » ou « petites villes de demain », qui sont au cœur de notre métier. Je vais vous présenter deux opérations, dont le concédant est la **communauté de communes terres toulaises**. La première concerne le site d'une ancienne usine Kléber, reprise par le groupe Michelin et fermée il y a une douzaine d'années. Lorsque Kléber s'est installé sur cette ancienne base d'aviation de l'OTAN, la SEBL était déjà partenaire de la ville de Toul, depuis l'implantation de Michelin en 1968, juste avant que France ne quitte le commandement militaire de l'OTAN. La fermeture de l'usine en 2008 a conduit à la suppression de plus de 800 emplois, mais le territoire a la chance d'être plus dynamique que la moyenne. **Les élus, de différentes tendances politiques d'ailleurs, se sont donc réunis pour reprendre cette friche et redynamiser le territoire**. Dans un premier temps, il a été fait appel à l'établissement public foncier de Grand Est, avant qu'une concession d'aménagement soit confiée à SEBL Grand Est, qui est ainsi devenu l'opérateur et le financeur de cette opération, que nous avons rachetée à l'EPF. Deux particularités de ce projet peuvent être soulignées. **L'opération a été un succès, malgré un territoire difficile : le projet est commercialisé à 98 %**, c'est-à-dire que la totalité des surfaces bâties est aujourd'hui revendue, et 80 % des surfaces foncières non occupées ont été cédées pour y implanter de l'activité

économique, ce qui a permis d'y reconstituer déjà près de 400 emplois. Enfin, la participation d'équilibre de la collectivité dans l'opération s'élève à moins de 20 %, ce qui peut être considéré comme un exploit compte tenu du contexte. Les recettes proviennent principalement de revenus de cessions et de location, mais également de subventions versées en partie par le groupe Michelin lors de son départ, et en partie par les différentes collectivités impliquées. Le bilan global de ce projet « Espace K » s'élève ainsi à 17 millions d'euros hors taxes.



Mission : concession d'aménagement  
 Vocation : industrielle, artisanale, tertiaire et service  
 Bilan global : 17 M€ HT  
 Superficie du site : 30 ha  
 Période : 2014-2026

Dépenses	Recettes
Foncier – 2,3M€HT	Produits cessions & location – 12,5M€ HT
MOE – 200K€HT	Participations – 3M€HT
Travaux – 10,3M€HT	Subventions – 1,5M€ HT
Frais divers – 4,2M€HT	

La deuxième opération se trouve entre Nancy et Toul, au bord de l'autoroute. Cette ancienne base de l'OTAN est située en forêt, ce qui est assez inhabituel pour une zone d'activité. Après le départ de l'OTAN, sa gestion a été confiée à l'ONF, qui se contentait de toucher les loyers issus de la location des bâtiments, sans réinvestir. La zone était donc dans un état de dégradation très avancé et il a fallu, en collaboration avec l'EPF, élaborer un plan de réhabilitation de l'opération. Un travail de gestion immobilière et de requalification de la friche est en cours dans cette zone, qui est largement occupée et compte environ 1 500 emplois. Nous essayons ainsi de revendre une partie des bâtiments à leurs occupants. La participation de la collectivité dans ce projet s'élève à 27 % de l'ensemble, ce qui reste très raisonnable compte tenu de l'emplacement du site et des enjeux qui y sont liés.



Mission : concession d'aménagement  
 Vocation : industrielle, artisanale, logistique  
 Bilan global : 39M€ HT  
 Superficie du site : 122 ha  
 Période : 2020-2035

Dépenses	Recettes
Foncier – 4,5M€HT	Produits cessions & location – 25M€ HT
MOE – 500K€HT	Participations – 12M€HT
Travaux – 27,5M€HT	Subventions – 2M€ HT
Frais divers – 6,5M€HT	

Par ailleurs, la SEBL est également chargée, par la ville de Toul, dans le cadre d'une concession d'aménagement en lien avec l'EPF, de la reconversion du centre-ville.

### Emmanuel WEIBEL

L'EPF Grand Est est-il intervenu à votre demande ou était-il déjà propriétaire des fonciers que vous avez rachetés par la suite ?

### Jérôme BARRIER

Dans la plupart des opérations pour lesquelles nous travaillons avec l'EPF, la SEBL intervient toujours dans un deuxième temps. **Nos métiers sont complémentaires : l'EPF réalise le portage foncier et ce qu'il appelle le proto-aménagement, et nous intervenons ensuite en tant qu'aménageur.** Nous travaillons très bien ensemble, et son travail est extrêmement important pour nous, car il nous apporte des informations essentielles à la mise en œuvre de nos actions. **L'EPF a pour habitude d'intervenir sur des projets pour lesquels il existe une solution de sortie,** et considère donc que notre intervention en tant qu'opérateur professionnel a tendance à améliorer la solution de sortie.



### Emmanuel WEIBEL

Travaillez-vous aussi avec d'autres partenaires, publics ou privés, pour mener à bien vos opérations ?

### Jérôme BARRIER

Pas tellement pour le foncier, mais pour le reste oui, **nous travaillons avec des partenaires comme l'Etat, la région, les collectivités, ainsi que les entreprises qui conçoivent et réalisent les opérations sur lesquelles nous travaillons. Nous développons également des partenariats étroits avec les acheteurs, qui peuvent être des particuliers, des entreprises, des promoteurs...** Nous sommes actuellement en train de réaliser une cartographie de nos parties prenantes, ce qui représente un travail important, car ils sont particulièrement nombreux.

### Emmanuel WEIBEL

Enfin, concernant le foncier économique, avez-vous plutôt tendance à le céder comme le font généralement les aménageurs, ou réfléchissez-vous à des solutions de conservation de ce patrimoine, comme cela a été évoqué dans la matinée ?

### Jérôme BARRIER

Nous avons effectivement tendance à le céder, car la question n'a commencé à se poser de manière collective que très récemment. Aujourd'hui, **nous réfléchissons beaucoup à des solutions alternatives.** Des avancements sont à noter dans le foncier à destination de l'habitat. Nous avons ainsi créé un organisme foncier solidaire (OFS) pour **séparer le foncier du bâti. En matière de foncier économique, nous réfléchissons sérieusement à dupliquer ce modèle,** ce qui existe déjà dans une certaine mesure et dans certains territoires, et nous nous interrogeons également sur la possibilité de concevoir des zones dans lesquelles on ne céderait plus le foncier que par location. Dans le cadre du deuxième projet que j'ai présenté, nous avons cherché depuis cinq ans à céder les bâtiments dont nous sommes propriétaires, mais nous nous demandons désormais si nous ne devrions pas rester propriétaires du foncier et mettre celui-ci en location au lieu de le vendre, ce qui pourrait nous **permettre de mieux contrôler l'avenir des territoires sur le long terme et éviter de créer les friches de demain.**

### Emmanuel WEIBEL

Merci pour votre intervention. Soulève-t-elle des questions dans la salle ?

### Véronique VACHER, Dijon métropole, service de l'urbanisme

Votre travail se rapproche beaucoup de ce que nous faisons avec la société publique locale à laquelle la collectivité, la ville ou la métropole concède des opérations d'aménagement. Je m'interrogeais sur plusieurs points. Tout d'abord, je souhaite m'assurer que l'EPF Grand Est intervient bien sur la base d'un règlement d'intervention, pour le compte des différentes collectivités qui y adhèrent. Ensuite, je n'ai pas compris si vous étiez une SPL ou une société d'économie mixte.

### Jérôme BARRIER

Je dirige les deux, mais la société dont il est question ici est bien une SEM.

### Véronique VACHER

Une fois que l'aménagement vous est concédé, comment procédez-vous ? Organisez-vous des appels à concurrence auprès d'architectes urbanistes ? Déroulez-vous une procédure classique ? Quel est le statut juridique des zones concernées ?

### Jérôme BARRIER

Oui, nous mettons en œuvre une procédure classique. Les zones concernées sont des ZAC, et le deuxième projet présenté est une ZAC multisites, car nous intervenons sur des îlots dégradés et non continus.

Par ailleurs, l'EPF Grand Est est un EPF d'Etat, les collectivités n'ont donc pas le choix d'y adhérer ou non.

### Véronique VACHER

Enfin, concernant le patrimoine que vous pourriez garder, une SEM patrimoniale pourrait-elle voir le jour ?

### Jérôme BARRIER

Cette question a été soulevée à l'initiative de la Caisse des Dépôts, qui a essayé de promouvoir la création d'une SEM patrimoniale. Nous avons décidé de ne pas en créer, car **l'articulation entre l'EPF en amont et la concession d'aménagement, qui a vocation à porter le foncier lors de l'opération, nous semble être une solution moins coûteuse et suffisamment souple** pour qu'elle puisse vraiment être adaptée à chacun des projets. **Plusieurs projets de création de SEM patrimoniales ont été étudiés sur le territoire, mais aucun n'a abouti à ce jour**, y compris à Thionville, qui bénéficie pourtant d'un véritable dynamisme en raison de sa proximité avec le Luxembourg.

### Antoine BLANCHE, consultant auprès des aménageurs et promoteurs

Vous avez indiqué vouloir rester propriétaire. Dans ce cas, le bail réel solidaire est-il transposable aux activités commerciales ?

### Jérôme BARRIER

Ce bail est déjà en partie transposé pour des petits projets. Je pense qu'il est transposable à plus grande échelle, en théorie. Le modèle que j'imaginai n'était pas nécessairement celui-ci, mais **différents modèles peuvent être utilisés simultanément selon les besoins**.

### Pierre BOUSQUET, transversal

Vous avez évoqué la participation dans vos bilans. S'agit-il de la participation versée par les propriétaires fonciers qui restent en place et auprès de qui vous n'achetez pas ?

### Jérôme BARRIER

**Ces participations sont versées par la collectivité**. Dans le cadre d'une concession d'aménagement, la collectivité participe au financement de l'opération, qui consiste pour nous à acheter le foncier et financer les études et les travaux nécessaires à la commercialisation de l'opération. **A la fin de la durée de la concession, nous rétrocédons l'opération à la collectivité**.

### Pierre BOUSQUET

Si vous ambitionnez de conserver le foncier à plus long terme pour le mettre en location, il faudra élaborer un véhicule statutaire et juridique pour les zones d'activité économique, y compris avec des partenaires privés, dans l'actionariat.

## Jérôme BARRIER

**Vous avez raison, un modèle doit être inventé. Pour l'avenir, nous devons mener cette réflexion au niveau le plus large possible, c'est-à-dire au niveau de la région.**

## Emmanuel WEIBEL

Nous allons passer à l'intervention de Dominique LAPLACE, directrice du pôle friches et reconversion chez Essor Développement. Vous avez la particularité de réunir plusieurs domaines d'intervention- promotion, aménagement, investi et vous allez nous présenter plusieurs projets en cours.

### **Dominique LAPLACE, directrice du pôle friches et reconversion, Essor Développement**

Essor est un groupe originaire du Béarn et créé en 2006 par David POUYANNE, qui compte aujourd'hui 300 personnes sur l'ensemble du territoire national. Comme nous avons à cœur de rester proches de nos territoires, le siège social du groupe reste implanté dans le Béarn. **En tant qu'opérateur dans l'immobilier d'entreprises, la société rassemble tous les corps de métier afin de proposer une offre globale et complète pour répondre aux besoins de nos clients. Essor Développement comprend différents pôles : le pôle friches, le pôle promotion, le pôle logistique, industrie et activité, le pôle ingénierie, le pôle transition, le pôle investissement et un pôle énergie.**

Le pôle friches et reconversion a été créé en 2019, dans le cadre d'une liquidation judiciaire menée par un mandataire judiciaire. La friche en question était une ancienne usine de fabrication de panneaux de bois aggloméré, située dans un village de 1 500 habitants dans les Landes. Ce site de 47 hectares employait de nombreux habitants du village, et a finalement été liquidé en 2016, alors que 131 salariés travaillaient encore sur place. En 2019, le mandataire judiciaire s'est tourné vers notre Entreprise pour nous présenter le site, qu'il allait mettre en vente. Nous avons ensuite beaucoup travaillé en collaboration avec la mairie et la communauté de communes pour étudier les particularités, les atouts et les manques de cette friche rurale, dont la quasi-totalité de la surface est artificialisée.

<b>Opération :</b>	<b>Réhabilitation de la friche DARBO à Linxe (40)</b>
<b>Surface :</b>	47 ha
<b>Projet DARBO:</b>	Zone de logements mixtes - Zone de parc résidentiel de loisirs - Zone d'activités et tertiaire - Parc ENR
<b>Maître d'ouvrage :</b>	ESSOR Développement
<b>Architecte :</b>	CAMBORDE Architecture
<b>Livraison :</b>	2026
<b>Particularités :</b>	Label Biodiversity
	Démarche <b>environnementale</b> forte et <b>innovante</b>
	Réemploi des matériaux



En 2020, nous avons ainsi présenté un projet au tribunal de commerce. La vingtaine d'opérateurs ayant également soumis des propositions se sont surtout centrés sur des projets en lien avec l'énergie renouvelable, tels que l'implantation d'un champ de panneaux photovoltaïques, en réponse aux besoins énergétiques de la collectivité. Pour notre part, nous avons préféré nous intéresser aux besoins en termes de logements. En effet, la population est multipliée par 20 pendant la période estivale. Il était également essentiel de **recréer une zone de petite activité pour les artisans du secteur et de répondre au besoin de résidence secondaire haut de gamme pour le tourisme**. Le juge nous a accordé l'acquisition foncière, car notre projet était le seul à offrir de l'emploi et une véritable possibilité de redynamiser le territoire.

**Le pôle friche est né à la suite de cette adjonction. Son objectif principal est de redynamiser les territoires ruraux et périurbains qui possèdent des friches, mais ne disposent pas des moyens pour les réhabiliter. Nous décidons ainsi de nous porter acquéreurs via la procédure de tiers demandeur, en assumant les risques liés au projet, notamment lorsque les zones concernées sont des friches industrielles, toujours classées ICPE.**

Le projet a aujourd'hui beaucoup évolué depuis l'abandon de la zone en 2016. En effet, nous avons détecté une zone humide de 10 hectares sur le site, ce qui nous a forcés à déplacer et réduire les usages prévus sur le site. En outre, le Plan Local d'Urbanisme est en cours de modification par la communauté de communes, qui a déposé une déclaration commune pour la mise en comptabilité du PLU avec le programme d'ensemble. Enfin, le site sera requalifié en entrée de ville.



Concernant le montage financier, le projet présentant de très nombreux risques, nous avons investi beaucoup de fonds propres, notamment pour financer les phases d'acquisition et de désamiantage, déconstruction et dépollution. Des organismes bancaires peuvent cependant nous accompagner pour la partie acquisition. Par ailleurs, un dossier a été déposé auprès du fonds friche, et une subvention a été obtenue, mais celle-ci n'a pas été incluse dans le budget. En effet, afin d'avoir une vision à terme de ces projets au cours du montage, **il est utile de réaliser un bilan global, sans séparer le bilan aménageur de celui de la partie promotion, et en incluant l'ensemble des phases.**

**Le pôle friche permet de créer une synergie entre tous les métiers du groupe.** Nous travaillons ainsi en amont avec Essor Transition pour les études réglementaires, la procédure du tiers demandeur, de la dépollution et du désamiantage. Ensuite, nous nous occupons du permis d'aménager et de construire, avant de passer la main au pôle promotion du groupe, qui fera travailler Essor maîtrise d'œuvre. L'ensemble de la chaîne de valeur est donc impliqué dans ces projets de reconversion de friches.

Nous avons acquis une autre friche, à la suite d'une liquidation judiciaire : la friche Thomson, à Bagnaux-sur-Loing, un petit village qui connaît une activité importante, mais ne possède pas de centre-bourg. La friche s'étend sur 4 hectares et le bâtiment fait 2 hectares. Notre pôle souhaite préserver la mémoire des lieux, en sauvegardant autant que possible des bâtiments qui peuvent être réhabilités ou réutilisés, s'ils ont un intérêt pour le site, une histoire, une mémoire... Le bâtiment en question sera déconstruit au rez-de-chaussée et transformé en logements.



Opération : **Réhabilitation de la friche Thomson à Bagneaux-sur-Loing (77)**

Surface : 4 ha  
Projet **BALNEOLI**: Programme immobilier à usages mixtes : logements - tertiaire - activités - services - commerces

Montant travaux : confidentiel  
Maître d'ouvrage : ESSOR Développement  
Architecte : XTU Architectes  
Livraison : 2026

Particularités : **Parc de phytoremédiation - Label biodiverscity**



Si l'achat de cette friche n'était pas très coûteux, le coût de la dépollution du site s'élève pour sa part à plus de 4 millions d'euros, ce qui est important. Sur ce genre de projets, le soutien des élus et des politiques locaux est indispensable au succès des opérations, grâce aux subventions qu'ils peuvent apporter. Nous avons ainsi réussi à obtenir 500 000 euros de subvention pour la dépollution des sols du projet Darbo et 40 000 euros pour les études. Pour la friche Thomson, nous avons obtenu une subvention d'études d'un peu plus de 40 000 euros, et 1,7 million d'euros pour la dépollution des sols. **Si le préfet et les élus n'avaient pas joué un rôle moteur pour l'obtention de ces subventions, nous ne les aurions probablement pas perçues.** Ces subventions sont essentielles, car ce type de projets est généralement peu rentable.

**En tant qu'opérateur privé, nous faisons face à des difficultés résultant du non-alignement de l'Etat en terme de temporalité.** En effet, les projets représentent généralement un coût élevé et les phases d'acquisition et de réhabilitation coûtent très cher. En outre, les agents en charge de ces sujets dans les services de l'Etat concernés ne sont la plupart du temps pas formés et ont du mal à prendre certaines décisions. Nous devons ainsi jouer un rôle moteur pour mettre en place des réunions et accompagner les agents dans ces procédures, ce qui est assez préjudiciable dans le portage financier des opérations. Il serait bénéfique de réussir à **simplifier et accélérer ces procédures réglementaires.**

**Emmanuel WEIBEL**

Votre entreprise est intégrée à toutes les étapes du processus. Cela ne vous est-il pas reproché parfois par le maire ?

**Dominique LAPLACE**

Dans le contexte actuel, notamment avec la démarche ZAN, je comprends que certains élus soient méfiants. C'est pour cette raison que nous menons un **travail important de fond et de partenariat.** Avant d'acquiescer une friche, nous travaillons au moins deux ans avec les parties prenantes, jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé sur les usages, que nous souhaitons toujours mixtes. Aujourd'hui, par exemple, nous travaillons sur une friche de 16 hectares en cœur de ville. Nous devons nous occuper seulement d'une partie de ce terrain, mais la mairie nous a finalement confié la gestion de l'ensemble de la friche, ce qui est le signe d'une véritable confiance.

**Emmanuel WEIBEL**

Concernant le portage, la conservation d'une partie des fonciers fait elle aussi partie de votre stratégie ?

**Dominique LAPLACE**

**Nous pourrions éventuellement en garder une partie à terme, en patrimoine, mais ce n'est pour l'instant pas prévu dans les différents montages.** Par ailleurs, nous vendons directement à des

investisseurs qui sont en même temps utilisateurs. Quant aux logements, nous travaillons avec des promoteurs locaux.

Enfin, nous réhabilitons la friche Brusson à Villemur-sur-Tarn. Anciennement seule usine de fabrication de pâtes alimentaires en France, elle se trouve à 30 minutes de Toulouse, sur les bords du Tarn. Nous travaillons avec les bâtiments de France sur ce site d'un peu plus d'un hectare, que nous achetons en gré à gré à la mairie. Cette acquisition a été retardée par l'incendie d'une partie du bâtiment en janvier 2023, ainsi que par la découverte d'un millier de chiroptères de cinq espèces différentes dans les sous-sols, qui présentent un intérêt scientifique international. En effet, aucuns travaux ne pourront être réalisés pendant la période de reproduction et de nidation.

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

Pouvez-vous détailler la procédure de tiers de mandat et les conséquences qu'elle entraîne ?

#### **Dominique LAPLACE**

Le tiers de mandat est une procédure réglementaire et judiciaire, qui est mise en place lorsqu'un site ICPE abandonné, ou dont l'exploitant n'est plus solvable, n'est pas déclassifié. Pour pouvoir se porter acquéreur de ce type de site, il faut prendre en charge, à la place de l'ancien exploitant pollueur, la pollution et donc le processus de dépollution. En tant que tiers demandeur, nous prenons donc le risque des coûts de dépollution, à la hauteur des usages futurs. Cette procédure peut durer entre 10 et 12 mois, mais peut être fortement ralentie lorsque la formation des agents ICPE n'est pas adéquate. Certains actes comme la mise en sécurité du site, par exemple, restent à la charge de l'ancien exploitant ou du mandataire judiciaire. En outre, les taux de portage financiers sont assez importants, ce qui implique de devoir disposer de fonds propres relativement élevés.

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

Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires consacrez-vous à des acquisitions foncières et combien prévoyez-vous en moyenne pour la dépollution ?

#### **Dominique LAPLACE**

Nous sommes en train de créer un fonds friche interne, avec des investisseurs partenaires. Grâce à nos calculs, nous estimons en effet que, pour pouvoir porter les fonciers friches et les phases d'étude et de dépollution pendant les cinq prochaines années, nous aurons besoin d'un budget d'environ 35 millions d'euros. Pour l'instant, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 280 millions d'euros, en raison de la forte activité industrielle et de conseil.

#### **Véronique VACHER**

L'ensemble de ces projets entraînent-ils des conséquences pour la collectivité en termes d'extension de réseau, d'équipement public à produire, et de quelle façon ces éléments sont-ils négociés ?

#### **Dominique LAPLACE**

Nous gérons l'ensemble de l'infrastructure sur notre foncier et prenons en compte les enjeux environnementaux, tels que la gestion des eaux et des déchets. Les délais d'exécution étant relativement longs, les acteurs ont par ailleurs le temps de trouver d'autres solutions de financement, qui sont en général facilement accordées par les assemblées des collectivités, les riverains du site et les citoyens appréciant de voir ces sites revivre. Nous n'avons pour l'instant rencontré aucune difficulté ou opposition particulière.

#### **Véronique VACHER**

Dans le premier exemple que vous avez cité, comment équilibrez-vous l'opération ? Quels sont les éléments économiquement rentables pour vous ?

## Dominique LAPLACE

Pour la friche dans les Landes, la centrale photovoltaïque est rentable et permet de financer toute la phase de dépollution. Nous avons signé un bail emphytéotique sur 30 ans, et au lieu d'un loyer, l'entreprise nous versera des soultes, qui réalimenteront nos fonds. Sur les autres friches, c'est le logement qui permet d'équilibrer le budget. Souvent, ce sont les résidences gérées ou seniors qui permettent cet équilibre.

## Véronique VACHER

Sur ces logements, la collectivité a-t-elle acté une programmation comprenant des prix de sortie ?

## Dominique LAPLACE

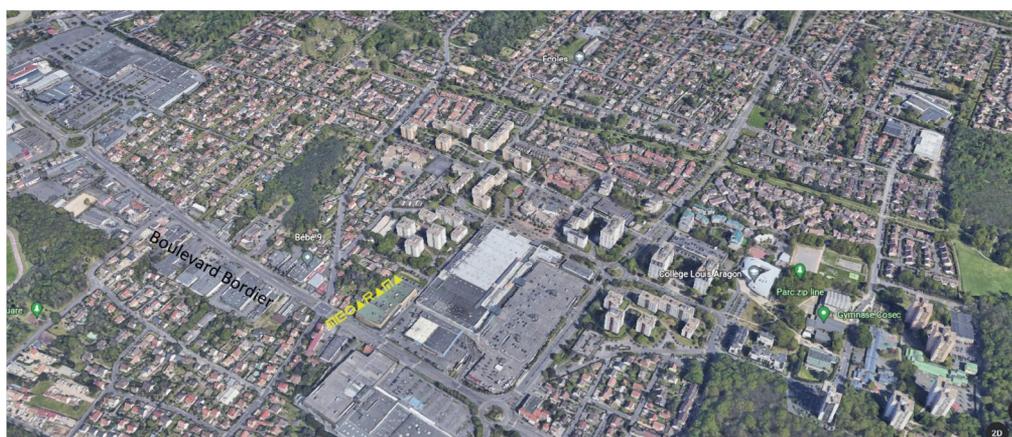
Exactement. Nous les travaillons ensemble.

## Emmanuel WEIBEL

Intéressons-nous désormais à l'Île-de-France avec Jean-Noël CARPENTIER, maire de Montigny-lès-Cormeilles, une commune de 20 000 habitants située dans le Val d'Oise et qui possède la particularité d'être coupée en deux par une route départementale et une grande zone commerciale située en plein centre. Quels stratégie et processus mettez-vous en œuvre pour gérer le renouvellement de ce secteur dans votre ville ?

## Jean-Noël CARPENTIER

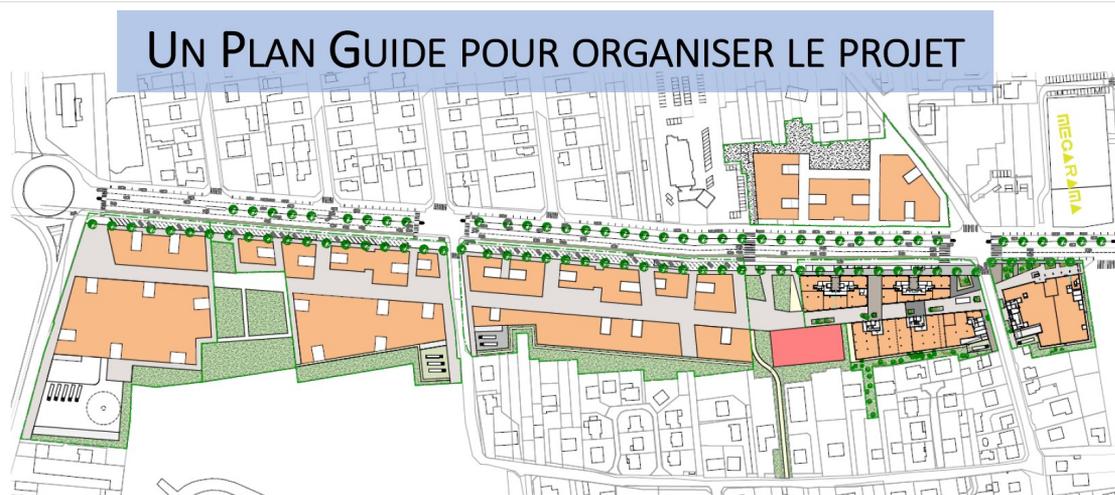
**Je vais vous expliquer comment la ville a décidé de transformer ce boulevard commercial et cette zone commerciale d'entrée de ville en quartier d'habitation.** La zone concernée n'est pas périurbaine, elle se situe complètement dans la ville et regroupe environ 60 000 m<sup>2</sup> de commerces pour 30 hectares au total. Sur ma commune, le boulevard mesure 1,5 km de long. Il s'étend en totalité sur 5 km, traverse plusieurs villes, et comprend de nombreuses grandes enseignes. Autour de la portion qui traverse Montigny-lès-Cormeilles, le logement s'est étalé sur la zone commerciale, qui est totalement insérée dans la ville. Depuis une dizaine d'années, nous considérons que cette zone commerciale ne fonctionne plus très bien. **La zone est une friche en devenir, car le taux de vacance a augmenté, la qualité des enseignes faiblit, la rentabilité locative pour les propriétaires est de moins en moins bonne...** Il est donc nécessaire d'intervenir, non seulement pour éviter que la ville ne prenne part à « la France moche », mais aussi pour faire face aux réalités urbaines de la connexion de la zone commerciale avec l'habitat.



**Sur les 30 hectares de la zone industrielle, 10 hectares sont consacrés au parking, 4 à la voirie, 10 aux magasins et les 6 hectares restants sont vides.** Sur l'ensemble du barreau commercial, le chiffre d'affaires est estimé à plus d'1 milliard d'euros, ce qui représente plus de 3 000 emplois. Nous ne pouvons donc pas nous comporter sur cette zone comme sur une friche vide. Le site abrite des vies humaines, dont il faut tenir compte dans le projet urbain, auquel nous travaillons depuis presque 15 ans.

Notre objectif est de transformer ce boulevard en zone d'habitation, par la création d'un cœur de ville. Nous souhaitons créer un bout de ville connectée avec le reste et située au milieu de la commune.

Pour pouvoir maîtriser le foncier, le levier principal dont nous disposons reste la création de logements. **Nous allons donc racheter les magasins pour les transformer au fur et à mesure en logements, en maintenant une activité au rez-de-chaussée.** Environ 20 000 m<sup>2</sup> d'activité de commerces seront détruits, pour être recréés dans ces nouveaux bâtiments à double usage. La nature des magasins va également changer. Aujourd'hui, les magasins de la ville sont principalement des « showrooms » où les gens achètent très peu. Dans la future zone d'habitation, nous allons favoriser la mixité d'activité en créant par exemple une nouvelle école, qui génère beaucoup plus d'emplois qu'une entreprise, 200 logements, un cabinet médical, des crèches, une rue piétonne et un parc. Pour cela, nous avons travaillé sur un plan guide, qui ne comprend a priori pas de ZAC et qui est inscrit au PLU.



Concernant le financement, nous avons un partenariat important avec l'EPF, qui nous permet de maîtriser le foncier. Cette convention s'élève à 45 millions d'euros, dont 20 ont déjà été utilisés. Nous travaillons aussi avec la Caisse des Dépôts, l'agglomération du secteur et un opérateur commercial, la foncière commerciale Frey. Nous n'avons pas signé de contrat avec ce groupe, mais un engagement îlot par îlot pour dessiner la réfection commerciale au rez-de-chaussée. En effet, les promoteurs immobiliers ne sont pas toujours les plus qualifiés pour réfléchir aux rez-de-ville. Nous avons donc estimé nécessaire qu'une **foncière commerciale soit présente dès l'octroi du permis de construire, en association avec les promoteurs de logement au sein d'une SCCD.**

Par ailleurs, une friche de cette nature est par essence déficitaire. En effet, la **restructuration d'un foncier vivant et les expropriations qui en découlent coûtent très cher.** L'achat du foncier doit donc nécessairement être subventionné. Nous espérons pouvoir toucher 6 millions d'euros de fonds friche au total. Nous allons également financer l'opération par une taxe d'aménagement majorée, l'emprunt et des subventions publiques. A terme, les finances de fonctionnement de la commune se porteront bien, grâce aux 200 logements supplémentaires et à la nouvelle activité. Nous estimons qu'au bout de 5 ou 6 ans, la situation financière de la commune sera meilleure que celle d'aujourd'hui, la ZAC actuelle ne rapportant pas grand-chose à la commune. Enfin, il y aura autant voire plus d'emplois sur place.

Notre principal poste de dépense ne correspond donc pas au portage foncier, qui est réalisé par l'EPF, mais au déficit, qui devra être financé, et aux aménagements, dont le coût s'élèvera environ à 35 millions d'euros. La taxe d'aménagement devrait rapporter 15 millions d'euros. Le reste sera financé par des subventions publiques et par l'emprunt.

Je précise enfin que la mairie acquerra certains pieds d'immeubles occupant des situations stratégiques, afin de nous assurer de la maîtrise publique de certains espaces fondamentaux et pour éviter la privatisation des espaces. La rue piétonne sera fermée la nuit et ouverte toute la journée.

# UNE OPÉRATION DE RENOUVELLEMENT URBAIN QUI DOIT ÊTRE SUBVENTIONNÉE

## Budget (très) simplifié (2024-2030)

Maitrise foncière

Aménagements et  
équipements publics



Taxe d'aménagement majorée (TAM)

Taxes foncières

Produits fonciers

Emprunts

Subventions publiques

### Emmanuel WEIBEL

Avez-vous constaté le déficit mentionné lors de la vente progressive des charges foncières à un prix moindre que ce que vous a coûté le portage ? Concernant le phasage des acquisitions foncières, comment le groupe Frey vous garantit-il la pertinence de la création de cet axe tout en longueur ?

### Jean-Noël CARPENTIER

**Nous allons commencer par aménager quelques îlots situés en cœur de ville, qui seront rapidement occupés par des commerces, ce qui permettra de relancer l'activité dans la ville.** Cette commune populaire connaît des difficultés, le quart de la ville étant en QPV. Ces aménagements représentent un moyen pour nous de tirer de l'activité de la ville, dans un objectif urbain. Le groupe Frey n'est pas l'acteur principal du projet. En tant que partenaire, il vise à assurer la réalité et la variété des pieds d'immeubles. Nous devons nous assurer que le lieu soit attractif pour les habitants de la commune et des communes voisines, dans une logique de commerce de proximité.

### Une intervenante dans la salle

Carrefour est-il partenaire du projet de reconversion du secteur ?

### Jean-Noël CARPENTIER

Au départ, j'avais pensé par erreur que la restructuration devait nécessairement passer par Carrefour, en tant que premier propriétaire foncier, alors que le projet ne les intéressait pas. Nous avons donc décidé de commencer la restructuration par un autre endroit. Aujourd'hui, nous sommes cependant en négociation avec le groupe pour qu'il rénove son centre.

### Raphaële D'ARMENCOURT

Votre présentation mentionne les habitants dans la liste des partenaires du projet, mais vous ne les avez pas évoqués. Comment ont-ils été associés ?

Je travaille pour l'Union Sociale pour l'Habitat, qui est un bailleur social. Votre commune comporte un certain nombre de logements sociaux, et un quart de son territoire est en QPV. J'imagine que ce projet a peut-être pour objectif de rééquilibrer les inégalités. Quelle sera la part de logement social parmi les logements qui seront construits par les promoteurs ?

Concernant la voie piétonne, le groupe Frey garantit-il l'instauration d'une sorte de centre commercial à ciel ouvert, ce qui justifierait sa fermeture la nuit pour éviter toute dérive des usages ? Dans les QPV, l'expérience montre que les espaces circulés à destination exclusive des piétons peuvent être source de problème.



### Jean-Noël CARPENTIER

**Les habitants sont un partenaire fondamental du projet**, qui est avant tout politique puisqu'il s'agit de transformer la commune et d'y rajouter 2 500 à 3 000 habitants supplémentaires, soit 10 % de la population, ce qui implique une bonne préparation. De nombreuses consultations ont été menées, notamment un sondage par le biais de l'IFOP, sur le type de commerces qui devaient être installés, les habitudes de consommation, le type de logement, la hauteur des immeubles... De nombreuses réunions publiques ont aussi été tenues. Surtout, le sujet a été l'enjeu de deux élections municipales successives. Avant le vote, j'ai ainsi annoncé que je comptais modifier le PLU pour que le boulevard ne soit pas considéré uniquement classé en tant que zone commerciale. **Mon opposition politique était contre, mais le vote des citoyens a permis d'acter cette orientation.**

Concernant la rue piétonne, je ne souhaite pas privatiser l'espace, qui l'est aujourd'hui dans les faits, par des magasins, des parkings... Je veux créer un véritable quartier, qui comprendra à la fois des commerces et des logements, ce qui assurera une maîtrise des flux des personnes. Les rues seront fermées à quelques endroits, comme les résidences privées. En revanche, les traversées du quartier du nord au sud seront complètement ouvertes.

En outre, les pouvoirs publics auront en principe la maîtrise des rez-de-chaussée à chaque angle.

### Un intervenant dans la salle

Comment gérez-vous la place de la voiture ?

### Jean-Noël CARPENTIER

Aucune voiture ne pourra circuler sur cette voie piétonne. En revanche, des parkings souterrains sont prévus tout au long de la rue, pour les commerces comme pour les logements. Avec les contre-allées, le quartier devrait compter un peu plus de 1 500 places de stationnement. Un parking sera également prévu en bout d'avenue. En outre, dans le cadre du Plan Route de la région Île-de-France, une nouvelle sortie d'autoroute sera construite au niveau de la patte d'oie d'Herblay.

Le logement social représente 35 % du logement dans la commune, ce qui respecte la loi. Il n'y a a priori pas de besoin particulier de logements sociaux dans le cadre de ce projet. Nous pourrions en inclure quelques-uns, sans pour autant dépasser les 15 %.

### Une intervenante dans la salle

Quelles sont les raisons ayant motivé le choix des locaux commerciaux que vous garderez en maîtrise publique ? Comment allez-vous porter ces locaux ?

### Jean-Noël CARPENTIER

**Ces locaux ont été choisis pour leur emplacement, afin de garantir la continuité de l'espace public. Leur acquisition permettra aussi à la commune de participer aux assemblées générales des copropriétaires.** Le portage représentera un coût nécessaire pour la collectivité publique.

## Un intervenant dans la salle

Jusqu'à présent, l'ensemble des interventions a démontré le paradoxe de l'immobilier, selon lequel un terrain d'occasion coûte beaucoup plus cher qu'un terrain neuf.

## Un intervenant dans la salle

Quelle est la place de la communauté d'agglomération dans ce projet ?

### Jean-Noël CARPENTIER

**Les 15 communes de la communauté d'agglomération sont traversées par le barreau commercial, mais pas de la même manière.** Par exemple, le boulevard traverse la commune d'Herblay dans une zone très vaste et loin de la ville, qu'il n'y a donc pas d'urgence à transformer en quartier de vie. Une renaturation aura peut-être lieu à Herblay, à terme.

Nous espérons que ce projet sera finalisé en 2030 ou 2032.

### Emmanuel WEIBEL

Merci monsieur le maire. Nous accueillons ensuite Pierre d'OYSONVILLE, directeur investissement du groupe Mirabaud Asset Management. Vous avez pour mission de travailler sur des offres de financement destinées aux promoteurs immobiliers, dans le cadre d'opérations de recyclage urbain.

### Pierre d'OYSONVILLE, directeur investissement, Mirabaud Asset Management

Je possède une expérience de plus de quinze ans en promotion et aménagement. J'ai rejoint le groupe Mirabaud il y a un peu plus d'un an, après avoir travaillé pour la SNCF sur des sujets de ventes de foncier. Mirabaud est un groupe familial de banques françaises et suisses qui compte environ 700 salariés et représente un peu moins de 40 milliards d'euros de gestion d'actifs. L'entreprise propose trois métiers : la gestion de fortunes, la gestion de portefeuille d'actions, et l'asset management, dans lequel s'inscrit le « private equity », qui consiste à intervenir dans le capital d'une société à un moment critique ou à risque, et à l'accompagner dans ses problématiques de développement pour en sortir avec une plus-value. Dans cette logique, **Mirabaud a monté des fonds d'investissement qui ont pour vocation d'investir dans des sociétés de projets et de promotion, et ainsi accompagner le promoteur dans la phase à risque que constitue le portage.** L'objectif est donc d'acheter le foncier avec le promoteur et de l'accompagner jusqu'à la sortie de cette phase à risque, c'est-à-dire l'obtention d'un financement plus classique.

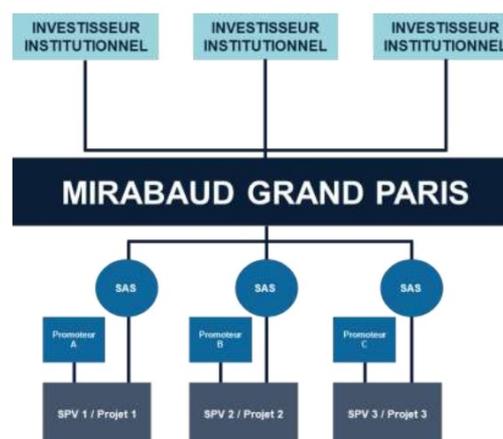
**Le secteur est aujourd'hui confronté à une forte restructuration des actifs** (bureaux, zones commerciales, parkings, stations-service...), ainsi qu'à des décrets tertiaires et des lois qui conduisent beaucoup d'acteurs propriétaires d'actifs à les céder. La ville se développe également de plus en plus sur elle-même. **Les actifs deviennent donc plus rares et plus chers, et les acteurs veulent les céder le rapidement possible, et sans condition, ce qui restreint la possibilité de certains promoteurs de se positionner sur ces mêmes actifs.** Ce contexte oblige les acteurs à mobiliser beaucoup de fonds propres. Les fonds Mirabaud cherchent ainsi à accompagner les promoteurs dans cette phase pour les aider à constituer des fonds propres et à rechercher des financements accompagnant la mise en fonds propres.

Le fonds Mirabaud Grand Paris a été monté en 2019 et a collecté des fonds en Europe et en Amérique du Nord auprès d'investisseurs institutionnels et d'investisseurs privés. **Ce fonds d'investissement crée ensuite des SAS, qui investissent avec le promoteur dans les sociétés de projet.** En étant présent de manière majoritaire dans chaque société de projet, le groupe ne se positionne pas en tant que vendeur. Le promoteur doit apporter au moins 10 % de fonds propres dans l'opération, pour que le groupe s'assure de sa fiabilité et de sa confiance dans le projet. L'apport en fonds propres du groupe permet de monter un financement plus conséquent. Nous cherchons généralement à ajouter 50 % de dettes à notre mise de fonds propres, dont le fonds Mirabaud Grand Paris représente 150 millions d'euros. La présence d'un fonds d'investissement a tendance à rassurer les banques. Ce fonds est un fonds fermé, c'est-à-dire que l'investisseur ne peut pas retirer son argent avant la fin du fonds qui dure 8 ans, ce qui est un gage de stabilité et de confiance. Par ailleurs, nos fonds propres peuvent être augmentés grâce à d'autres acteurs qui investissent de manière ponctuelle dans nos SAS, selon les

projets. Ce système nous permet d'investir en montant équivalent foncier environ 400 millions d'euros.

## UN MODÈLE UNIQUE ET ADAPTABLE

- Une structure « Private Equity » : investissement en fonds propres dans les achats de foncier sans condition suspensive, MGP est associé à l'opérateur au sein d'une même société de projets.
- Capacité à
  - ✓ Recourir à la dette bancaire en phase à risque;
  - ✓ Compléter les fonds propres par intervention d'investisseurs en *club deal* projet par projet.
- Une participation minimum de 10% par l'opérateur aux fonds propres de l'opération.
- Rémunération des fonds MGP : Prime fixe - définie en amont dans les accords de partenariat – perçue à l'issue de la phase de portage.
- Choix du montage adapté aux spécificités de chaque opération avec l'objectif d'acquérir plus rapidement les fonciers avec décote d'acquisition sans condition.



Concernant le modèle d'affaires, le groupe se rémunère actuellement de deux façons. Au départ, pour gagner des parts de marché, nous avons décidé de recevoir une quote-part de marge en fin d'opération. Aujourd'hui, nous préférons investir uniquement sur la phase de portage en elle-même, dans un spectre d'intervention le plus large possible. Enfin, il est possible de se rémunérer via une prime de sortie à la fin de la phase de portage. Cette option coûte cher, car elle comporte de nombreux risques et que nous sommes un fonds fermé et discrétionnaire et que **nous devons rémunérer le risque accru porté par l'investisseur. Par exemple, nous avons 17 % de TRI net sur le fonds Mirabaud Grand Paris, et plutôt 15 % pour le deuxième fonds en cours de montage**, ce qui représente pour nous la seule façon de récolter des fonds.

**Ce modèle ne fonctionne que si nous parvenons à prélever une quote-part de la marge ou si nous arrivons à nous positionner suffisamment en amont pour pouvoir imputer l'ensemble de ces frais de portage, y compris notre rémunération, sur le prix d'acquisition du foncier et pas sur le prix de vente, ce qui participe d'une certaine façon à la baisse des prix du foncier.**

**Emmanuel WEIBEL**

Si tous les acteurs de la place recouraient à votre solution, cela éviterait sûrement les surenchères.

**Pierre d'OYSONVILLE**

Tout à fait. Nous avons par ailleurs dû déployer une bonne stratégie de pédagogie auprès des promoteurs, qui faisaient initialement appel à nous pour pouvoir présenter les meilleures propositions dans le cadre de concours, en offrant le même prix d'acquisition que les autres, mais sans condition. Cela ne correspondait pas à notre philosophie, car pour que nous achetions sans condition, le prix du terrain ne doit pas être le même avec ou sans condition.

Concernant les critères d'investissement, nous avons décidé de nous positionner sur de la transformation d'actifs au sens large (bureaux, stations-service, immeubles d'habitation...). Nous exigeons aussi que le site soit situé à moins de 10 minutes d'un moyen de transport en commun. Nous avons également des approches environnementales et sociales (taxonomie européennes, fonds de l'article 9...). Au départ, nous devions chercher des opérations alors qu'aujourd'hui, elles nous sont proposées. Nous pouvons désormais effectuer des choix et orienter encore davantage nos investissements, en privilégiant la localisation, en évitant la démolition si des transformations sont possibles et en soutenant des ambitions environnementales et sociales plus importantes.

# STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

## Durée d'investissement

### MGP

Premiers investissements : 2020  
Phase d'investissement : 5 ans  
Liquidation du fonds : 2028

### MSC

Premiers investissements : 2024  
Phase d'investissement : 5 ans  
Liquidation du fonds : 2032

## Stratégie

Trois cibles :

1. Développement résidentiel
2. Requalification urbaine
3. Restructuration, tertiaire notamment

Opérations en Ile-de-France et Régions

## ESG

Les investissements auront pour objectif :

1. D'être aux normes environnementales les plus exigeantes
2. D'accompagner les mutations du Grand Paris et des métropoles régionales (dépollution, requalification urbaine, désartificialisation des sols...)
3. De répondre à la forte demande de logement, à la fois social et accession

21 opérations sont en cours sur le fonds Mirabaud Grand Paris, et trois dont nous sommes sortis. Nous travaillons avec différents partenaires et promoteurs. Nous avons notamment signé un partenariat d'exclusivité avec Linkcity, et un autre avec Nexity, récemment. Nous espérons pouvoir poursuivre cette logique avec d'autres.

**Il convient alors de se demander si cette solution de financement est applicable à une opération d'aménagement.** Pour éviter qu'une intervention ne pèse trop sur le bilan, elle s'étale généralement sur une période de 2 à 3 ans. Au vu de la durée du temps long en aménagement, qui correspond davantage à des périodes de 10 à 15 ans, notre intervention n'est ni justifiée ni pertinente. En revanche, nous pouvons intervenir en aval pour aider l'aménageur à optimiser sa trésorerie et vendre plus rapidement ses charges foncières. Nous pouvons aussi accompagner l'acquisition d'actifs immobiliers chers et consommateurs de fonds propres, sans pour autant entrer en concurrence avec les EPF, ou encore l'acquisition de certains actifs trop compliqués à acheter pour la collectivité, l'EPF ou l'aménageur. Enfin, nous pouvons animer un réseau d'investisseurs et d'occupations temporaires d'actifs encore viables. Ce sujet m'intéresse tout particulièrement.

### Emmanuel WEIBEL

Merci pour votre intervention. Quel est votre positionnement quant aux acteurs en aval ?

### Pierre d'OYSONVILLE

Nous intervenons en début d'opération, en phase de négociation de foncier entre le propriétaire et le promoteur. Certains promoteurs se tournent également vers nous avec des promesses de vente arrivant bientôt à échéance, et sans prix de commercialisation. Cette situation se présente de plus en plus, et nous pouvons nous positionner sur cette question, mais seulement si une négociation de foncier est ouverte.

### Emmanuel WEIBEL

Merci. Je vous propose de passer à la dernière intervention, menée par Alexandre BORN, directeur général de la foncière Bellevilles. Cette foncière responsable est agréée « entreprise solidaire d'utilité sociale » et intervient sur des opérations dans l'existant à vocation d'habitat, mais aussi économique et mixte. Quels montages partenariaux et économiques mettez-vous en place sur des projets, notamment en lien avec le portage de fonds ?

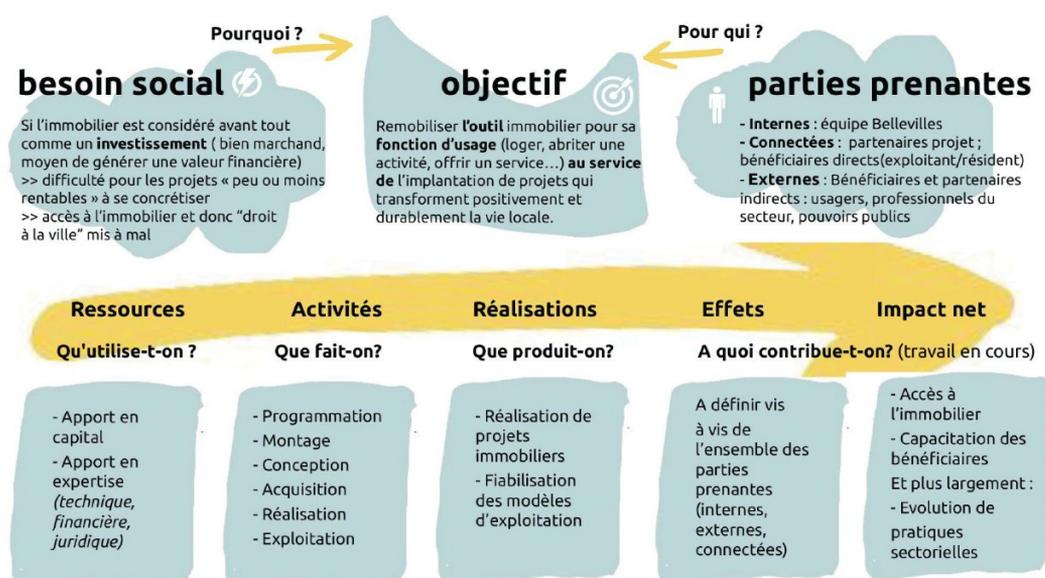
### Alexandre BORN, directeur général, Foncière Bellevilles

Je suis le cofondateur de la foncière Bellevilles et son directeur général. **La foncière a pour première mission d'acheter des immeubles, de les rénover et les repenser avant de les louer le moins cher possible à des projets que nous considérons engagés dans la transition écologique et sociale, qui peuvent être aussi bien du logement que de l'activité ou des tiers-lieux.** Nous nous concentrons en particulier sur des sujets qui répondent à des problématiques sociales. Nous nous

intéressons ainsi notamment aux bénéficiaires, aux questions de solidarité, d'usage, aux raisons de montage d'un projet, aux objectifs qu'il poursuit... L'immobilier est utilisé comme un élément clé de la transformation.

La structure, créée en 2019, compte aujourd'hui une trentaine de personnes et porte 25 projets dont la somme des coûts de revient des actifs s'élève à 120 millions d'euros. Sur l'ensemble de ces projets, il y en a 18 sur lesquels nous sommes titrés (70 millions d'euros), et 8 en montage (60 millions d'euros), pour lesquels nous avons sécurisé le foncier, mais qui représentent plus de développement. La foncière **Bellevilles est donc à la fois un investisseur et un opérateur**. Nous opérons en effet sur la totalité des actifs sur lesquels nous intervenons, pour notre compte ou pour celui de nos associés, soit 56 000 m<sup>2</sup>. Nous disposons de trois agences en France, à Paris, à Toulouse et une dernière entre Montpellier et Marseille.

Concernant notre champ d'intervention, **nos projets sont toujours élaborés sur mesure**. Nous ne pouvons donc nous définir ni par notre implantation, la taille des projets ou leur structuration... Nous travaillons notamment sur des projets de tiers-lieux, de logements, d'activités, de bureaux pour le domaine social et solidaire. Notre apport dans chacun des projets est très variable (co-investissement, investisseur majoritaire, minoritaire...), et nous tenons beaucoup à la richesse que cela permet de générer.



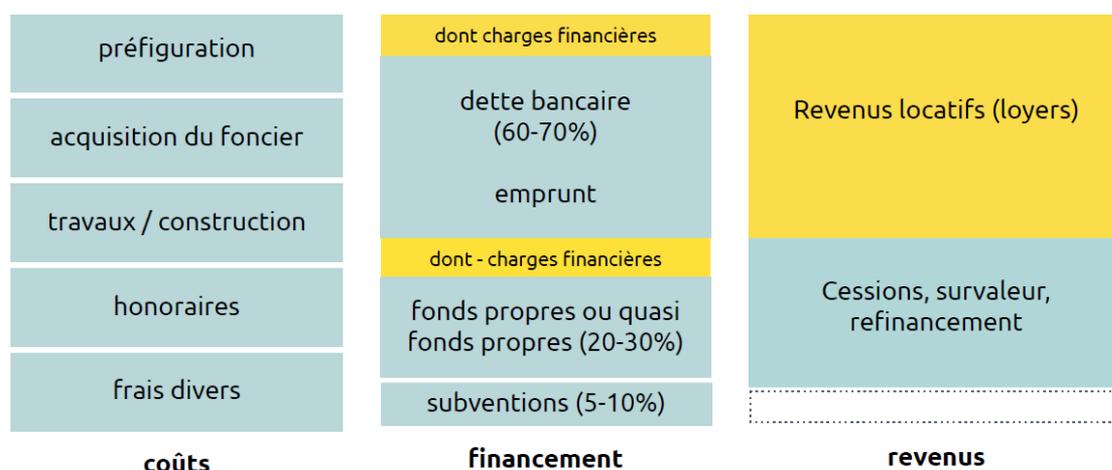
### Chaîne de valeur de l'impact de Bellevilles (travail en cours)

En tant qu'entreprise de l'économie sociale et solidaire, nous avons un agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale). Pour autant, toutes nos opérations sont à l'équilibre. Par exemple, le **rendement brut moyen locatif s'élève à 6,83**, ce qui signifie que nos opérations ont un cashflow positif, et que des banques nous financent. Cependant, la baisse de nos dépenses nous permet de baisser le montant des loyers, ce qui reste un de nos objectifs. Nous pouvons compter sur un effet levier de 60 %, et la détention médiane de notre quote-part est de 35 %. Nous ne possédons pour le moment pas assez de fonds propres pour pouvoir augmenter ce taux de détention, mais nous y travaillons. Nous sommes ainsi en train de monter un fonds Bellevilles pour l'immobilier solidaire, grâce auquel nous espérons pouvoir baisser le coût des fonds propres et réaliser des collectes plus larges.

L'agrément ESUS nous engage sur des effets opérationnels (notre objet social est de baisser les loyers pour les acteurs de la transition), mais aussi en interne, en tant qu'entreprise, sur des questions comme la **limitation de la lucrativité, le partage de la gouvernance, la limitation des écarts de salaires et la limitation des dividendes**. Nous avons par ailleurs travaillé au-delà de l'agrément sur la limitation de la valeur de nos parts et des produits de cessions.

En tant que foncière, nous intervenons sur différentes étapes au cours de nos projets. **Notre engagement s'inscrivant sur le long terme, nous essayons de conserver les actifs le plus longtemps possible, même si des ventes peuvent être menées pour reconstituer nos fonds propres. Nous co-portons nos projets avec des institutionnels, mais également avec des**

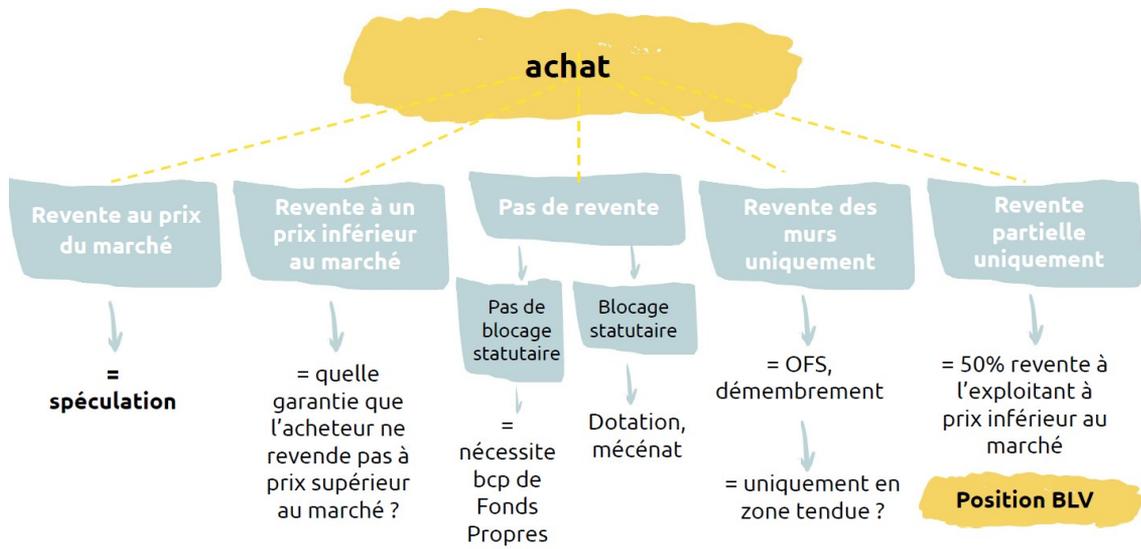
acteurs privés. Nous pouvons solliciter des subventions comme le fonds friche, le fonds vert, le fonds de restructuration des locaux d'activité, les subventions régionales... Nos fonds proviennent de levées de fonds citoyennes et institutionnelles. Sur les 13 millions d'euros levés jusqu'à présent, 4 millions d'euros l'ont été auprès de citoyens ou d'investisseurs privés, et le reste auprès d'institutions.



### structure de coûts et de revenus à l'échelle d'un projet

Concernant notre modèle, notre plan de financement comprend l'ensemble de nos coûts, y compris parfois certains coûts de montage en amont de l'acquisition. Nous essayons de faire le plus possible appel à la dette, même si l'effet en est réduit aujourd'hui. Si les revenus sont censés couvrir l'intégralité des charges, ils ne permettent pas de couvrir les charges financières liées aux levées de fonds. **Il est donc assumé que ces charges sont couvertes soit par une cession, ce que nous essayons de limiter, soit par des refinancements.**

Par ailleurs, nous nous interrogeons sur le bon mécanisme de vente à adopter : faut-il revendre au prix du marché, ou au plus cher ? Cette dernière option présente un intérêt pour nous, en tant que foncière solidaire, car elle nous permettrait de renforcer la foncière, mais nous n'intervenons pas sur la question de la spéculation foncière. **Nous avons plutôt tendance à réaliser des cessions partielles de nos actifs à nos exploitants à 50 %, ce qui nous permet de garder un certain contrôle du projet et de régénérer une partie de nos fonds propres.**



éviter la spéculation foncière, quelques pistes



Je vais vous présenter quelques projets en lien avec votre métier d'aménageur, comme les **Halles de la Cartoucherie**. Cette ancienne fabrique de 13 000 m<sup>2</sup> est située à Toulouse dans un écoquartier. Nous avons bénéficié d'une cession de la part de l'aménageur Oppidea, qui avait identifié ce bâtiment, en lien avec la commune, comme un élément important dans la création d'une mixité fonctionnelle au sein du quartier. Un appel à projets a été lancé, et remporté par un collectif représentatif de plusieurs domaines d'activité (culture, restauration, entrepreneuriat, sport...), que nous avons intégré en tant qu'investisseur. Le projet a été cofinancé avec la Caisse des Dépôts : elle porte 40 % de l'investissement et notre collectif 60 %. Nous avons acheté le bien, et la structure immobilière qui le détient porte l'intégralité des investissements (environ 36 millions d'euros), les fonds propres et la dette, et loue l'actif à trois structures différentes. Ces structures sont toutes des coopératives ou des associations, ce qui vise à éviter les fuites de valeur. Le projet a été livré en septembre. Les Halles comportent ainsi : un espace de restauration comprenant 30 stands de restaurateurs toulousains, engagés dans des logiques de circuit court et de réduction des déchets notamment ; 1 500 m<sup>2</sup> d'espace de coworking ; une salle d'escalade, des salles de squash, des salles de sport, une salle de spectacle de 700 places.



Je milite pour que les aménageurs et les collectivités avec lesquels nous travaillons comprennent bien les détails et les objectifs de ce genre de projets. En l'espèce, la coopérative créée a pour objectif de générer de l'emploi local, en réinsertion, de favoriser les filières des déchets, de l'alimentation en Occitanie... **Si nous réussissons à acheter le bien moins cher, nous pouvons proposer des loyers plus bas, et donc donner accès aux locaux à des acteurs engagés, qui investiront notamment leur argent dans la qualité des produits et des emplois.**

Un autre de nos projets, la Soufflerie, est situé sur le site d'une ancienne usine à Toulouse. L'aménageur chargé de la réhabilitation et la collectivité ont pour objectif d'apporter au quartier un lieu culturel clé. Il sera ainsi aménagé un espace dédié au street art et à la culture.

Enfin, nous avons mené un projet rue Prudhon à Ivry-sur-Seine, à la limite de la ZAC Ivry-Confluence. Cette ancienne fabrique de caoutchouc a été réhabilitée et comprend aujourd'hui des logements d'un côté et des locaux d'activité de l'autre. Nous avons réalisé une rénovation en isolation par l'extérieur entièrement en paille, à haute performance énergétique. Les logements sont loués à une association qui loue des chambres étudiantes à 300 euros, et les locaux sont loués à environ 125 euros du m<sup>2</sup>, soit 30 % de moins que le prix du marché sur la zone, à des artisans locaux qui exercent une activité respectueuse des ressources.

Enfin, nous appartenons au **groupement d'investisseurs Socle Commun**, qui a été lauréat, avec trois autres groupements, d'un **appel à projets lancé par Grand Paris Aménagement**. Nous avons ainsi accès en priorité aux futures opérations de l'aménageur, ce qui nous permet de **travailler avec les promoteurs en amont et de démontrer que le prix bas d'acquisitions que nous proposerons sera bénéfique pour le quartier et nous permettra de baisser les loyers.**

**SOCLES ACTIFS GPA**

**Mandataire**  
De Watou  
Foncière commerciale

**Base Commune**  
Foncière solidaire ESS

**Essentiel**  
Foncière d'immobilier productif

**Bellevilles**  
Foncière responsable

**LE PARTENARIAT**

Au sein d'un groupement dénommé Socle Commun, Bellevilles s'est associée aux foncières Base Commune, De Watou et essentiel.

Lauréat de l'AMI Socles actifs lancé par Grand Paris Aménagement (GPA), ce groupement est désormais l'un des investisseurs privilégiés de GPA pour les rez-de-chaussée de toutes les opérations portées par l'établissement

**Périmètre du partenariat** - dans toute l'Île-de-France (hors Paris). Opérations en cours à Aubervilliers, Vitry-sur-Seine et Sevran

**Forces du groupement**

- Mutualisation de compétences pour se positionner de l'étude à l'investissement
- Complémentarité des positionnements en termes de surfaces, loyers, typologie d'actifs, activités

**Objectifs**

- mixité programmatique
- mise en place de loyers progressifs et différenciés (péréquation horizontale)
- accompagnement des rez-de-chaussée pour la mise en usage des quartiers

**Durée de la convention** - jusqu'au 31 décembre 2025

**Surfaces de socles actifs concernées** - estimées à 30 000 m<sup>2</sup> SDP

**Thématiques d'impact** - Développement économique local, cohésion territoriale, qualité de vie, inclusion sociale, gouvernance partagée.

**DANS TOUTE L'ÎLE-DE-FRANCE - UN PARTENARIAT INNOVANT AVEC UN GRAND PARIS AMÉNAGEMENT POUR INVESTIR LE REZ-DE-VILLE**

**SOCLE COMMUN**

Présentation du groupement Socle Commun dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt de sélection d'investisseurs en "socles actifs" au sein des opérations d'aménagement conduites par Grand Paris Aménagement, l'EPA Orsa, et la SPLA-IN Grand Paris Sud.

**Emmanuel WEIBEL**

La présentation soulève-t-elle des questions ?

**Un intervenant**

Merci pour votre présentation. Pour la Halle de la Cartoucherie, êtes-vous gestionnaire du flux de coût ? De manière plus générale, comment choisissez-vous les futurs exploitants des rez-de-chaussée actifs notamment ?

**Alexandre BORN**

Pour la Halle de la Cartoucherie, nous avons structuré l'intégralité des structures d'exploitation. Nous sommes associés à The Roof et à l'UCPA, qui gèrent chacun leurs espaces (salle d'escalade et espaces sportifs, respectivement), dans lesquels nous n'intervenons pas. Ensuite, dans les domaines de la culture et de la restauration, nous avons créé des coopératives avec l'intégralité des associés. La coopérative culturelle gère par exemple les relations publiques et la programmation pour s'assurer de projeter une image unique de la Cartoucherie. **L'objectif reste cependant que ces coopératives deviennent rapidement indépendantes et que nous puissions nous en retirer le plus tôt possible.**

Concernant les commerces, nous les choisissons selon des critères établis en fonction des objectifs recherchés par projet. **Cependant, l'économie n'est pas composée uniquement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire. Nous pouvons louer des locaux à des acteurs classiques** si cela répond aux besoins que nous avons soulevés pour la zone. En revanche, nous serons très attentifs à leur capacité de paiement et aux conditions d'application de la baisse de loyer.

**Une intervenante**

Les acteurs qui louent vos espaces sont-ils en général plutôt attirés par le faible loyer ou par vos valeurs ? Comment encadrez-vous cela ?

Lorsque vous avez présenté Socle Commun, je me suis demandé comment faire évoluer le promoteur dans ses habitudes. Pensez-vous pouvoir reproduire vos actions en dehors d'un cadre favorable fixé par un aménageur comme Grand Paris Aménagement, et amener les promoteurs à prendre conscience des avantages de vous vendre leurs foncières, même à un prix inférieur à ce qu'ils auraient pu prévoir ?

**Alexandre BORN**

**Nos locaux s'adressent plutôt à des acteurs dans le besoin.**

Nous bénéficions par ailleurs d'un appui politique fort, et de différentes incitations légales, notamment au niveau de la taxonomie européenne.

Concernant le lien avec les aménageurs et les promoteurs, je pense que Grand Paris Aménagement fait tout ce qui est en son pouvoir pour réussir à imposer des prix aux promoteurs. Pour sa part, la foncière Bellevilles n'a pas engagé d'action particulière envers ses promoteurs. **Des liens forts avec l'aménageur et la collectivité permettent un alignement des intérêts qui peut aboutir à des loyers plus bas et servir l'intérêt général.**

## **GT3 – Comment la TEE et la crise économique sont venues impacter les opérations et pratiques ?**

---

Groupe piloté par Anne Fraisse (Directrice générale d'Urbain des Bois) et Olivier Toubiana (Responsable du département Aménagement - Fédération des EPL)

Avec les témoignages et débats de :

- Elsa AMADIEU, directrice générale aménagement, Toulouse Métropole ;
- François BOURVIC, directeur général, SPL Marne au Bois ;
- Thomas WELSCH, directeur général, EPF Vendée ;
- Christophe CANU, directeur général, SEGAT, avec Maxime IRAGNES, directeur de la valorisation immobilière et du développement urbain ;
- Céline TIGNOL, directrice de l'immobilier, RATP.

### **Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

Nous concluons ce cycle de deux ans « Osez l'aménagement ! » sur les objectifs et apports de l'aménagement, et avons souhaité dresser un panorama des interventions qui nous ont marqués sur cette période. Au vu de la crise immobilière, de l'impératif écologique, de la transition massive autour du carbone et de la réflexion sur les moyens de construire la ville plus sobre, nous nous sommes demandé si les pratiques de chacun étaient réinterrogées. Nous avons réuni des aménageurs, EPL, collectivités, bureaux d'étude, tous représentatifs de la filière aménagement et acteurs de la construction de la ville de demain. Interviendrons donc dans ce groupe de travail Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP, François BOURVIC, directeur général de la SPL Marne au Bois, Elsa AMADIEU, directrice générale adjointe urbanisme et aménagement à Toulouse Métropole, Thomas WELSCH, directeur général de l'EPF Vendée et Christophe CANU, directeur général de SEGAT.

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

Afin que le débat soit participatif, n'hésitez pas à intervenir. Pour commencer, Elsa AMADIEU évoquera les impacts à l'échelle d'une métropole comme Toulouse de la transition écologique et énergétique et de la contraction des activités immobilières.

### **Elsa AMADIEU, directrice générale adjointe urbanisme et aménagement, Toulouse Métropole**

A Toulouse Métropole, les enjeux liés à la transition écologique et environnementale sont intégrés au quotidien dans la conception de l'aménagement, au sein des opérations d'aménagement, mais également dans l'urbanisme négocié avec les opérateurs.

Notre contexte est un peu particulier en matière de planification urbaine, car notre premier PLU intercommunal, approuvé en 2019, a été annulé en 2021. Or, avec l'adoption de la Loi climat et résilience, sa réécriture s'est avérée très compliquée. Celle-ci a eu des incidences sur la planification à l'échelle des 37 communes de la Métropole, mais également des impacts très concrets sur les opérations d'aménagement.

Ces impacts concernent la nature des projets, nous avons notamment plusieurs ZAC anciennes datant des années 1990-2000 avec des phasages très longs, majoritairement en extension urbaine, mais tous ces projets se trouvent confrontés à l'enjeu de consommation des NAF et d'artificialisation des sols. Aujourd'hui l'emprise foncière de nombreuses opérations d'aménagement est revue à la baisse de façon très significative – parfois 50 %, voire plus – y compris sur les fonciers acquis par la collectivité et des projets portés par celle-ci de longue date. Les bilans économiques pour la collectivité qui a acquis ces fonciers à des valeurs parfois décorrélées du caractère agricole des terrains s'en trouvent

impactés, de même que pour l'aménageur, car l'assiette des terrains allouée aux projets est parfois très réduite.

La loi engendre des difficultés très sensibles. Lorsque nous concevions des projets d'aménagement, le calendrier s'étalait sur un temps très long dans lequel étaient réalisées les études réglementaires et la concertation avec la population à grande échelle. Aujourd'hui, cela devient quasiment impossible, car tout ce qui ne sera pas consommé dans le temps de validité de notre PLU-H ne peut plus être classé en AU mais en A ou en N pour matérialiser le fait que ces terrains ne seront pas consommés. Il devient difficile d'expliquer dans le cadre d'une concertation que toute la partie qui ne sera pas consommée en 2035, fin de validité prévisionnelle de notre PLU-H, sera classée en A ou en N. Ainsi, concrètement, on ne fait plus de planification, car le temps des opérations d'aménagement est bien plus long que la durée de validité d'un PLU-H. Cette présentation est un peu caricaturale, car certaines de ces opérations étaient en extension urbaine, mais à Toulouse, le territoire est fortement marqué par du montage et sur plusieurs secteurs d'aménagement, les terrains sont classifiés NAF, alors qu'il sembleraient opportun de les urbaniser dans une métropole qui accueille près de 10 000 habitants par an avec une dynamique démographique portée à 60 % par le sol naturel, le risque étant que les jeunes Toulousains ne puissent plus s'y installer à l'âge adulte.

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

C'est tout de même assez éloquent d'entendre qu'il n'est plus possible de faire de planification à l'heure où celle-ci tend à être mise en avant.

#### **Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

Peut-être pouvez-vous nous donner quelques chiffres de ce que cela représente au niveau du PLDH pour se rendre compte concrètement de la situation d'une commune comme Toulouse sans oublier l'absence de friche industrielle, élément qui rentre dans l'équation par rapport à d'autres territoires ?

#### **Elsa AMADIEU, directrice générale adjointe urbanisme et aménagement, Toulouse Métropole**

En effet pour mentionner un élément évocateur, les hectares d'espaces naturels agricoles et forestiers ouverts à l'urbanisation représentent 800 hectares alors qu'avec l'OCSGE 2022, notre « droit de tirage » des NAF d'ici 2035 est de 480 hectares. En ajoutant les zones AU ouvert/AU fermé, ces espaces représentaient environ 2 600 hectares correspondant à de potentiels projets. Mécaniquement lorsqu'on observe la consommation, l'effort est de 50 %, mais en tenant compte de l'ensemble des projets, y compris ceux qui semblaient difficilement réalisables, l'effort est bien plus important.

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

Si personne ne souhaite réagir à ce tableau complexe, je donne la parole à François BOURVIC qui va parler de l'impact de la situation sur les opérations d'aménagement à Fontenay-sous-Bois.

#### **François BOURVIC, directeur général de la SPL Marne au Bois**

Je vais évoquer les incidences de la transition environnementale et écologique et de la crise économique dans la temporalité des opérations d'aménagement, soit 10-15 ans.

Val de Fontenay se situe à l'est de Paris et est desservi par le RER A et E et une ligne de tramway est en cours d'aménagement. Cette zone constitue un pôle tertiaire existant depuis une trentaine d'années de près de 400 000 m<sup>2</sup> où sont installées quelques grandes sociétés (Société Générale, Axa, BNP, Malakoff Humanis, notamment). Cette contextualisation permet de prendre la mesure tant de l'impact de la transition environnementale et écologique que de la crise dans une zone présentant énormément d'atouts : une excellente desserte – RER A et E, métro ligne 15 en construction –, un pôle tertiaire existant et plus de 45 000 emplois par jour.

Deux propos liminaires avant d'expliquer la complexité de la situation :

- En 2018, nous avons beaucoup d'ambitions sans avoir encore déterminé le cap que nous souhaitons suivre. Aujourd'hui nous n'avons plus pour ambition d'adapter le territoire à la transition climatique et au réchauffement, mais d'atténuer ses effets et nous pensons que nos atouts devraient nous permettre de le faire. Il ne s'agit pas simplement de supprimer quelques îlots de chaleur, mais également de limiter considérablement les émissions de gaz à effet de serre, CO<sub>2</sub>, méthane, etc.

▪ Le deuxième point déterminant est que nos stratégies carbone doivent être totalement liées à notre plan de développement, car les enjeux de création de logements impliquent une réduction drastique du taux d'émissions produites par la conception d'aménagements. Comment renforcer un pôle tertiaire dans un contexte où le tertiaire est en crise alors que nous avons prévu de doubler ce pôle pour le porter à 600 000 m<sup>2</sup> et comment produire ces surfaces en réduisant les taux d'émissions ?

Je vais maintenant présenter les cinq leviers révélant toute la complexité :

▪ Le premier vise à rendre quantifiable cet enjeu carbone afin de s'inscrire dans la stratégie bas carbone et les accords de Paris. Nous avons fait ce dimensionnement avec un bureau d'études, Zefco, qui a déterminé à 45 % le taux de réduction nécessaire de nos émissions sur la durée de la conception. Il faut à cette fin agir sur deux secteurs : la construction (logements et bureaux) et l'énergie produite et consommée par ces bâtiments. Cet objectif de réduction face au programme de construction de 600 000 m<sup>2</sup> révèle déjà une contradiction, car le bilan des opérations d'aménagement repose sur autant de droits à construire vendus.

▪ Le deuxième levier dans cet objectif de réduction des gaz à effet de serre est que nous nous sommes fixé pour interdiction de détruire plus de 40 % du parc existant.

▪ Le troisième est le réemploi systématique des matériaux issus des 40 % de démolition, ce qui engendre certaines contradictions sur le plan du carbone, car la réutilisation de la pierre nécessite parfois du béton.

▪ Le quatrième est notre stratégie de renaturation dans une zone 100 % urbanisée. Nous avons pour ambition de créer 30 % de pleine terre, espaces publics et privés confondus.

▪ Le dernier point est la nécessité de décloisonner l'aménagement pour parvenir à cet objectif de 45 %, en intégrant d'une part la mobilité, aspect qui n'entre pas nécessairement dans la maîtrise des opérations d'aménagement, et d'autre part l'énergie, avec un atout considérable en la matière, à savoir un réseau de chauffage urbain permettant de passer de 33 % d'EnR à 90 %.

Tous ces éléments – 45 % d'objectifs de réduction des émissions, 60 % de bâtiments conservés, 30 % de pleine terre, passage de réseau de chauffage de 33 % d'EnR à 90 % – doivent être considérés pour être dans la lignée des accords de Paris en 2035, à savoir moins de 3,6 tonnes de CO<sub>2</sub> émises par habitant. Malgré nos atouts, l'objectif est complexe dans des conditions économiques acceptables.

### **Une intervenant dans la salle**

Dans votre plan stratégique, vous parlez de la réhabilitation de 60 % des bâtiments existants. Pouvez-vous préciser de quelle manière vous procédez ?

### **François BOURVIC, directeur général de la SPL Marne au Bois**

Je vais pour simplifier parler uniquement du parc tertiaire obsolète, ce qui constitue déjà un enjeu, car la réhabilitation peut porter sur des bureaux ou du logement familial.

Nous avons deux types de bâtiments. D'une part, nous avons des copropriétés tertiaires des années 80 dans lesquelles nous avons commencé à entrer en 2018-2019 en achetant tous les petits lots. Le remembrement des propriétés tertiaires est extrêmement long, mais il fallait se mettre en capacité de les remembrer pour permettre leur transformation interne. D'autre part, nous avons des propriétaires institutionnels qui sont les principaux acteurs avec qui nous négocions. Le point de départ est de s'accorder sur la valeur de leurs actifs pour les acheter à un prix compatible avec une reconversion, c'est-à-dire 50 % du prix souhaité avant la crise et 30 % après. La crise nous aide, car ils souhaitent vendre et sont disposés à baisser considérablement le prix, mais nous sommes pénalisés, car nous ne pouvons revendre au prix envisagé au départ.

Il y a d'autres éléments réglementaires, mais il faut commencer par regarder la structure foncière et nous rapprocher des propriétaires, mettre en place la DP pour acheter en essayant d'intégrer certains investisseurs à l'opération pour les immeubles qui demeureront des bureaux ou pour les investisseurs agiles qui pourraient acheter du résidentiel et seraient en mesure d'accepter la dépréciation de leur actif dans une perspective d'investissement à 10-15 ans. Certains acceptent cette transformation, nous espérons parvenir à acquérir le parc des récalcitrants à 30 % de sa valeur de 2020.

## **Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

Céline TIGNOL, pouvez-vous décrire la planification à l'échelle des opérations d'aménagement ?

## **Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP**

Pour répondre à cette question, je vais également contextualiser. À la RATP, nous travaillons sur les fonciers et actifs qui servent à faire fonctionner le système de transport (usage monofonctionnel, industriel ou infrastructurel) et nous essayons, lors des réaménagements et rénovations, de transformer les actifs et fonciers en répondant à d'autres enjeux que ceux strictement propres à la RATP.

Je citerai comme opération-type l'exemple du centre bus du 18<sup>e</sup> arrondissement, le plus grand du réseau parisien. Ce site accueille plus de 200 bus, ce qui constitue un point rouge sur l'îlot de chaleur urbain. Il est 100 % imperméabilisé, monofonctionnel et enclavé. L'enjeu pour la RATP est de répondre à ses besoins d'industriel, en l'espèce réélectrifier et construire beaucoup d'infrastructures et d'ingénierie tout en concevant un projet urbain. L'objectif étant d'en faire une opération de stratification : le rez-de-chaussée restera dédié aux activités de la RATP et un projet urbain se développera au-dessus avec environ 300 logements, dont 50 % de logements sociaux et un jardin.

Concernant la façon dont nous sommes concernés par les enjeux de transition écologique et environnementale et par la crise dans notre travail de régénération urbaine, je dirais, par provocation, que nous nous considérons bons dès le départ : étant 100 % imperméabilisés, nous ne pouvons que nous améliorer, nous fabriquons des outils conformes aux normes pour remplacer les passoires thermiques, etc.

Cet état des lieux est évidemment caricatural. Fabriquer un ensemble immobilier de la sorte est très technique, intensif en infrastructures, car souvent nos installations sont classées ICPE. Fabriquer de la mixité fonctionnelle implique de trouver des dispositifs de cohabitation pour associer le logement et l'industrie. Cela demande beaucoup de béton.

Concernant l'impact des deux crises, ces opérations fonctionnent en créant des mètres carrés qui vont générer de la valeur et permettre d'absorber les dépenses engendrées tout en construisant des aménités, des équipements publics. La création de surface au départ est prépondérante au vu de la densité à Paris et en première couronne, et la poursuite de la construction dans ces zones est essentielle. Pour atteindre le point d'équilibre d'une opération de cette ampleur, nous devons créer des mètres carrés.

Le troisième aspect davantage lié au contexte de crise économique est que ces opérations génèrent de l'immobilier assez onéreux, du fait de sa technicité pour s'adapter aux contraintes. Aujourd'hui, en raison du décrochage sur les valeurs, plusieurs opérations sont interrompues, car elles ont perdu leur équilibre économique. Or, le modèle de la RATP est celui d'un aménageur privé, elle est en effet propriétaire de son foncier et c'est l'opération d'aménagement qui doit trouver à s'équilibrer. Aujourd'hui, certaines opérations spécifiques très bien situées peuvent être réalisées, contrairement à d'autres.

Dès lors se pose la question de savoir si notre modèle de mixité fonctionnelle a toujours du sens. Comme nous sommes également employeur, nous sommes très sensibles à la question du logement, social en particulier. Nous avons effectivement pour objectif de créer des logements sociaux pour nos propres agents par le biais de ces opérations. C'est ce qui nous permet de poursuivre certaines opérations aujourd'hui. Nous sommes conscients que l'offre de transport que nous proposons est insuffisante pour des questions de recrutement et d'attractivité de nos métiers, et nous voulons poursuivre notre action en matière de mobilité et de logement.

## **Une intervenant dans la salle**

Pouvez-vous nous expliquer le montage immobilier de ce type d'opérations ?

## **Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP**

Nous agissons comme un aménageur, la RATP est maître d'ouvrage pour ce qui concerne ses aménagements et nous cédonns des volumes à d'autres opérateurs pour les opérations de logement, sauf pour les logements sociaux, car nous avons un bailleur social au sein du groupe RATP – RATP

Habitat – et nous mettons en place une maîtrise d'ouvrage unique par souci de cohérence. Avant la crise, nous envisagions de réaliser les opérations nous-mêmes et avons créé un promoteur en interne pour bénéficier de cette création de valeur. Depuis, nous avons conclu un partenariat avec Linkcity du groupe Bouygues avec qui nous menons actuellement un chantier en site occupé, c'est-à-dire avec les bus qui continuent de circuler.

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

Une question complémentaire : dans ce contexte, vous requestionnez-vous sur certains modèles en travaillant sur d'autres montages de dissociation de propriété ?

### **Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP**

Oui nous commençons. Notre modèle est historiquement de vendre même si dans les années 70-80, nous avons concédé des baux emphytéotiques. Cependant, nous le regrettons, car il est très difficile de détricoter ces propriétés. Aujourd'hui nous commençons à réenvisager ce type de modèle. Par ailleurs, face à la difficulté de mener des opérations de démolition/construction, nous posons un autre regard sur nos actifs afin de revaloriser l'existant tout en restant propriétaire. Notre immobilier est vieillissant et nous avons pour ambition de le faire monter en gamme pour améliorer les conditions de travail de nos mainteneurs et ouvriers.

### **Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

Nous avons abordé la décote de la valeur foncière : dans le modèle RATP, cette décote est gérée par l'entreprise, mais dans des situations territoriales avec des prix de sortie élevés, comment trouver une équation qui fonctionne ? Thomas WELSCH va évoquer cette question dans le contexte de la Vendée.

### **Thomas WELSCH, directeur général, EPF Vendée**

L'approche est un peu différente, mais pas complètement. Le département de la Vendée est périurbain, avec quelques agglomérations très urbanisées et de nombreuses communes de plus de 10 000 habitants. L'inflation des prix de l'immobilier est très importante, tirée par la démographie, car beaucoup de personnes s'installent en Vendée et, depuis six ans, les prix augmentent de 10 % par an.

Avec les contraintes économiques et les règles de la transition écologique qui se juxtaposent sur les projets, les coûts augmentent, à l'inverse de la capacité d'achat des Vendéens dont les salaires sont bas malgré un taux d'emploi important.

L'équation foncière est centrale et le coût du foncier est prépondérant. Le rôle de l'EPF est de faire le portage foncier en achetant des fonciers lorsqu'ils sont peu chers, ce qui implique d'acheter tôt pour neutraliser la pression foncière. Pour les collectivités locales que nous accompagnons – nous finançons 10 % des logements en Vendée et 35 % des logements sociaux – cette mécanique est de plus en plus intégrée. Le portage foncier est un levier puissant pour neutraliser la pression foncière, mais d'autres existent et nous essayons aussi d'être un vecteur d'ingénierie pour les collectivités en leur permettant d'évoluer dans les voies d'optimisation du foncier. Nous menons des études de faisabilité urbaine dans le cadre de conventions d'études. Ces études concernent 80 % des conventions contre 20 % il y a trois ans. Elles aident à maîtriser le foncier et à optimiser pour réduire le déficit et nous permettent de travailler avec les collectivités sur les questions de développement alternatif de la ville et de densification.

Nous avons la chance en Vendée d'avoir beaucoup de PLUi et des collectivités ambitieuses en matière de densité. Or, nos études démontrent souvent la possibilité d'augmenter le nombre de logements prévus par les PLUi, afin d'optimiser davantage les emprises foncières. Notre démarche a véhiculé ce type de réflexion, notamment du fait des contraintes économiques et du coût des opérations. Nous anticipons également des questions comme le zéro artificialisation nette, même si notre intervention porte surtout sur l'embellie urbaine, le recyclage urbain, voire quelques dents creuses. Toutefois, même si nous faisons baisser le prix du foncier, les capacités d'acquisition sont limitées avec la disparition de certains dispositifs comme le PTZ. L'intérêt d'un EPF est d'apporter une partie de la subvention nécessaire pour que l'opération tourne et que les prix de sortie soient en dessous des prix du marché.

Cette action est possible grâce à la fiscalité adaptée qui nous permet de financer ces subventions à des niveaux importants, parfois jusqu'à 25 000 euros par logement, ce qui fait que la collectivité n'a plus que 20 000 euros à injecter. Il existe un certain nombre d'autres systèmes d'aides départementales ou étatiques (fonds friches par exemple). Nous parvenons à répondre à un certain nombre de défis même si les opérations restent déficitaires. Toutes les autres opérations que nous ne finançons pas sont également concernées par ces déficits et pour intégrer les enjeux de réduction de l'empreinte carbone, il faudra réfléchir aux moyens de financement. Nous accompagnons les collectivités pour définir les stratégies foncières en amont et faisons des études de gisement foncier sur l'ensemble des intercommunalités pour qu'elles verrouillent les fonciers en vue de les développer ultérieurement.

**Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP**

Comment les élus dans ce territoire s'emparent-ils de ces questions ? Sont-ils demandeurs ?

**Thomas WELSCH, directeur général, EPF Vendée**

L'EPF a été créé à l'initiative du Conseil départemental qui avait conclu des contrats avec les collectivités concernant l'aménagement du territoire. En observant une carte, par exemple la commune des Herbiers sur laquelle beaucoup de logements urbains se construisent, le nombre de lotissements pavillonnaires est considérable et constitue une tâche au milieu du bocage vendéen. Les élus ont décidé d'intervenir en concluant des contrats et en créant l'EPF. Une culture s'est créée sur ces questions depuis quelques années et nous avons déjà divisé par deux la consommation d'espaces naturels et forestiers depuis dix ans pour l'habitat. Les collectivités y sont également contraintes par la réalisation de leur PLU et PLUi. L'avantage est qu'elles disposent de stratégies et d'une logique intercommunale forte, mais de ce fait, la réalisation des PLU et PLUi se fait rapidement et risque d'intervenir avant les échéances de la loi.

Beaucoup de zones ouvertes à l'urbanisation n'ont pas été consommées faute de besoins et ne seront plus urbanisables à terme. Dans les discussions avec l'État se pose donc la question de réinvestir l'urbanisation existante. Nous avons, à l'échelle départementale, une proximité forte avec les élus locaux et ceux-ci se tournent vers nous, d'abord pour nos minorations foncières, mais ils savent également que nous réalisons des études et travaillons sur la densité, tout en promouvant le logement social. C'est la conjonction des contraintes du zéro artificialisation nette, des PLU et notre antériorité de travail en commun avec les élus qui motive nos interventions.

La situation semble différente selon les territoires, mais est indépendante des orientations politiques, car, quel que soit le mouvement politique, les élus ont la culture du travail en commun.

**Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

Nous allons céder la parole à Christophe CANU. Votre vision périphérique des projets est intéressante, car vous intervenez sur tout le territoire national avec des projets très variés à différentes échelles, beaucoup en amont. Comment percevez-vous les perspectives d'aménagement à l'aune de la transition écologique et de la crise immobilière ?

**Christophe CANU, directeur général, SEGAT**

Effectivement, nous intervenons sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultra-marin, au sein de la métropole de Toulouse, pour la SPL Marne au Bois, mais pas encore pour l'EPF Vendée ni pour la RATP.

Cette crise durable nous percute tous. Tous les acteurs vont devoir s'adapter. Concernant l'évolution positive récente, découlant de la crise du Covid et mesurable sur tout le territoire, je peux citer la mission que la région Ile-de-France nous a confiée, objet d'une conférence de presse de Valérie Pécresse le mois dernier sur la réindustrialisation de l'Ile-de-France. Elle nous a demandé, via un groupement de commandes avec Grand Paris Aménagement, l'EPF Ile-de-France et Choose Paris Region, de recenser le foncier industriel de plus d'un hectare mobilisable sous deux ans. Nous avons interrogé l'ensemble des collectivités – opérateurs privés et publics, aménageurs, promoteurs, commercialisateurs – et avons déterminé, fiabilisé, critérisé un peu plus de 2 000 hectares de foncier disponible, compatible avec le ZAN et en ligne avec le chemin directeur de la Région pour favoriser

cette communication positive vis-à-vis des investisseurs nationaux et étrangers afin de réindustrialiser l'Île-de-France.

Derrière ces emplois créés naissent des besoins de transport, mobilité, logement, équipement qui incitent les territoires à reprendre l'aménagement, la planification et le développement. Ces 2 000 hectares s'inscrivent dans cette logique nécessitant des opérations d'aménagement avec le foncier qui redevient le nerf de la guerre.

Aujourd'hui, les négociations amiables doivent être privilégiées. Des marges de manœuvre existent, notamment avec des opérateurs comme les EPF qui peuvent acheter tôt. Nous intervenons effectivement en amont via des missions de conseil, mais également en qualité de négociateurs pour des opérateurs privés ou publics dont l'équation économique dépend du prix du foncier. C'est la priorité et nous le faisons depuis 60 ans.

De façon générale, l'emploi génère des synergies : les 30 000 emplois annoncés sur le bassin de Dunkerque, après sa désindustrialisation massive, vont générer des opportunités pour les bailleurs sociaux, opérateurs, aménageurs qui ont une ville à repenser et développer. Dans la grande agglomération de Dieppe, les deux centrales nucléaires de Penly offrent 8 500 emplois, dont 2 000 qui seront pérennisés. Sur ce type de territoires périurbains, il appartient aux opérateurs de proposer leurs services. La CDC ou Action Logement sont déjà présents, mais il y a de la place pour les opérateurs privés.

Il est donc important de positiver. La crise du chômage perdure, mais l'emploi s'améliore et il est désormais admis que les délocalisations ne sont pas la solution pour éviter la dépendance vis-à-vis des États-Unis ou de la Chine. Cette création d'emplois essentielle s'accommode bien avec les vagues de déménagements liées à la crise du Covid. Les aménageurs et opérateurs doivent donc se réorienter sur ces besoins, car dans les 10-15 prochaines années, les plus importants développements auront lieu sur ces territoires. Les prix continuent d'augmenter, mais les consultations de promoteurs proposant des offres avec des prix toujours plus élevés pour des opérations de qualité parfois médiocre sont terminées et il faut s'en féliciter.

Un autre aspect de notre travail concerne l'évolution des grands parcs immobiliers, notamment tertiaires, posant la question de la place du tertiaire, du bureau. De grandes réflexions ont lieu sur le télétravail, nous verrons l'évolution en 2024. Beaucoup d'entreprises l'ont fortement développé, mais aujourd'hui certaines reviennent en arrière et nul n'est capable de déterminer le juste milieu. Il y aura nécessairement un impact sur le prix du foncier futur. La place du bureau va évoluer entre la nécessité de faire revenir les salariés de façon collaborative, l'intégration de l'évolution numérique et l'optimisation des performances énergétiques de ces bâtiments : le champ des possibles est colossal.

Lorsque nous conseillons des grands groupes immobiliers ou l'État, plus grand propriétaire, ce sont des enjeux, car des transformations vont avoir lieu. Plusieurs opérations de transformation de bureaux en logements, résidences étudiantes ou hôtellerie sont menées. Elles sont chères, compliquées, mais à force de les développer, une industrialisation de ces typologies d'opérations se développera permettant leur multiplication et générant des débouchés pour les opérateurs avec une amélioration de la qualité des logements.

À l'échelle nationale, il convient de positiver. Nous avons beaucoup de missions de conseil pour des grands propriétaires, collectivités, territoires et il faut s'interroger davantage. J'avais évoqué, l'an passé, des opérations de valorisation de foncier hospitalier avec des sujets de démembrement. Elles sont toujours d'actualité, mais les universités et centres hospitaliers restent propriétaires et ont de grands besoins techniques sur leur patrimoine. Des investissements considérables doivent être effectués avec des subventions à glaner et des valorisations foncières à opérer. Le logement des personnels soignants demeure en outre une priorité.

Voilà ce que nous essayons de faire en tenant compte de la réalité du marché immobilier que nous nous efforçons de faire comprendre avec pédagogie à nos clients publics ou privés. Nous travaillons également sur de nombreuses opérations de friche industrielle portées par des propriétaires privés. Nous devons leur faire intégrer que le marché de l'immobilier 2024 sera différent de celui des exercices précédents, sans mentionner les coûts de construction et autres surcoûts. Nous devons être pédagogues et réalistes, réfléchir davantage. Nous faisons de la programmation urbaine et la mixité des usages est une tendance de fond qui ne peut pas être mise en place partout. Par nos études et missions, nous devons trouver les meilleures vocations possibles.

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

Elsa AMADIEU, le développement d'un secteur industriel dynamique comme le secteur aéronautique à Toulouse constitue-t-il autant une opportunité que ce que nous venons d'entendre pour Dunkerque ou est-ce une contrainte difficile à intégrer dans l'équation que vous décriviez ?

## **Elsa AMADIEU, directrice générale adjointe urbanisme et aménagement, Toulouse Métropole**

C'est une chance d'avoir un tissu industriel aussi dynamique que l'aéronautique, mais cette donnée pèse dans l'équation. L'enjeu de limitation de l'artificialisation des sols n'est pas remis en question par nos élus, mais l'exercice imposé par la loi est compliqué. Je ne suis pas climato-sceptique, mais la déclinaison concrète de la loi est terrible.

Un simple exemple : le temps d'élaboration d'un document d'urbanisme à l'échelle de la métropole toulousaine devrait raisonnablement s'échelonner entre 5 et 7 ans, c'est ce qui se constate dans les grandes métropoles. Nos élus ont dû le faire en trois ans face après la situation désastreuse que nous avons vécue. Nous sommes revenus aux anciens PLU qui, en matière de protection des espaces naturels, agricoles et forestiers sont catastrophiques et nous risquons d'avoir atteint notre quota avant la publication du nouveau PLU.

L'enjeu est donc d'aller très vite et, après le traumatisme lié à l'annulation de notre premier PLU, nous avons choisi d'utiliser l'OCSGE. Nous sommes sur une période très courte de 3-4 ans et avons déterminé avec les élus notre droit de consommation, sur la base de l'OCSGE 2019, à 650 hectares et 550 hectares à partir de l'adoption du PLU-H.

La loi prévoit qu'il convient de considérer la consommation sur les dix ans en arrière. Nous arrivons sur l'OCSGE 2022 qui reprend l'année 2019 préélectorale, l'année 2020 Covid et l'année 2021 post-Covid. La consommation des NAF sur ces trois ans ne correspond pas à une trajectoire nominale. Sur les dix ans d'observation, trois années sont sous la moyenne. Concrètement, après avoir incité depuis deux ans et demi les élus à abandonner plusieurs projets, nous leur expliquons qu'il va falloir poursuivre l'effort, car nous avons perdu 100 nouveaux hectares.

Le logement, l'économie, les infrastructures, les équipements publics en pâtissent. Une augmentation de 10 000 habitants par an correspond pour Toulouse, en moyenne, à dix groupes scolaires par mandat, autant pour les communes hors Toulouse, ainsi que des lycées, collèges, gymnases. Un collège a une emprise d'1,5 à 2 hectares. En renouvellement urbain, si les fonciers n'ont pas été acquis depuis dix ans, c'est introuvable. Cette consommation de foncier est donc quasiment imposée.

Airbus a besoin de 80 hectares pour honorer son carnet de commandes actuel. Si nous ne leur trouvons pas ces terrains, les chaînes d'assemblage partiront à Hambourg, en Chine ou aux États-Unis. L'empilement des contraintes rend l'équation très difficile, mais lorsqu'Airbus formule une telle demande, c'est évidemment une donnée d'entrée !

Je rebondissais sur les propos relatifs aux aspects de densité et nous incitons nos élus à densifier. Dans les communes de la troisième couronne métropolitaine, nous envisageons une densité moyenne de 50 logements par hectare. Or certaines communes comptent seulement 200 habitants : ce sont des communes rurales dans lesquelles le modèle économique-urbain nécessité par une telle densité ne fonctionne pas au risque de les condamner. La question du modèle de développement se pose à nouveau. Une personne évoquait la sous-occupation des tissus pavillonnaires ; c'est une réalité, mais quelles sont les solutions concrètes ? Dire aux personnes âgées qui habitent un pavillon de 100 m<sup>2</sup> qu'elles vont devoir déménager pour céder la place à des jeunes couples ? Nos élus se posent ces questions, mais n'ont pas nécessairement de réponse.

## **Laurence ROUX, Caisse des Dépôts**

Ma question s'adresse à tout le monde. Vous avez parlé de planification et de sa complexité en contexte de décentralisation : s'agissant de la stratégie foncière, quelle est la bonne échelle ? Vous avez parlé d'aménagement, d'aménagement de site, des endroits à densifier, dédensifier, dénaturer, mais il y a un sujet en filigrane qui est la continuité urbaine avec ses enjeux de mobilité. Quels projets seront menés et à quel endroit ? Une trame d'aménagement du territoire intégrant ces questions de mobilité va-t-elle se dégager ?

Ce sujet est ardu, no du fait des enjeux de consommation de foncier. Or la compétence d'aménagement est décentralisée. Quels projets mener dans un territoire donné ? Quelle est l'articulation avec le schéma global et quelle est la bonne échelle ? Dans le dispositif climat et résilience, la région doit organiser les conférences. Dans le même temps, vous êtes des opérateurs du quotidien. Tout doit se mettre en marche face à la nécessité de construire des logements.

### **Thomas WELSCH, directeur général, EPF Vendée**

Dans la mesure où il s'agit de foncier, je vais apporter quelques éléments de réponse. Sur la question de l'échelle, les choses avancent dans le même temps : l'opérationnel avance en même temps que la planification. De fait, un certain nombre de projets sont annoncés depuis très longtemps alors que les PLU comprenaient beaucoup d'étapes, mais les collectivités avaient déjà envisagé de commencer. Le travail de déclinaison des objectifs de consommation des NAF en est facilité au niveau local. Nous montrons qu'il est possible de s'inscrire dans cette trajectoire, car la voie est déjà tracée.

Un autre point est la question des besoins et nous l'avons fait inscrire dans des circulaires ministérielles. Avant d'organiser des conférences, il est essentiel de se poser la question des besoins en termes d'accueil de populations, de déterminer les gisements fonciers, les logements vacants et de comprendre à quel point les objectifs sont éloignés. De nombreux hectares sont ouverts à l'urbanisation, mais il n'est pas nécessaire d'urbaniser dans un certain nombre de cas, ce qui peut présenter des difficultés vis-à-vis des propriétaires qui pensaient valoriser leur terrain. Il convient d'être rationnel et méthodique pour que chacun ait la compréhension des besoins et justifications. Les services de l'État doivent arbitrer, mais il appartient aux collectivités de définir initialement leurs besoins au niveau local et de les inscrire dans leur PLU.

### **François BOURVIC, directeur général de la SPL Marne au Bois**

Trois éléments de réflexion sur l'échelle de la stratégie foncière :

Parfois le foncier a une valeur parce qu'une destination est en reprogrammation et un projet naît à partir du foncier, en réhabilitation ou en construction. Dans ces cas, le savoir-faire existe pour trouver la bonne échelle et mettre en place une stratégie partenariale grâce à la destination – logement, bureau ou activité économique. Des partenaires peuvent être trouvés, comme l'EPF Ile-de-France, une foncière de transformation immobilière, des bailleurs, des grands propriétaires acteurs économiques. Cela a souvent lieu dans des situations d'urbanisme négocié. Certains partenaires font l'échelle lorsque l'aménageur ne peut acheter le foncier seul. Sur notre principale opération d'aménagement, le bilan est de 300 millions d'euros, dont 170 millions d'euros de foncier. La SPL a un capital de 1,2 million d'euros, certes un bel endettement donc elle peut en porter une partie, mais il est nécessaire de créer une stratégie foncière avec des partenaires, car le foncier est onéreux.

Parfois, le foncier n'a pas de valeur, en cas de désartificialisation réelle. Nous avons un terrain à Fontenay-sous-Bois de 2 hectares à renaturaliser. Le coût est de 5 millions d'euros, mais il n'y a aucune valeur à la clé. La mairie ne veut pas payer et la SPL ne souhaite pas perdre 5 millions d'euros. Nous cherchons les fonds adéquats (friches, verts), mais la stratégie n'existe à aucune échelle. En Ile-de-France, il n'existe pas d'outils pour mener, non pas du ZAN, mais des actions de désartificialisation non financées.

Dans certaines métropoles, de bonnes gouvernances semblent établies. En Ile-de-France, mener une stratégie d'intervention foncière cohérente entre le maire, son intercommunalité en pleine création de PLUi, la métropole, le département, la région ou même l'État, s'avère très compliqué. Pour nous, dans ce cas, la bonne échelle de stratégie foncière consiste à protéger au mieux nos intérêts.

### **Christophe CANU, directeur général, SEGAT**

Pour compléter et sans être caricatural, Ile-de-France et cohérence sont souvent antagonistes. Pour comparer avec d'autres régions, je dirais que la meilleure échelle est l'échelle métropolitaine ou celle de l'agglomération. La décentralisation est encore imparfaite, l'État poursuit son rôle avec des conseils et réglementations ambitieuses qui doivent être déclinés à l'échelle du territoire.

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

Si la bonne échelle est la métropole ou l'agglomération, que faites-vous des territoires ruraux ?

### **Christophe CANU, directeur général, SEGAT**

Dans les territoires ruraux, il y a aussi des agglomérations. Ce matin, j'étais à Moret-sur-Loing, en zone rurale. Une stratégie partagée y existe pourtant, avec la création d'une ville nouvelle réunissant plusieurs bourgs. La cohérence est réelle. Elle passe en l'occurrence par le traitement de la vacance dans les centres anciens en vue de transformer les passoires thermiques pour remettre les logements sur le marché.

S'agissant du grand âge, le nombre d'EHPAD sera a priori insuffisant. Il faudra donc favoriser le maintien à domicile, via la prime Adapt. L'État joue son rôle, les collectivités également : cela fait partie de nos missions. Ces questions s'administrent à l'échelle de l'agglomération, de la métropole et certaines fonctionnent mieux qu'en Ile-de-France. Pourtant, les politiques de mobilité, les politiques d'équipement et les politiques financières (recettes fiscales) se jouent au niveau de la métropole. Élaborer une stratégie foncière, anticiper, missionner des EPF à bon escient demande de s'accorder sur les objectifs.

Par ailleurs, les formes urbaines sont un enjeu, mais sortir du modèle pavillonnaire pour densifier ne semble pas souhaitable. Les dernières élections municipales montrent que les grandes métropoles sont toutes dirigées par les écologistes ou les socialistes. Une tendance existe, mais il est peu probable que les décisions de densifier davantage soient prises. Les élus sont partagés entre les citoyens et leur rôle de penser l'avenir. Soutenir la densité est très complexe, ce qui ressort clairement des concertations ou réunions publiques que nous animons.

### **Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

La transition écologique et le ZAN impliquent le recyclage foncier et une réflexion semble s'imposer à ce sujet. D'une part, les outils nécessaires n'existent pas pour financer ce recyclage. Ne risque-t-on pas d'avoir des rétentions d'actifs, par manque de création de valeur ? Des éléments dans le bilan des entreprises montrent également qu'il n'est pas forcément nécessaire de faire muter l'actif immédiatement. D'autre part, n'y a-t-il pas un risque, à l'échelle d'une opération d'aménagement, que beaucoup de fonciers ne sortent pas, car si l'effort se concentre sur des outils d'étape. Est-ce adapté à la nécessité du recyclage foncier ?

### **Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP**

Je vous apporte un début de réponse. Notre modèle est celui d'un aménageur privé qui doit répondre à ses questions à son échelle. Nous avons peu de compétences pour nous emparer d'un foncier plus vaste. Se pose la question de la valeur du vide – notion du rapport sur la décarbonation – ou de la valeur du vert. À l'échelle des petites opérations d'aménagement ou des grandes opérations immobilières que je décrivais, il apparaît que continuer à construire de la surface n'est peut-être pas souhaitable. Il serait intéressant de végétaliser, désimperméabiliser, trouver un meilleur usage plus décarboné du stock. Aujourd'hui, pour l'équilibre d'un propriétaire privé comme la RATP, c'est de la théorie. Aucun mécanisme n'existe. Jusque-là nous trouvons des péréquations associant logement social, logement libre, désimperméabilisation, permettant de monter une opération.

Aujourd'hui, la SNCF comme la RATP ont des fonciers centraux en première couronne ou dans Paris qui pourraient apporter des services à l'Ile-de-France, notamment sur la désimperméabilisation, mais ils ne sont pas mobilisables. Nous continuons à les utiliser de façon plus ou moins intensive, mais l'enlèvement est un risque. À l'échelle de la RATP, c'est la question du logement social qui mobilise, sur impulsion politique de Jean Castex. Nous sommes un acteur du temps long en situation de monopole, propriétaire de nos actifs et désirons travailler sur ces modèles sans faire preuve de naïveté. Le partage d'expériences est la solution qui s'offre à nous actuellement.

### **François BOURVIC, directeur général de la SPL Marne au Bois**

J'apporte un complément de questionnement, plus que de réponse, s'agissant de foncier programmable, c'est-à-dire dont l'usage peut être autre que la renaturation ou la réserve naturelle, à savoir du logement, bureau ou de l'activité économique. Dans mon contexte actuel, cet espace est déjà urbanisé et il convient de mobiliser, acheter, transformer ou permettre la transformation de bâtiments existants en évitant trois écueils.

Pour le propriétaire du bâtiment, il existe une perte de valeur nette en cas de transformation, risquant d'entraîner une inertie jusqu'à le contraindre de vendre. L'effondrement de la valeur liée à la transformation du bureau au logement est de près d'un tiers, en raison de la perte de mètres carrés pour permettre la circulation verticale ou du coût de construction.

En Ile-de-France, hors Paris, les loyers sont en décote lorsqu'il s'agit d'un immeuble de seconde main. Il existe une réelle prime au neuf dans le tertiaire, qui se retrouve dans une certaine mesure dans le logement. Dans le tertiaire, on constate un tiers de valeur en moins entre le neuf et l'ancien sur un site comparable. En conservant 60 % des actifs existants, même dans des zones très bien desservies, une perte de valeur va s'opérer et les locataires voudront payer un tiers de moins. Ces deux problèmes s'interconnectent.

Enfin se pose la question de la création de valeur pour l'aménageur. L'essentiel du bilan repose sur des droits à construire, et non sur des droits à rénover. Lorsqu'une personne ne construit rien ou à peine 20 % de plus, ses recettes s'effondrent si elle vend non pas des droits à construire, mais des droits à réhabiliter. Parallèlement, cela ajoutera au mécontentement du propriétaire dont l'actif perdra de la valeur et sera moins rémunérateur en termes de loyer, et qui de surcroît devra payer son droit à réhabiliter.

Je ne veux pas minimiser l'effort de réhabilitation dans les bilans d'aménagement. Il faut réimposer l'obligation pour les propriétaires d'acheter leur droit à réhabiliter les actifs existants. Nous parvenons à les convaincre de leur intérêt avec beaucoup d'effort.

Parmi les solutions mises en œuvre, nous avons travaillé sur la transformation en bloc résidentiel. Le logement social nous a aidés et les bailleurs sociaux ont fait l'effort de réhabiliter des bâtiments de bureau des années 70-80 pour les transformer en logements familiaux. Par ailleurs, il convient de trouver pour des acteurs ou investisseurs privés des solutions pour les intéresser aux programmes et les faire bénéficier de valeur en sortie pour ne pas leur faire subir l'intégralité de la perte. Ce n'est pas toujours simple lorsqu'il n'est pas possible d'ajouter 20 à 30 % de bâtiments locatifs à l'existant.

### **Thomas WELSCH, directeur général, EPF Vendée**

Plusieurs sujets se juxtaposent : le prix, les équilibres économiques et les opérateurs. Dans plusieurs opérations bloquées, les fonciers ont été proposés à des prix extrêmement élevés sans anticiper la hausse des coûts de construction ou la crise. Certaines de ces opérations ont été menées à terme, créant des références, et il devient très difficile d'acquiescer du foncier.

Lorsque les opérations ne sont pas menées à terme, le foncier est bloqué pendant 3 à 4 ans et nous devons faire comprendre aux propriétaires que leur bien vaut beaucoup moins que le prix proposé au départ. Ma conviction est qu'une grande partie des marges demeure dans la valeur du foncier.

Les prix d'achat restent très élevés et des marges de manœuvre existent. Comment parvenir à faire baisser durablement les prix étant entendu que les investisseurs tablent sur une hausse de la valeur immobilière ? Des risques d'attentisme existent ainsi que des problématiques de puissance publique que les EPF ne sont pas seuls à maîtriser : expropriations ou préemptions. Il n'est pas toujours facile d'y parvenir, mais nos élus ont fait de plus en plus de procédures d'expropriation qui vont rarement à leur terme et aboutissent à des négociations permettant d'obtenir le foncier au prix souhaité. Parallèlement, la rétention doit avoir un prix. Le levier fiscal pourrait être utilisé, avec des taxes sur le stock, pour rendre plus chère la conservation du foncier en garantissant en contrepartie une adaptation des DMTO.

Aujourd'hui, la situation évolue dans le bon sens, les taxes foncières ont augmenté en raison notamment des investissements dans l'aménagement. La majoration des taxes d'habitation sur les résidences secondaires permet de contrarier la thésaurisation de biens vacants et ces prélèvements sont réinvestis, par exemple dans la prime à la location, créant des cercles vertueux.

La multiplicité d'acteurs est un levier. Les opérateurs (EPF, SEM) comme les particuliers sont plus nombreux. Les zones pavillonnaires sont difficiles à transformer, mais les fonciers sont nombreux et les particuliers peuvent mener ce type de projets pour optimiser leurs gains. En tant qu'EPF, nous sommes un établissement public de l'État, mais sommes surtout au service des collectivités et les 10 % de logements que nous finançons constituent une très belle performance.

### **Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

Pour terminer, le sujet est également l'acceptabilité. Ne pensez-vous pas qu'on s'oriente vers un blocage du système ? Malgré des opérations d'aménagement vertueuses, on se trouve rapidement confronté, en réunion publique, à l'acceptabilité des habitants. Transformer un quartier en espace bas carbone motive certaines personnes, mais l'effort impliqué pour les habitants en décourage beaucoup. Aux différentes échelles (planification, îlot, aménagement, conseil), comment prenez-vous en compte l'acceptabilité, la désirabilité ? Comment faire progresser ce concept inhérent à la transition écologique ?

### **Elsa AMADIEU, directrice générale adjointe urbanisme et aménagement, Toulouse Métropole**

Un bref témoignage pour rebondir sur le sujet évoqué précédemment. Aujourd'hui, à Toulouse, nous commençons à percevoir une forme de rétention foncière. En raison des difficultés d'accès au crédit et de la hausse des taux qui diminuent le pouvoir d'achat des ménages, combinées à la hausse des coûts de construction, nous sommes dans une situation où, dans l'hypercentre, la valeur vénale des biens dépasse le niveau auquel les promoteurs trouvent un équilibre. Cela génère de la rétention foncière. Les promoteurs pourraient trouver un équilibre sur des niveaux de densité inacceptables dans le tissu urbain.

Toulouse s'est beaucoup construite sur le diffus, à 75-80 %, et nous sommes confrontés à l'acceptabilité de la transformation du quotidien. Dans les quartiers d'habitat individuel – zones pavillonnaires denses – pour atteindre la rentabilité, il faut créer des R+4, R+5. Comme les prix du foncier ne rentrent plus dans l'équation économique des promoteurs, nous n'avons pas de solution sur la bonne forme urbaine permettant d'amorcer la transformation du quartier, qui sera longue, car les habitants ne sont pas tous vendeurs au même moment, et la collectivité doit de son côté gérer la transformation de façon acceptable et vertueuse.

Sur le court terme, les indicateurs sont au rouge et la rétention foncière s'accroît. Pour réaliser les opérations foncières, les opérateurs affirment qu'ils ont besoin de COS de 2 dans des zones d'habitations individuelles, ce qui ne fonctionne pas.

Concernant l'acceptabilité, il n'y a pas de recette miracle. Elle s'observe a posteriori, lorsque les opérations ont été bien menées. Je prends l'exemple de l'opération de la Cartoucherie. En six mois, l'image de ce quartier s'est transformée, les Halles ont été réhabilitées, la programmation fonctionne très bien. Ce quartier, auparavant très décrié, devient très prisé. J'ai l'espoir que la dernière tranche, la plus haute, soit moins problématique en termes d'acceptabilité parce que la perception à l'extérieur du quartier est positive et génère cette acceptabilité. L'imaginaire collectif pèse fortement sur la perception et en tant qu'acteurs, nous disposons de très peu de leviers en la matière.

### **Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP**

La question posée était teintée de pessimisme et j'ai envie de faire preuve d'optimisme. Les opérations qui s'interrompent sont celles qui ont contribué à alimenter le sentiment de défiance par rapport à la construction. Peut-être est-il temps d'arrêter ces opérations pour développer autrement. En ce sens, j'ai envie de croire au modèle d'aménagement public, qui se donne des outils de concertation, de co-construction et des moyens de fabriquer l'acceptabilité.

### **Christophe CANU, directeur général, SEGAT**

Pour abonder, l'une des clés est le sujet des espaces publics, des équipements, ce que la population gagne avec cette densité : un équipement de rayonnement intercommunal, un espace de coworking multigénérationnel, des restaurants, des équipements sportifs. La densité peut en permettre le financement et il faut la montrer de façon positive. C'est le sujet que nous mettons systématiquement en avant dans les réunions et les réflexions urbaines menées pour les aménageurs et les territoires.

Sur le sujet de la rétention, nous sommes experts immobiliers et dans les expertises que les promoteurs nous confient, nous devons intégrer les dernières transactions afin que les grands propriétaires prennent conscience de la valeur réelle de leur parc. Les incitations fiscales sont également importantes pour favoriser le déstockage.

Lorsque des industriels ou grands propriétaires nous contactent au sujet d'un foncier qui va se libérer, il convient de réfléchir à des usages, en compensation environnementale, mais pas uniquement.

Toutefois, lorsque ces acteurs ont des fonciers en deuxième ou troisième couronne de métropole, nous constatons fréquemment qu'ils n'ont pas de stratégie de discussion avec les collectivités et le sujet des équipements est d'emblée abordé. Le propriétaire attend un niveau de recettes qui doit être adapté aux réalités du marché et pour que le territoire accepte une valorisation des constructions, les élus doivent avoir des arguments en termes d'espaces publics et d'équipements à promouvoir auprès de la population pour répondre à des besoins que la rétention à long terme ne permettrait pas de combler.

### **François BOURVIC, directeur général de la SPL Marne au Bois**

Il est effectivement difficile de convaincre en amont lorsque nous sommes dans les phases préparatoires (dossier de création de ZAC, de réalisation de DUP, etc.). En revanche, nous avons une capacité à convaincre dans la phase de construction et même la concertation se passe mieux.

Je soulignerai deux contradictions dans les phases amont.

D'abord, le stationnement, sujet crucial dans la question de la transition environnementale, car la construction de places, notamment en sous-sol, est une catastrophe du point de vue du carbone. La discussion avec les élus à ce sujet est complexe, car ils refusent de lancer une concertation si des parkings ne sont pas prévus. La contradiction est extrêmement forte, car cette donnée empêche d'être dans la trajectoire des accords de Paris à l'horizon 2027.

Ensuite, nous menons toujours les concertations avec les élus. Il existe une désaffection de l'acte de construire, car les maires n'ont presque plus d'incitation en la matière au plan fiscal. Ils renoncent à construire sans ces leviers (la taxe d'habitation a disparu, l'augmentation de taxe foncière est très complexe, etc.) et le financement d'équipements nécessaires à la densification, école par exemple, est impossible. La fin de la taxe d'habitation a été extrêmement violente pour les élus et a nui encore davantage à l'envie de construire.

### **Thomas WELSCH, directeur général, EPF Vendée**

À travers nos études de faisabilité urbaine, nous montrons que la densification peut parfois fonctionner. Les projets ne sont pas de la même ampleur dans mon territoire, mais nous arrivons à convaincre. Nous participons également aux réunions publiques et avons très peu de recours sur le foncier. Les habitants comprennent que sans ces logements, il est impossible de construire d'écoles, les commerces ont besoin de clients, la Vendée étant le département où le nombre de surfaces commerciales en périphérie par habitant est le plus important. Compte tenu de la plus faible densité, le lien au territoire est fort, les habitants voient que leurs enfants peinent à se loger, les employeurs ont du mal à recruter. Les citoyens comprennent les problématiques, même ceux que nous expropriions.

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

Je souhaite poser une question sur les prix. Thomas WELSCH expliquait que la valeur d'un bien est attachée à sa situation et Elsa AMADIEU précisait qu'en centre urbain, le foncier est trop cher pour réhabiliter à un prix de sortie. De même, sur le littoral, la valeur est décorrélée de la question des risques.

Par rapport au modèle d'un promoteur, dont les opérations sont de très court terme, la différenciation et l'amortissement du prix du foncier sur le très long terme doivent être distinguées du prix d'usage du foncier à court terme. Je me demande si l'équation ne se situe pas là. C'est la raison pour laquelle des démembrements sont effectués. Pour rentrer une valeur de long terme dans un modèle de court terme, la marge ne semble pas en mesure d'absorber les effets spéculatifs. Comment distinguer, y compris en financement, l'amortissement, sachant que comptablement le foncier ne s'amortit pas ? Il devrait donc être financé sur du très long terme.

### **François BOURVIC, directeur général de la SPL Marne au Bois**

Nous ne faisons pas du BRS dans toutes nos opérations, mais la redevance donne la possibilité d'opérer des bascules tout en permettant aux habitants de conserver un pouvoir d'achat. Cette réflexion sur le BRS et le démembrement, est très intéressante et permet d'imaginer des solutions d'avenir.

Un point sur la question de l'activité économique, notamment en zone dense : en Ile-de-France, le tissu productif est en train de disparaître, car les fonciers sont trop chers. La solution de sortir le prix du

foncier pendant 70-80 ans pour injecter uniquement la valeur du bâtiment à produire, pouvant être amortie dans un temps beaucoup plus court est peut-être une option pour développer de l'activité économique en zone dense de l'agglomération parisienne. Le démembrement foncier/bâti qui est intéressant sur la partie logement l'est également sur la partie activité. Pour le bureau, c'est moins évident, car les propriétaires de bureau souhaitent également être propriétaires du sol. Les mentalités doivent évoluer pour que les propriétaires acceptent de ne plus être propriétaires à la fois du foncier et de leur logement. Dans l'activité économique, c'est encore plus compliqué pour les propriétaires d'accepter une dissociation du foncier et de l'outil industriel.

### **Céline TIGNOL, directrice immobilière de la RATP**

C'est le modèle d'ADP, développé pour des questions juridiques au départ. Lorsqu'on souhaite s'installer en zone aéroportuaire en Ile-de-France, ce modèle s'impose.

Sur la question du temps, je partage votre intuition et citerai un exemple : une opération à porte de la Villette a été adoptée ce matin en Conseil d'administration de la RATP. Cette opération était à l'arrêt parce qu'elle associait logement social/libre au-dessus d'un équipement technique de la RATP, mais dans le contexte actuel, du fait de la présence de toxicomanes, la porte de la Villette n'est pas du tout attractive. Nous avons fait passer en Conseil d'administration l'idée de transformer cette opération en logement social, ce modèle nous permettant de nous positionner dans le temps long. Un promoteur ne peut pas prendre ce pari aujourd'hui, car il doit attendre le remembrement du foncier qui peut prendre 10 à 15 ans. Au sein du groupe RATP, nous avons le bailleur social RATP Habitat et la décision est beaucoup plus facile à prendre, car le temps long peut être intégré dans le développement. C'est ce que nous avons soutenu devant le Conseil d'administration et les administrateurs nous ont suivis.

### **Marc KASZYNSKI, Président du LIFTI**

Le LIFTI s'intéresse beaucoup aux questions foncières et au foncier invisible, celui situé sous l'immobilier. Pour traiter les difficultés relatives au foncier, l'idée est de contourner le sujet en séparant le foncier de l'immobilier pour construire du logement abordable sur du foncier qui ne l'est plus.

Dans le court terme, cela peut être une solution pour générer du logement, accompagner des projets industriels dans des zones tendues en général. Sur le fond, cela ne réinterroge pas le statut du foncier dans la valeur urbaine. Les fonciers ont des valeurs différentielles liées aux services qu'ils peuvent apporter, lorsqu'une opération nouvelle est mise en rapport avec les aménités qu'elles apportent au territoire ou aux habitants. Certaines différences de valeur se justifient par les localisations différentes et la diversité des services offerts.

Il existe une question plus fondamentale, à savoir la valeur patrimoniale, la « rente absolue » qui nous confronte au statut de valeur refuge, spéculative du foncier dans la société. La puissance publique pourrait reprendre la main au niveau national ou local pour réguler au bon niveau les valeurs du foncier afin qu'elles ne constituent pas un obstacle au développement ou simplement à la possibilité de résider où l'on souhaite. C'est une problématique de société qu'il convient de porter en donnant les moyens aux collectivités territoriales : la décentralisation est une condition pour traiter ces questions. Le contexte n'est pas favorable, le poids de la dette nationale donne des arguments à ceux qui souhaitent réduire les ressources des collectivités mais le renforcement des moyens des collectivités est nécessaire, pas seulement au niveau communal, mais avec les bonnes échelles de mutualisation

### **Nathalie Bouchain, Directrice de l'Urbanisme, Bordeaux Métropole**

Notre situation est la même qu'à Toulouse Métropole, depuis sans doute un peu plus longtemps. Beaucoup d'opérations ont été gelées, la moitié en logements locatifs sociaux. Nous avons engagé un travail avec les aménageurs pour comprendre cette situation. Bordeaux Métropole a voté récemment une aide au logement locatif social, mais les opérations ne décollent pas pour autant. Nous avons décidé de nous pencher sur les opérations une à une. Les opérateurs nous proposent des solutions visant à faire évoluer les typologies de logements et à modifier les produits de logements.

Nous avons des opérations équilibrées financièrement avec de l'accession libre et du LLS et nous avons aujourd'hui des propositions de LLI, voire du démembrement, qui permettrait d'équilibrer les opérations, mais qui ne correspondent pas aux objectifs politiques inscrits dans le PLUi. L'aide des collectivités est envisagée, car le blocage des opérations sur la Métropole impacte aussi d'autres collectivités comme le département, les DMTO étant en chute vertigineuse. Nous avons un devoir de

solidarité, mais nous sommes dépourvus. La Ville de Bordeaux impose de revoir les opérations d'aménagement avec un taux de renaturation très fort ou de diminution des stationnements. Nous ne savons pas comment financer la renaturation ou le maintien des boisés. La fiscalité de la nature et le financement de la tonne carbone évitée sont des éléments sur lesquels réfléchir.

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

À Montpellier, la Métropole a mis d'énormes moyens sur les places de logement social pour débloquer des opérations d'aménagement et créer 8 000 logements en consultation en deux ans, dans un contexte de rétention de fonciers publics. Le sujet préoccupant est l'impact du foncier sur le prix du logement. Notre population est assez pauvre et les produits qui sortent actuellement, y compris le LLI, ne correspondent pas aux ressources des habitants. Empêcher la rétention ne peut pas se faire uniquement par une augmentation de la rente sociale au profit du propriétaire. Comment la lutte contre la rétention du foncier peut-elle être associée à la baisse du prix de l'immobilier ?

### **Thomas WELSCH, directeur général, EPF Vendée**

Les prix du foncier sont élevés, car les logements pouvaient se vendre cher. C'est la logique inverse qui fait augmenter le prix du foncier. Les promoteurs peuvent acheter cher du foncier parce qu'ils vont réussir à vendre les logements à des prix élevés. Comment encadrer cette tendance ? Pour ce qui nous concerne, sur du foncier EPF, nous faisons des mises en consultation, mises en concurrence de promoteurs immobiliers ou de bailleurs sociaux, mais s'agissant des promoteurs, nous fixons le prix de sortie des logements, pas à l'euro près, mais nous sommes en mesure de prévenir les élus des risques de non-commercialisation notamment.

Nous voyons la logique inverse dans ces consultations, à savoir que le prix de sortie du logement ne doit pas être le prix du marché tel qu'il s'observe, mais qu'il convient de fixer un prix inférieur. La charge foncière sera moins importante, mais l'inflation foncière est évitée et la commune est assurée que les logements se vendront et qu'elle répondra aux besoins des habitants. Concernant la rétention foncière, c'est la fiscalité qui peut y répondre.

Un dernier point par rapport à la renaturation. Il existe une feuille de route sur la décarbonation de l'aménagement et un élément intéressant est ressorti de l'intervention à ce sujet : il faut pouvoir comparer le bilan carbone d'un aménagement dans le cadre d'une approche territoriale du sujet pour déterminer les ordres de grandeur. La renaturation n'est pas l'objet de la diminution des émissions de carbone, c'est la question de la mobilité visant à diminuer les déplacements contraints. La feuille de route demande d'ailleurs de pousser la réflexion sur l'objectivation du bilan carbone sur l'opération et l'impact en matière d'aménagement. Ensuite, d'autres mécanismes peuvent être mis en place pour compenser le coût de la renaturation.

### **Elsa AMADIEU, directrice générale adjointe urbanisme et aménagement, Toulouse Métropole**

L'impact de la difficulté d'accès au crédit est globalement une pièce de moins dans les logements. Les incidences sont lourdes sur les programmations. À Toulouse, depuis le précédent mandat, une logique d'arrêt de production des petits logements, notamment des T1, s'est mise en place, l'enjeu étant le maintien des familles. Dans nos ZAC, c'était même totalement exclu.

Aujourd'hui, plutôt que d'avoir des petits logements parce que l'équation économique va s'imposer pour que les opérations sortent, il faut réfléchir à la façon de faire des petits logements de qualité, afin d'éviter la construction de petits logements sociaux qu'il faudra revaloriser dans dix ans.

Sur le court terme, le contexte est compliqué et nécessite une capacité des élus et techniciens à sortir des positions auparavant légitimes pour ne pas engendrer du mal-vivre avec des opérations qui ne sortent pas ou qui sortent à des conditions défavorables.

### **Anne FRAISSE, directrice générale, Urbain des Bois**

Je souhaite réagir à l'intervention de Nathalie BOUCHAIN. Je vous remercie, car nous avons tourné autour de ce sujet toute l'après-midi. La fiscalité vise aujourd'hui surtout à décarboner et la fiscalité locale est essentiellement axée sur la construction. De nouveaux outils fiscaux ou contractuels vont être nécessaires pour prendre en compte la tonne de carbone évitée. La tonne de carbone permet

d'aligner le recyclage, la création d'espaces de nature, etc., car tout aboutit à la tonne de carbone, comme une mesure qui synthétise les sujets autour de la décarbonation.

La tonne de carbone évitée est presque élevée au rang de bien commun. Il conviendrait de parvenir à trouver un outil pour intégrer cette notion. Nous essayons de porter ces propositions qui étaient dans la feuille de route de décarbonation avec des véhicules législatifs et réglementaires multiples. En tant qu'aménageurs, avec tous les maillons de la chaîne, nous devons être capables de faire des propositions, comme ce fut le cas sur des aspects techniques, sur des questions fiscales, financières et contractuelles.

\*\*\*\*

L'ensemble des documents de cette journée (supports, vidéos, actes) sont disponibles sur le site du réseau :

<https://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/le-dernier-rna-a-eu-lieu-jeudi-23-novembre-2023-a211.html>

\*\*\*

*Les journées du RNA sont organisées par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), avec le soutien du CEREMA, de la SCET, d'Adéquation et d'État d'Esprit, sous la direction des membres aménageurs du comité directeur du RNA.*

*Chaque journée est financée par le ministère. Les journées peuvent ainsi bénéficier gratuitement à tous les publics de la filière.*

*L'ensemble des productions du réseau sont en ligne : [www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr](http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr)*

Soutenu  
par



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

