

# COMMENT ACCOMPAGNER LES EPL, ACTRICES DE LA SOBRIÉTÉ FONCIÈRE DANS LES TERRITOIRES ?

RESTITUTION FINALE DE L'ÉTUDE

AVRIL 2023



# RÉSUMÉ EXÉCUTIF DE L'ÉTUDE

## Accompagner les EPL dans la transition vers la sobriété foncière

**Les premiers effets relatifs à l'objectif de « Zéro Artificialisation Nette » commencent à se faire ressentir dans les territoires. Concomitamment, des inquiétudes émergent** : un foncier source de spéculation croissante et non contrôlée dans les territoires sous tensions, des collectivités hésitantes face aux stratégies foncières à mener, la désaffectation renforcée des opérateurs pour les marchés détendus, des besoins d'investissements supplémentaires pour assurer la régénération nécessaire des sols...

C'est dans ce contexte que la **Fédération des EPL** et la **Banque des Territoires** ont confié à la SCET une mission d'étude pour anticiper et accompagner les collectivités au travers de leurs EPL vers un **modèle de développement capable de répondre aux enjeux de sobriété foncière**.

La matière de ce rapport provient d'un **panel représentatif** d'une **vingtaine d'EPL en aménagement et de parties prenantes** pour prendre en compte la diversité des structures dans leurs contextes territoriaux et ainsi définir un **diagnostic partagé**. Le but de cette étude est de proposer un certain **nombre de mesures opérationnelle et organisationnelle** afin d'intégrer pleinement le ZAN dans les opérations d'aménagement des EPL et leurs partenaires dès aujourd'hui.

Il s'agit également de **nourrir la réflexion en cours et d'enrichir le débat** sur la manière de mettre en œuvre la sobriété foncière **par des pistes d'innovations**.





# SOMMAIRE

---

## 1 PREMIÈRE PARTIE : CONTEXTE, ENJEUX, ACTEURS

- 1.1 Comprendre le ZAN en quelques rappels
- 1.2 Les territoires face au ZAN
- 1.3 Les EPL vers une transformation des modèles d'intervention

## 2 DEUXIÈME PARTIE : LES PISTES POUR RELEVER LE DÉFI DE LA SOBRIÉTÉ FONCIÈRE AVEC LES EPL

- 2.1 Accompagner le changement par la formation et la mutualisation d'expertise
- 2.2 Renforcer les capacités financières d'intervention des EPL
- 2.3. Mettre en œuvre de nouveaux outils
- 2.4 Forger des partenariats innovants



# PREMIÈRE PARTIE : Contexte, enjeux, acteurs

# 1.1

## Comprendre le ZAN en quelques rappels

## Le « Zéro Artificialisation Nette » issu de la loi Climat et Résilience

Le ZAN, promulgué en août 2021 selon l'article 191 de la loi Climat et Résilience

- L'adoption du principe de ZAN s'inscrit dans un **contexte élargi de législation accrue en matière d'environnement** (prise en compte croissante de la gestion économe de l'espace à travers différentes lois nationales, directives européennes, incitations internationales) imposant d'agir pour préserver les sols depuis quelques décennies.
- Constat d'une **progression de l'artificialisation des sols**, qui consiste « à transformer un sol naturel, agricole ou forestier, par des opérations d'aménagement pouvant entraîner une imperméabilisation partielle ou totale, afin de les affecter notamment à des fonctions urbaines ou de transport » (Min. de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires, 2022)
- **Impacts délétères de ce phénomène sur les sols et les sociétés humaines** : augmentation des risques d'inondations, glissements de terrain, tassement, érosion, salinisation et pollution des sols, baisse des teneurs en matière organique, diminution des capacités de production agricole, accélération de la perte de biodiversité, altération de la qualité de vie...
- **Inégale répartition de l'artificialisation** : les **littoraux** et leurs arrière-pays ainsi que les **couronnes des grands centres urbains** sont soumis à des pressions foncières particulièrement fortes qui accélèrent l'artificialisation des sols.

**276 377 ha** d'espaces naturels, forestiers et agricoles (ENAF) consommés de 2009 à 2019

**20 000 à 30 000 ha** d'ENAF artificialisés chaque année (en baisse depuis 10 ans) dont **68%** pour la production de logements, **25%** pour du développement économique

Cette consommation augmente **4 fois plus vite** que la population

**61 %** des espaces artificialisés le sont dans des communes aux marchés immobiliers détendus

### Les 3 décennies du ZAN :

- **2021-2031** : réduction de moitié de la consommation d'ENAF par rapport à la période précédente (2011-2021)
- **2031-2041** : réduction par 2 de l'artificialisation par rapport à la période précédente
- **2041-2050** : atteinte de l'objectif ZAN d'ici la fin de la période (par des mécanismes de compensation de l'artificialisation)

Sources : Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des Territoires, Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature.

# 1.1 | COMPRENDRE LE ZAN

## Calendrier synthétique du cadre législatif et promulgation du ZAN

Date	Mesures/ Lois	Mesures relatives à la sobriété foncière
1976	Adoption dans la loi relative à la protection de la nature de la séquence « Eviter, Réduire, Compenser » (ERC)	Le ZAN applique les principes de cette séquence en matière d'artificialisation des sols.
2000	Loi Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU)	Dispositifs de maîtrise de l'étalement urbain (ex : il devient plus difficile de fixer une taille minimum aux unités foncières constructibles, ce qui encourage la densification)
2010	Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement dite loi Grenelle II	Objectifs de limitation de la consommation d'espaces naturels
2010	Loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche	Objectif de diminution par 2 du rythme de consommation des terres agricoles d'ici 2020 Création des Commissions départementales de consommation des espaces agricoles (CDCEA) qui sont devenues les Commissions de préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers (CDPENAF)
2011	Feuille de route de la Commission européenne pour une Europe efficace dans l'utilisation des ressources	Prise en compte des impacts directs et indirects des politiques communautaires sur les sols d'ici 2020 Objectif de supprimer toute augmentation nette de la surface de terres occupée d'ici 2050
2014	Loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR)	Nouvelles mesures de maîtrise de l'étalement urbain (ex : renforcement du rôle des CDPENAF)
2018	1. Plan Biodiversité 2. Loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique (ELAN)	1. Première apparition de l'objectif ZAN 2050 2. Nouvelles mesures de maîtrise de l'étalement urbain (introduction de la lutte contre l'étalement urbain dans les objectifs du code de l'urbanisme, facilitation de l'adhésion des collectivités à un établissement public foncier)
2019-2020	Convention citoyenne pour le climat	Proposition de mesures coercitives visant à une forte réduction de l'artificialisation des sols
Août 2020	Circulaire sur le rôle des préfets en matière d'aménagement commercial dans le cadre de la lutte contre l'artificialisation	Appel à la vigilance des préfets au sujet des impacts des projets d'aménagement commercial
Août 2021	Loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets dite « Loi Climat et Résilience »	Promulgation de l'objectif ZAN à 2050
2022	1. Loi relative à la différenciation, à la décentralisation et à la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale dite « loi 3DS » 2. Sortie des décrets d'application précisant la loi Climat et Résilience	1. Allongement de 6 mois du délai de révision des Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) pour y intégrer l'objectif ZAN et assurer ainsi leur future sécurité juridique 2. Définition de l'artificialisation des sols et nomenclature des espaces considérés comme artificialisés ou non artificialisés
2023	Nouveaux décrets d'application relatifs au rapport local de suivi de l'artificialisation des sols	En débat (cf. page 9)

# 1.1 | COMPRENDRE LE ZAN

## Focus sur l'objectif ZAN : quésaco ?

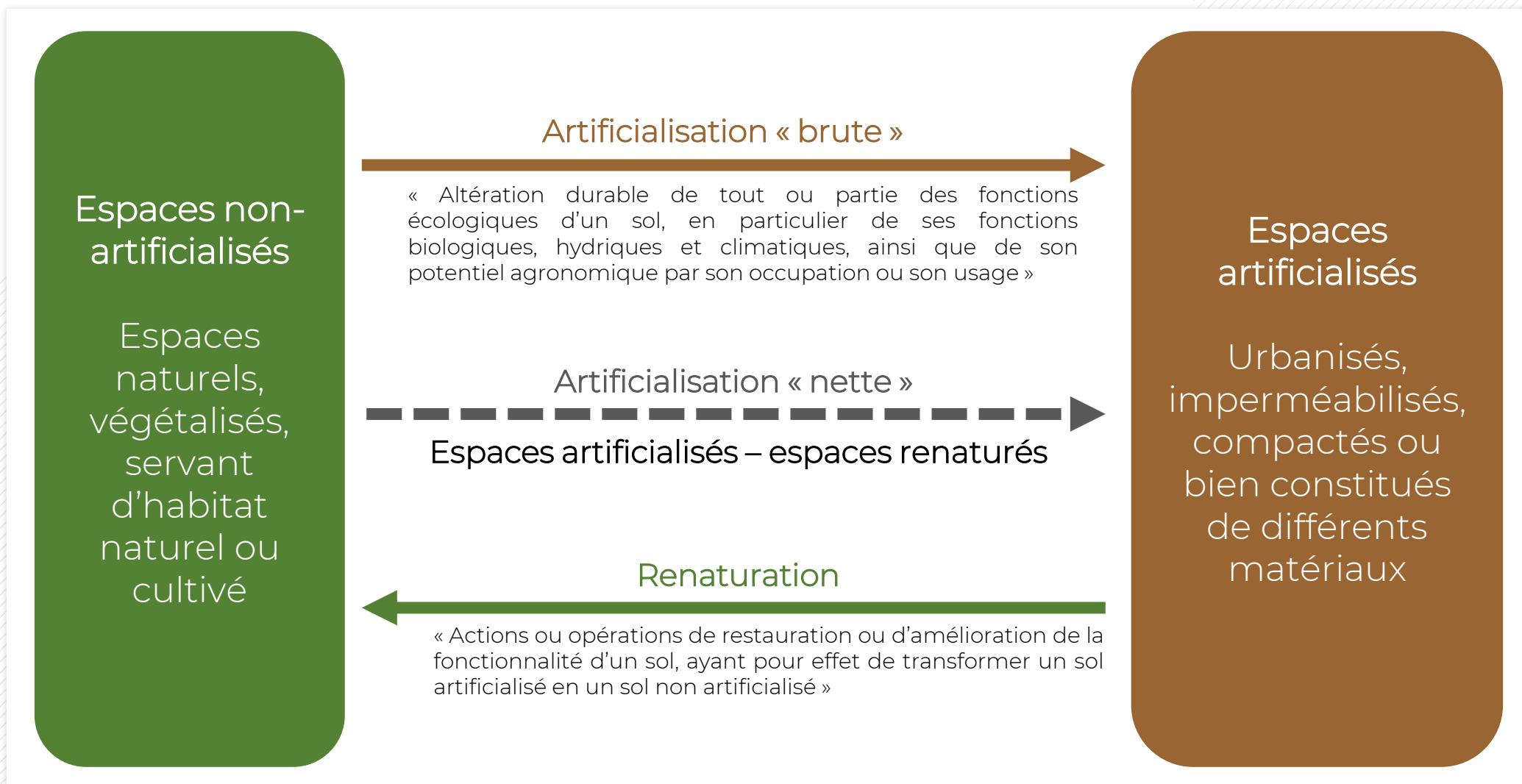


Schéma adapté de la publication de l'agence d'urbanisme de Bordeaux Aquitaine (a'urba) intitulé « Le foncier en question : décrypter le ZAN » (2021), dont les citations sont issues de la loi Climat et Résilience



# 1.1 | COMPRENDRE LE ZAN

## Les zones d'incertitudes du ZAN : une mise en œuvre en débat

A l'heure où ce rapport est rédigé, de nombreux éléments restent en suspens ou contestés en matière d'application du ZAN.

Nomenclature des espaces artificialisés	Outils de calcul de l'artificialisation	Financement du ZAN	Mise en œuvre locale	Compensation
<p>Définition des espaces artificialisés et non-artificialisés sujette à de vifs débats et non stabilisée par la loi</p> <p>Nombreux cas particuliers qui nécessitent une analyse fine (ex : un golf très bien entretenu est-il vraiment moins artificialisé qu'un jardin laissé en jachère ?)</p>	<p>Méthodes statistiques, techniques de mesure et données de l'artificialisation hétérogènes</p> <p>Disponibilité tardive (2024) de toutes les données de l'outil unique de mesure de l'artificialisation (occupation des sols grande échelle ou OCSGE) et manques initiaux (ne distingue pas les usages des sols – résidentiel, secondaire, tertiaire)</p>	<p>Nécessaire création d'un modèle économique viable pour appliquer le ZAN</p> <p>Inadaptation à la fiscalité locale</p> <p>Absence de moyens propres et dédiés pour atteindre l'objectif</p>	<p>Très courts délais d'ajustement à la loi Climat et Résilience (SRADDET- 2024, SCoT – 2026, PLU(i) – 2027)</p> <p>Sécurité juridique des documents de planification impactée : sans outil unique, il est complexe d'être certain du solde de l'artificialisation</p> <p>Potentiel des friches mal connu</p> <p>Quid des territoires non couverts par un SCoT ?*</p>	<p>Méthodes sujettes à débat (ex : un espace désartificialisé a-t-il la même qualité qu'un espace qui n'a jamais été imperméabilisé ?)</p> <p>Opérations très complexes</p> <p>Peu d'expertise pour le moment à tous les niveaux</p>

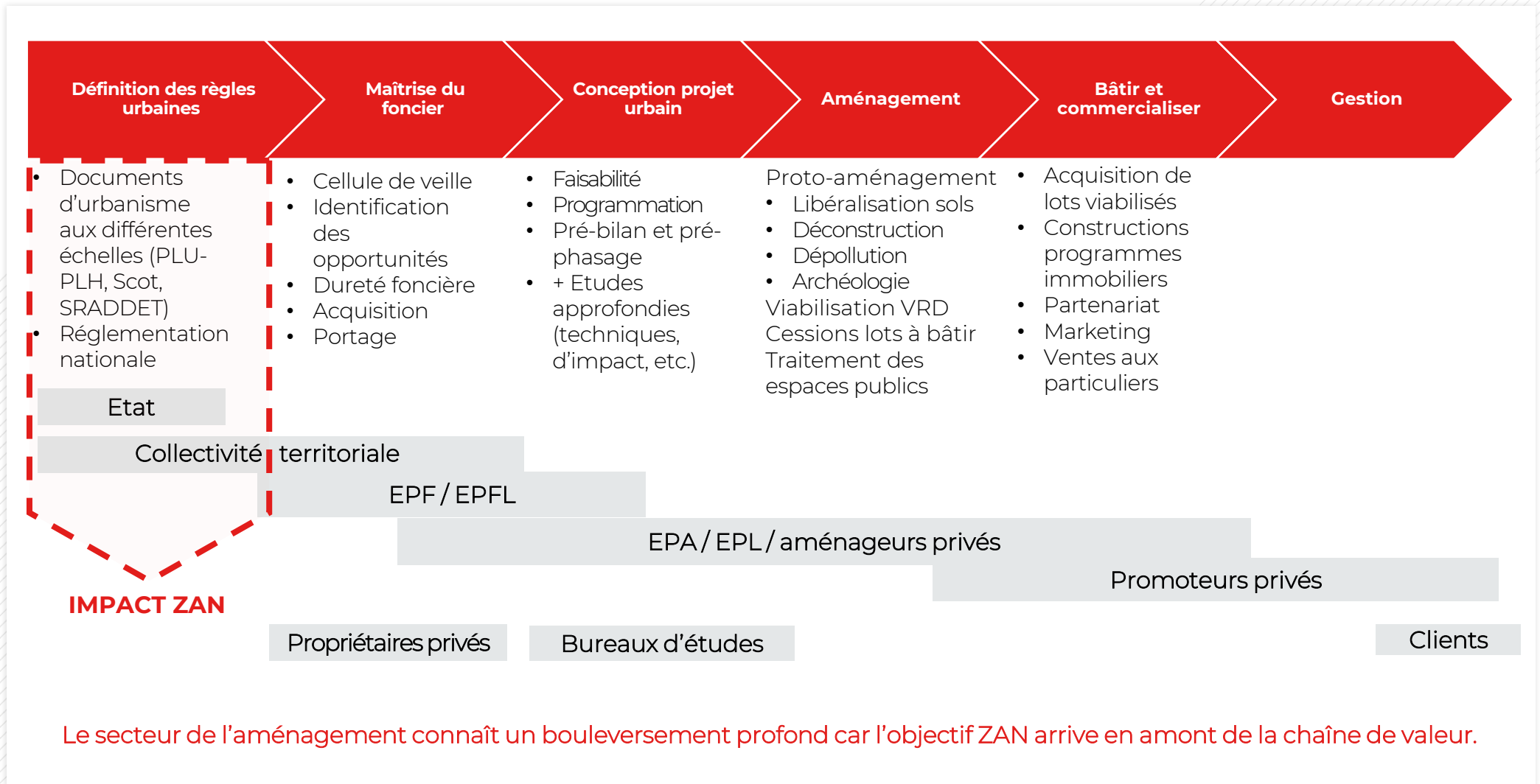
\* « 86% des communes couvertes par un SCoT en vigueur ou en cours » et « 75% des communes couvertes par un SCoT concernées par un SCoT opposable » (Ministère de la Transition Ecologique)

# 1.2

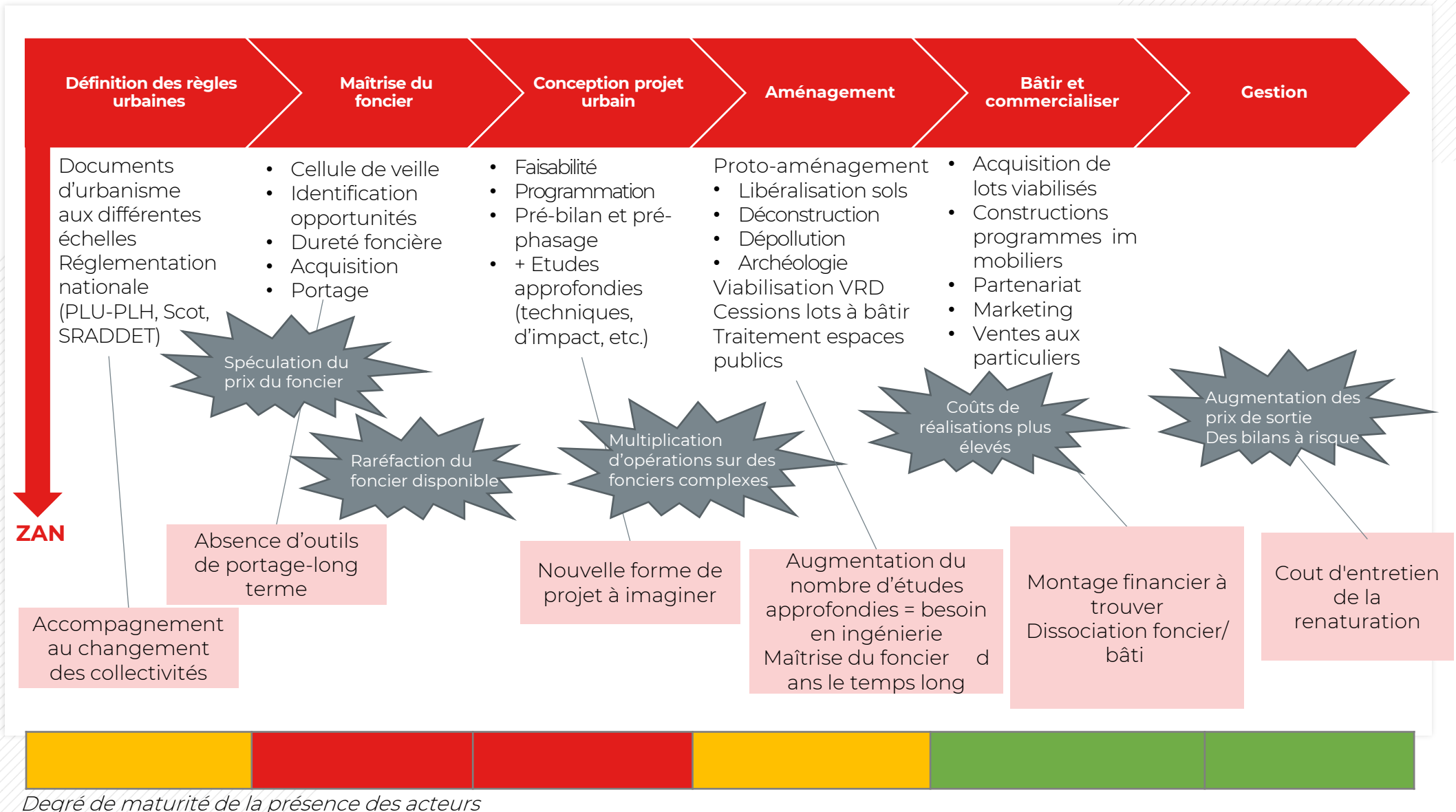
## Les territoires face au ZAN

# 1.2 | LES TERRITOIRES FACE AU ZAN

## La chaîne de valeur de l'aménagement (1/2)



### La chaîne de valeur de l'aménagement (1/2)





## Les enjeux : gérer de nouvelles complexités (1/2)



### Raréfaction du foncier

L'application du ZAN, en limitant progressivement l'extension urbaine, contribue à deux effets cumulatifs :

- L'accès à un foncier facilement urbanisable est moins aisé. Les aménageurs doivent davantage se tourner vers des **opérations complexes de recyclage foncier et de densification**. Des surcoûts sont alors à prévoir pour traiter ces opérations : **démolition et dépollution, travaux en milieu contraint**, etc.
- La limitation du foncier disponible va augmenter la **pression foncière** sur les zones déjà tendues avec un impact **sur le prix de sortie** des logements, bureaux, commerces... Cette inflation des coûts pourrait être accentuée par des **stratégies de rétention** et de réserves spéculatives de certains opérateurs et propriétaires.
- *A noter : la part du foncier est comprise entre 20% et 50% du coût des opérations dans les secteurs très tendus.*

A l'inverse, cet impératif de sobriété foncière pousse également à s'ouvrir à de **nouvelles pratiques urbaines** : la **densification** pour répondre aux besoins du marché, l'adoption de **nouvelles formes programmatiques** qui intègrent l'hybridation des usages (mixité fonctionnelle, tiers lieux...), le **recyclage d'îlots** avec une offre nouvelle de services communs...

Cette sobriété des formes urbaines et des usages est à penser également :

- Dans l'organisation des modes de **transports urbains** (collectifs, individuels) et la gestion des stationnements (parking foisonné)
- Dans l'émergence de nouveaux **espaces de sociabilité** (jardins potagers partagés, marchés locaux...), de **renaturation des sols**, des micro-forêts, de la gestion des dômes de chaleur, des sentiers découverte...
- Dans le « cœur » même de l'opération par l'utilisation de **matériaux biosourcés**, dans la production énergétique nécessaire à la conduite des opérations, par la prise en compte d'indicateurs de **cycle de vie des bâtiments**, etc.

### Développement d'une nouvelle urbanité



# 1.2 | LES TERRITOIRES FACE AU ZAN

## Les enjeux : mettre en œuvre une véritable politique foncière (2/2)

**Les collectivités seront des acteurs en première ligne de la régulation foncière.**

Les risques d'inflation des coûts et la complexification des pratiques de l'aménagement engendrés par le ZAN vont faire du foncier **un élément de stratégie essentiel des politiques publiques dans les territoires.**

**Les approches foncières d'un bassin de vie à l'autre seront aussi diverses que les situations :** des territoires devront gérer des marchés de plus en plus tendus, comme dans la plupart des zones métropolitaines, quand d'autres territoires, plus ruraux, connaîtront des situations détendues avec un prix du foncier plus stable mais pour une offre (petit habitat collectif) qui ne correspond pas à l'état de la demande (habitat pavillonnaire).

La diversité de ces situations locales *versus* **l'objectif du ZAN généralisé à l'échelle européenne est source de problématiques, voire d'injonctions contradictoires.** Les collectivités territoriales se retrouveront à faire des arbitrages difficiles entre des **impératifs de production de logements sociaux, d'équipements** ou encore de développement de **zones d'activités** toujours en demande, sans parler de résorption de **l'habitat insalubre** ou d'urgence dans certains quartiers de territoires d'outre-mer.

Face à ce bouleversement, les collectivités locales devront être accompagnées par une **ingénierie renouvelée** dans l'aide à la décision (actions de sensibilisation, d'accompagnement au changement, aide à la maîtrise du foncier, etc.) et dans la mise en œuvre et la **gestion d'opérations complexes** (expertises sur la mutation de sites occupés, etc.).

**Les EPL auront indéniablement un rôle à jouer pour continuer à mener leur mission historique d'aide à la fabrique des territoires.**



# 1.3

## Les EPL vers une transformation des modèles d'intervention

# 1.3

## LES EPL VERS UNE TRANSFORMATION DES MODÈLES D'INTERVENTION

**Dans un contexte de mutation des pratiques, les EPL d'aménagement devront jouer un rôle majeur pour se réaffirmer en acteur du développement.**

**Les atouts pour le positionnement des EPL en acteurs stratégiques du ZAN :**

Des « ensembliers » et des « fluidificateurs » des opérations

Des capacités à réaliser des opérations d'aménagement complexes (EIE)

Des acteurs de confiance et de proximité des collectivités, qui connaissent les territoires

Des pratiques de sobriété foncière déjà mises en œuvre

Des capacités pour mobiliser des financements hors budget de la collectivité

Des forces vives pour l'acculturation de toute la filière au ZAN

Des capacités certaines d'adaptation et d'innovation

Des apports en ingénierie dédiée et des outils de gouvernance adaptés

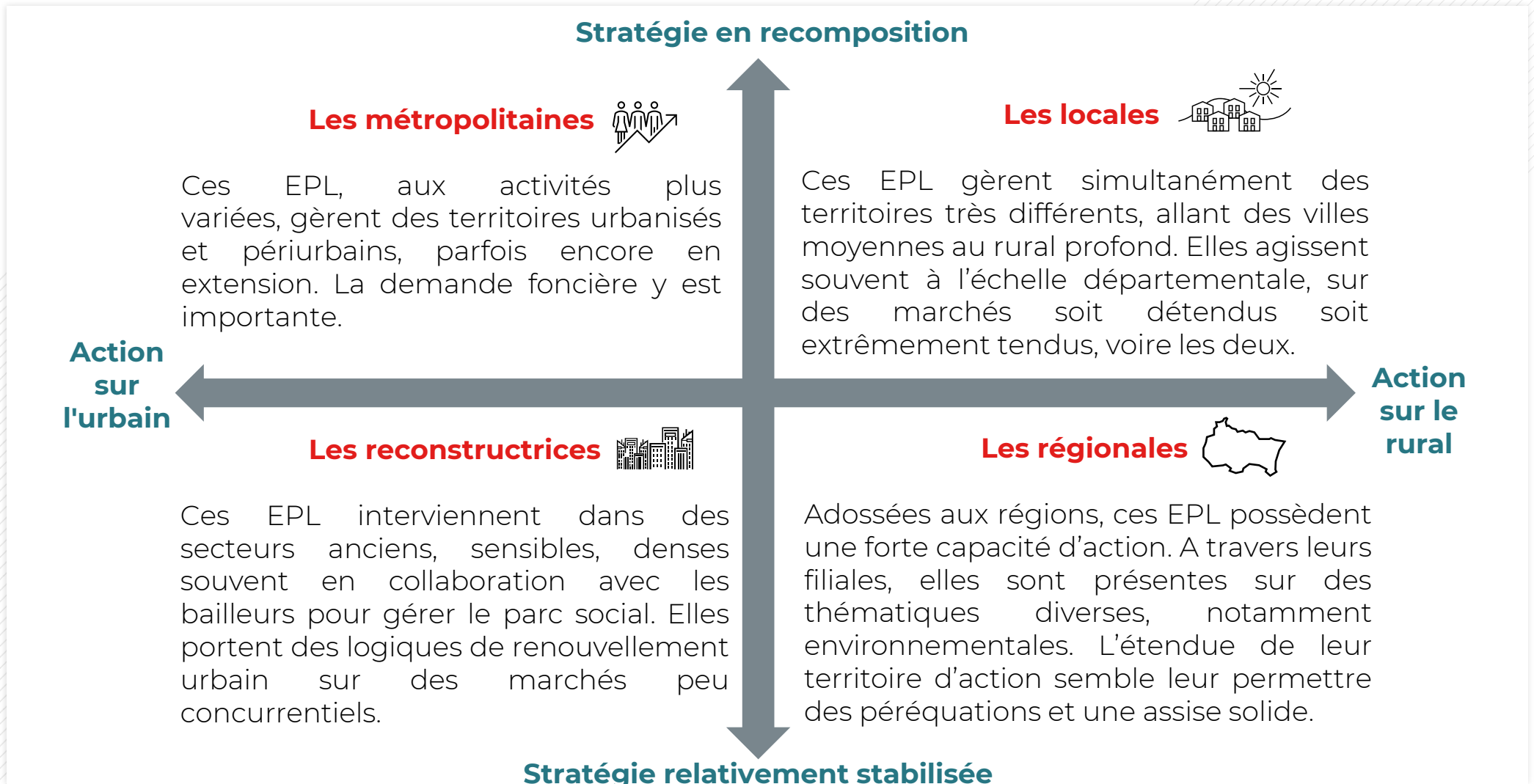
Un consensus sur le besoin de protéger les ENAF et sur le bien-fondé de la loi



# 1.3

## LES EPL VERS UNE TRANSFORMATION DES MODÈLES D'INTERVENTION

### Des enjeux différents selon 4 grandes typologies d'EPL





## Des acteurs historiquement placés dans une logique de sobriété foncière

### ➤ Territoires

Secteurs contraints (anciens, quartiers sensibles, îlots dégradés). Milieu très urbain, dense avec de fortes problématiques sociales (paupérisation, vieillissement, ethnicité...) et d'accès aux services publics

### ➤ Interventions

Activités de renouvellement urbain (démolition et reconstruction) souvent par dé-densification pour de nouvelles urbanités (tiers lieux, hybridation des usages...) et réhabilitation immobilière lourde (performance énergétique, PMR...) fortement accompagnée par les politiques publiques de l'ANRU, du programme ACV...

<b>Les enjeux de sobriété foncière</b>	
Enjeux socio-économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché dynamique : une demande importante à la fois en logement et activité économique</li> <li>- La pression sur le foncier rend plus difficile l'équilibrage des bilans</li> </ul>
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La construction est devenue une action très complexe</li> <li>- Des compétences et outils (foncière, GIE, etc.) déployés par certains acteurs</li> </ul>
Potentiel de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cherté de l'accès au foncier</li> <li>- Problématiques : renaturation des sols, maintien des activités productives</li> </ul>
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portage foncier avec le privé (type co-promotion) : répartition des coûts et projets tenant compte des besoins de la collectivité</li> </ul>

*Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL*



# 1.3 | FOCUS SUR : LES RECONSTRUCTRICES

Des acteurs historiquement placés dans une logique de sobriété foncière



## ➤ Les enjeux

- Un **impact limité** sur l'activité et le **mode opérationnel**, dû à une habitude de travail en renouvellement (fabrique de la ville sur elle-même)
- Une  **Crainte** quant à la raréfaction de l'offre de logement et la **difficulté de produire du logement conventionné** (parc social) et logement abordable (accession sociale à la propriété, primo accédant);
- Une **inquiétude** sur les **moyens de financement mobilisables** si le ZAN fongibilise une partie des crédits de l'action publique pour soutenir une politique de réserve foncière face aux enjeux du ZAN
- Des **enjeux** marqués de **renaturation** des sols

Exemples d'EPL



Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL



# 1.3 | FOCUS SUR : LES MÉTROPOLITAINES



## Des EPL confrontés aux enjeux de la sobriété sur des territoires stratégiques

### ➤ Territoires

Métropoles et communautés d'agglomération de grandes villes pour régénérer le tissu dense et périurbain à l'échelle du SCoT. Il s'agit de territoires en croissance démographique, générant une tension sur le marché immobilier dopé par des incitations fiscales.

### ➤ Interventions

EPL fortement capitalisées et soutenues par une politique de filialisation (SEM, SPL, foncière...) pour intervenir dans la plupart des segments d'activités : habitat dans le neuf ou l'ancien, activités tertiaires ou commerciales. Néanmoins, difficultés pour réguler le marché immobilier dans des secteurs très concurrentiels.

<b>Les enjeux de sobriété foncière</b>		
Enjeux économiques	socio-	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marché dynamique : demande importante à la fois en logement et activité économique</li><li>- Prix élevé du foncier</li><li>- Forte aspiration au logement individuel en périphérie</li></ul>
Compétences		<ul style="list-style-type: none"><li>- Domaines d'interventions variées qui demandent un large champ de compétences</li><li>- Besoin d'outils de captation foncière</li></ul>
Potentiel de développement		<ul style="list-style-type: none"><li>- Potentiel dépendant de : cohérence entre outils de planification urbaine, gouvernance et portage politique</li><li>- Accès difficile au foncier</li></ul>
Partenariat		<ul style="list-style-type: none"><li>- Outils indispensables dans la chaîne de valeur de l'aménagement, ils ont développé précocement les multi- partenariats avec les partenaires publiques (bailleurs sociaux) et privés (promoteurs).</li></ul>

*Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL*





# 1.3

## FOCUS SUR : LES MÉTROPOLITAINES



### Des EPL confrontés aux enjeux de la sobriété sur des territoires stratégiques

#### ➤ Les enjeux rencontrés

- **Contenir le développement dans les franges urbaines** existantes à travers une nouvelle manière de penser l'urbanisme / densité, hauteur, compacité / les transports urbains collectifs / la notion de ville servicielle
- **Enjeux forts de renaturation des sols** pour améliorer la **biodiversité** (perméabilisation, piège carbone...), les conditions **d'habitabilité** (paysagement, ventilation, exposition, îlots de fraîcheur, micro-forêt, etc.), de **nouvelles sociabilités** autour de l'agriculture urbaine (jardins potagers partagés, etc.) et la **question alimentaire** (par exemple : circuits courts).
- **Confrontation d'usages** du foncier à destination **économique** (notamment de type logistique) **face à la demande de logement**, compte-tenu de l'évolution des modes de distribution commerciale (livraison du dernier kilomètre);
- Constitution de **réserves par les privés** sur les derniers fonciers disponibles, attitude spéculative qui renchérit le coût du foncier et de l'immobilier ;
- Opérations de **remembrement à l'échelle de quartiers pavillonnaires** qui génèrent des tensions fortes auprès des riverains (rachat de parcelles individuelles pour programmes immobiliers collectifs) avec pour conséquence la migration d'une partie de la population
- **Difficulté à signer de nouvelles concessions** d'aménagement de type classique

#### Exemples d'EPL



#### Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL



# 1.3 | FOCUS SUR : LES LOCALES



## Des EPL au cœur des interrogations sur le ZAN : entre opportunités et inquiétudes

### ➤ Territoire

Souvent issues des anciennes SEM départementales, elles interviennent sur des territoires disparates (EPCI ruraux, villes moyennes, métropoles). Elles peuvent rencontrer des dynamiques de croissance forte sur le littoral ou dans des pôles économiques dynamiques, mais aussi des territoires de relégation démographique.

### ➤ Interventions

Il s'agit souvent d'EPL généralistes, polyvalentes, qui maîtrisent les mandats de construction et les concessions d'aménagement, avant d'engager plus récemment une diversification de leurs activités vers le renouvellement urbain (ACV, PVD) et la co-promotion immobilière pour nourrir leur carnet de commandes face à la réduction de la commande publique.

<i>Les enjeux de sobriété foncière</i>	
Enjeux socio-économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour les marchés tendus, très forte spéculation, prix très élevé du m<sup>2</sup> = grande difficulté à mener des opérations équilibrées</li> <li>- Pour les territoires détendus, trouver des marchés de niche à faible marge</li> </ul>
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil généraliste et polyvalent</li> <li>- Manque d'ingénierie nécessite d'aller chercher des compétences et expertises hors de la SEM</li> <li>- Difficultés pour intervenir sur métiers de la transition et du DD</li> </ul>
Potentiel de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enjeu d'anticipation à long-terme de la maîtrise foncière</li> <li>- Valoriser les friches (industrielles, militaires) notamment dans l'Est</li> </ul>
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariats en développement entre aménageurs publics et collectivités pour accroître la maîtrise foncière mais aussi avec les privés en co-investissement</li> </ul>

*Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL*



# 1.3 | FOCUS SUR : LES LOCALES



## Des EPL au cœur des interrogations sur le ZAN : entre résignation et inquiétudes

### ➤ Les enjeux rencontrés

- Renchérisssement du coût du foncier qui va rendre **hypothétiques les prix de sortie** des opérations d'aménagement.
- **Mieux utiliser le fonds friches ou de nouveaux modes de financements ciblés**, pour aller à la reconquête de friches et investir les territoires.
- La **dichotomie ville / campagne va s'aggraver**. On va rompre avec la volonté d'une majeure partie de la population de vivre dans l'**habitat pavillonnaire** et on va empêcher des ménages de sortir du parc social (primo accédants).
- Les craintes ne tiennent pas tant à l'adaptation à de nouvelles façons de travailler (déjà engagées) qu'à l'impact violent, concret de cette loi sur des **opérations déjà engagées**. Cela va générer des **pertes financières et de lourds contentieux**.
- Les **EPL sont mieux loties que les opérateurs privés** (logiques de rémunération moins ambitieuses) et elles savent mieux **gérer la complexité**. Or, le ZAN amène la gestion de la complexité : « c'est notre métier », aspect « couteaux suisses » des modes d'interventions des EPL.
- Enjeu de repositionnement des outils EPL sur la chaîne de valeur

### Exemples d'EPL



AMÉNAGEMENT 77



Satel



### Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL



# 1.3 | FOCUS SUR : LES RÉGIONALES



## Des EPL robustes et puissantes prêtes à affronter les enjeux du ZAN

### ➤ Territoires

Grandes bénéficiaires des lois de décentralisation qui consacrent leur positionnement sur les grands équipements régionaux, le développement économique et les métiers de la transition mais aussi dans les territoires dépourvus d'EPL locales.

*NB : certaines régions ne disposent pas d'EPL d'aménagement.*

### ➤ Interventions

Fortement capitalisées, elles disposent de champ de compétences élargis par logique de filialisation pour couvrir la diversité des situations (zones urbanisées, périurbanisées et rurales). Elles peuvent constituer des réserves foncières en lien avec l'EPF pour traiter les problématiques environnementales (gestion de la compensation).

<i>Les enjeux de sobriété foncière</i>	
Enjeux socio-économiques	<ul style="list-style-type: none"><li>- Présence sur plusieurs types de marchés, tendus et détendus</li><li>- Renchérissement du foncier</li></ul>
Compétences	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compétences larges dans l'aménagement</li><li>- Environnement/compensation</li></ul>
Potentiel de développement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Possession importante de foncier = acteurs stratégiques pour les collectivités, notamment sur le foncier à destination économique</li><li>- Relation de confiance avec un grand territoire</li></ul>
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interactions fortes avec les autres acteurs de l'aménagement</li><li>- Capacité d'agir et de montrer le cap / s'allier aux membres des écosystèmes locaux de l'aménagement</li></ul>

*Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL*





# 1.3 | FOCUS SUR : LES RÉGIONALES

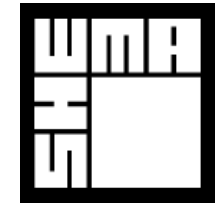


## Des EPL robustes et puissantes prêtes à affronter les enjeux du ZAN

### ➤ Les enjeux rencontrés

- Il va falloir **accélérer le renouvellement urbain** dans l'ancien – la fête est **finie** pour les promoteurs et **les programmes neufs**, puisqu'aux effets de la loi sur la **raréfaction foncière** et l'**augmentation des prix** va s'ajouter le **renchérissement des coûts de construction**, les effets de **l'inflation** sur le pouvoir d'achat des ménages et une **paupérisation** globale à terme;
- On peut espérer un **renforcement du rôle des SEM** comme accompagnatrices des collectivités grâce au lien qui les unit aux élus locaux et aux territoires. Cela doit permettre un **dialogue**, une **franchise** pour préparer et **accompagner les territoires** sur ces sujets et faciliter leur transition. Les SEM peuvent être des « **coordinatrices** », « **animatrices** », des **acteurs « fluidificateurs »** ;
- Les SEM sont des acteurs pertinents de la sobriété, comme **outil d'ingénierie de l'aménagement**. Elles peuvent apporter des solutions urbaines et moyens techniques pour sortir des opérations cohérentes. Elles disposent **d'outils de gouvernance et des capacités de financement** (grâce aux concessions d'aménagement, qui permettent aux collectivités de ne pas investir d'argent directement) ;
- Leur **échelle d'intervention** permet la mise en place d'opérations de compensation (renaturation) en **cohérence avec les objectifs du ZAN**

### Exemples d'EPL



### Impact du ZAN sur cette typologie d'EPL



# 1.3 | LES EPL VERS UNE TRANSFORMATION DES MODÈLES D'INTERVENTION

## Des dynamiques qui obligent un traitement différencié des préconisations

### ➤ Les enjeux rencontrés

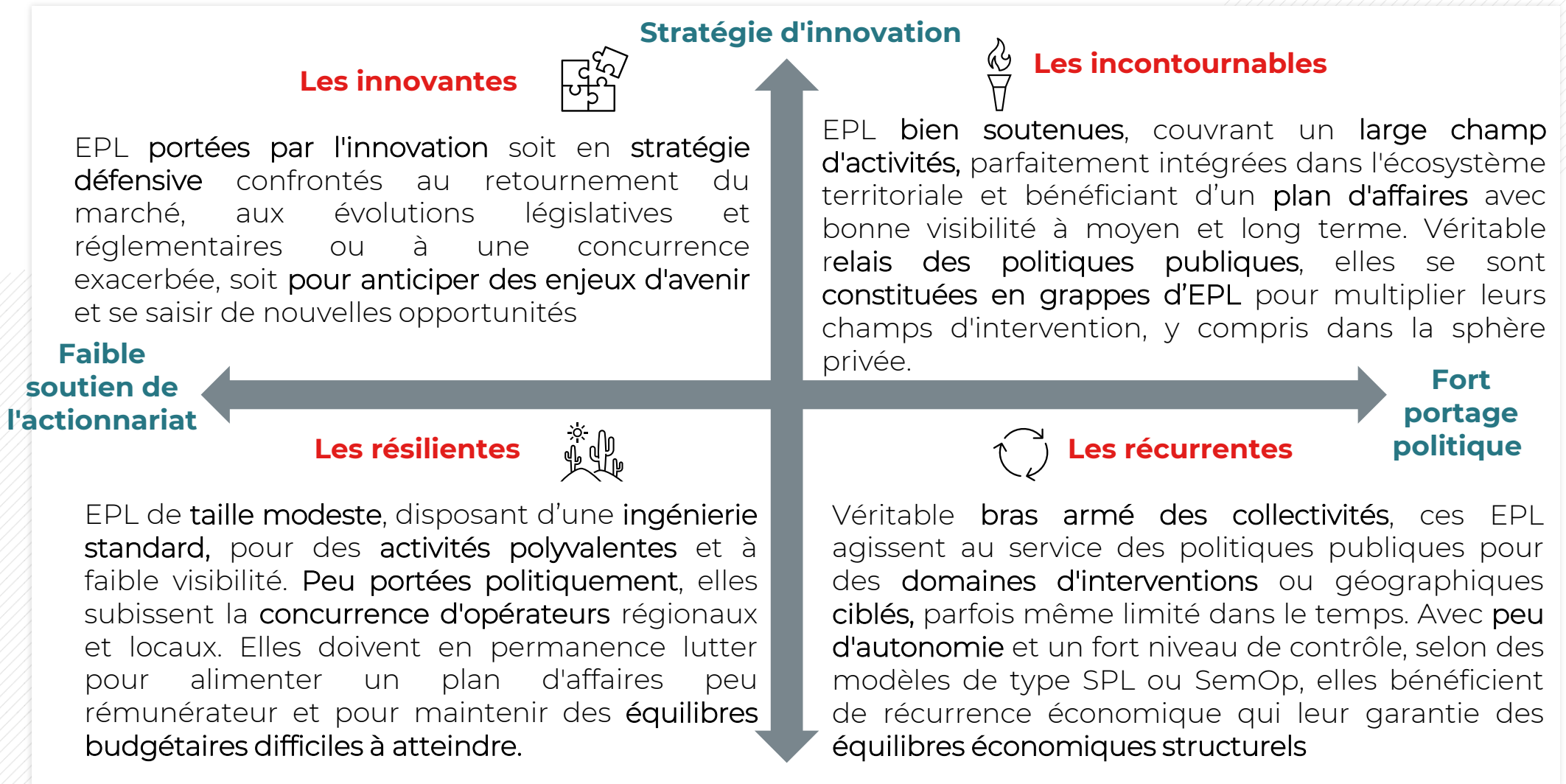
- La **première classification** proposée a permis de présenter **quatre grandes familles d'EPL** selon les champs et territoires d'interventions (milieu rural, EPCI, métropole, Région...). Cette typologie a reçu un écho favorable parce que chacun a pu s'y reconnaître en tout ou partie.
- Toutefois, elle **ne permet pas suffisamment de rendre compte des dynamiques économiques des EPL** et de leur insertion dans les écosystèmes locaux pour faire face aux enjeux de la sobriété foncière. On a d'ailleurs bien vu qu'au sein de chaque famille d'EPL, se trouvait une très **grande disparité de situations en fonction de la pression foncière, l'attractivité territoriale ou le portage politique...**
- C'est la raison pour laquelle il nous est apparu nécessaire de **compléter cette grille de lecture par quatre éléments d'appréciation complémentaires.**

Il s'agit d'aider les EPL à mieux se positionner face aux préconisations et modes d'interventions proposés en 2ème partie .



# 1.3 | LES EPL VERS UNE TRANSFORMATION DES MODÈLES D'INTERVENTION

## Des enjeux différents selon 4 grandes dynamiques d'EPL





# 1.3 | FOCUS SUR : LES INCONTOURNABLES



## Des SEM robustes et intégrées prêtes à affronter les enjeux du ZAN

Pour ces EPL, la question de la légitimité ne se pose pas : elles **font parties du paysage local et de son écosystème** en entretenant des relations de qualité avec les administrations (EPCI, collectivités), structures satellites (bailleurs sociaux...) ou de tutelles (Etat...). Bénéficiant d'un capital social élevé pour garantir des engagements financiers nécessaires à la réalisation d'opérations d'envergure, elles disposent d'un **plan d'affaires riche et diversifié**, parfois de rentes de situations qui leurs garantissent une visibilité à moyen et long terme. Elles sont « en place » : *l'affectio societatis* fonctionne bien grâce à des administrateurs très représentatifs de la sphère locale et qui ont parfaitement saisi le bénéfice qu'ils peuvent tirer de l'outil EPL tant comme relais d'action pour mener avec efficacité leur politiques publiques que comme moyen de budgétiser une part non négligeable des opérations d'aménagement en mode concessif.

**Organisées en pôles métiers** pour couvrir un **champ large d'activités** allant de l'aménagement à vocation économique ou d'habitat, les grands équipements publics, le renouvellement urbain... elles évoluent vers une **stratégie de filialisation** sous forme de *holding* et société *ad hoc* pour couvrir les nouveaux champs de la promotion privée « encapsulés » par un **GIE pour mutualiser les métiers supports**. SEM historiques, elles **évoluent sereinement dans le champ concurrentiel** en organisant des partenariats sous forme de SAS, SCCV ou CPI afin de se situer sur des opérations à haut niveau de rentabilité ou à travers des foncières pour porter le développement des villes centres bénéficiant du programme ACV ou s'inscrivant dans les NPNRU. Elles développent également des SPL lorsque précisément ces procédures de consultation ne paraissent plus justifiées (marchés captifs ou devant être confiés de fait à son opérateur (gestion de patrimoine ou d'équipement de la collectivité) ou besoin de renforcement des organes de contrôle (contrôle analogue).

Cette configuration **ne met pas ces EPL à l'abri de retournement de tendance du marché, de changement de majorité politique, de modification réglementaire** (perte des mesures de défiscalisation type Pinel dans certains villes bénéficiaires des secteurs B2...) mais l'outil a globalement les moyens d'anticiper, contrôler, limiter les impacts d'un contrat perdu ou d'une mésaventure opérationnelle. La concurrence avec les opérateurs privés, toujours aux aguets, continue de s'exercer mais dans une relation d'échange mutuellement bénéficiaire. Ces derniers préféreront pactiser dans une relation « donnant donnant », notamment parce qu'ils voient à travers l'outil EPL le moyen de s'adosser à la sphère publique.

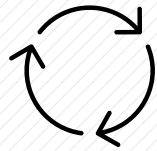
### Les enjeux:

- Démultiplier les partenariats
- Porter le débat sur la sobriété foncière
- Se saisir de tous les nouveaux outils pour conserver un avantage concurrentiel dans l'écosystème local

Enjeu du ZAN pour cette typologie d'EPL :



# 1.3 | FOCUS SUR : LES RÉCURRENTES



## Des EPL conventionnées par un plan d'affaires sécurisé

Les EPL qu'on pourraient qualifier de récurrentes par commodité de langage se trouvent majoritairement dans des **SEM ou SPL de gestion d'équipements publics**. C'est une manière d'externaliser conventionnellement l'exploitation de services qui n'ont pas vocation à être confiés au privé par le caractère stratégique ou patrimonial (gestion des ports, des centres des congrès, de domaines culturels, du stationnement...). Ces EPL se trouvent par définition **en dehors du champ de préoccupation de la sobriété foncière ou de manière incidente si la gestion de domaine concédé a un enjeu à s'agrandir**.

On trouve secondairement les EPL qui relèvent de la **catégorie des reconstructrices** évoquée précédemment. Ce sont des EPL formatées pour **agir en secteurs anciens dégradés couverts par des procédures de financements de type NPNRU** ou pour engager de vastes programmes de **requalification de secteurs prioritaires** (ex ZUP) qu'il convient de repenser pour organiser les conditions de pacification de quartiers dits sensibles. Comme indiqué précédemment, l'activité de renouvellement urbain fait partie de leur ADN et elles savent parfaitement maîtriser les **procédures de démolition / reconstruction en site occupé**. Nul doute qu'elles auront à cœur de poursuivre leur engagement en intégrant de **nouvelles spécificités d'intervention en faveur de la renaturation des sols et de nouvelles sociabilités** par hybridation des usages mais aussi par intégration des contraintes environnementales (notamment en **réinterrogeant le cycle de bâtiment plus vertueux** en matière d'économie d'énergie).

Il reste enfin une dernière catégorie d'EPL **créées spécifiquement pour gérer la rénovation de quartiers stratégiques** de type **entrée de ville**, la transformation de quartiers de gare en **pôles multimodaux** ou encore la gestion de **grands délaissés fonciers** (casernement, emprises ferroviaires...). Dans ces catégories d'EPL, il s'agit de mobiliser de la ressource en ingénierie pour une **mise en œuvre opérationnelle d'un programme pensé, financé et contrôlé au sein de la collectivité concédante**. Avec **peu d'autonomie et en mode de risques partagés**, l'objectif est de **respecter le programme, l'enveloppe budgétaire et le planning** prévisionnel conformément aux contrats qui les lient à leur donneur d'ordre. C'est la raison pour laquelle, on les trouve fréquemment dans le cadre de SPL ou SemOp. La question du ZAN et de **la sobriété foncière se trouvent remontées d'un cran dans la chaîne de compétence** des métiers de l'aménagement au niveau de la collectivité qui se trouve en devoir de respecter les règles qu'elle a elle-même établies.

### Enjeux:

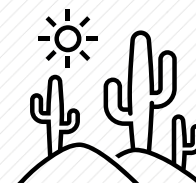
- Qualification du personnel pour répondre aux enjeux de la sobriété foncière
- Possibilité de partenariats ciblés notamment pour le portage foncier
- Mise en œuvre de nouveaux outils de dissociation foncière type BRS

*Enjeu du ZAN pour cette typologie d'EPL :*





# 1.3 | FOCUS SUR : LES RÉSILIENTES



## Des EPL au cœur des interrogations sur le ZAN : entre résignation et inquiétudes

Cette catégorie d'EPL regroupe nombre de SEM ou SPL dont les bas de bilan se situent au niveau de la ligne de flottaison. En général d'assez petite taille et disposant d'une ingénierie standard, pour des activités polyvalentes, elles doivent en permanence lutter pour renouveler un carnet de commande qui ne leur donne pas de visibilité à moyen terme et parfois même à court terme. Leur utilité n'est pas contestée mais n'ayant pas porté de projet phare ou emblématique, elles manquent d'ancrage sur leur territoire et doivent composer en permanence avec un environnement très concurrentiel composé d'opérateurs régionaux (dès qu'une belle opportunité se présente) ou d'indépendants locaux, lesquels, sans frais de structure, portent atteinte à leur plan d'affaires ou obligent les EPL à s'aligner un niveau de rémunération qui peine à couvrir les charges. On distingue :

- 1) Des EPL qui évoluent dans des **territoires ruraux récessifs** pour lesquels le marché immobilier est détendu, les projets peu nombreux et de petite taille. Les modes d'intervention « couteau suisse » vont des études de faisabilité à la recherche de subventions en passant par la maîtrise de montages opérationnels assez complexes, parfois géographiquement éloignés, qui ne permet pas de solutions optimisées ni rentables ;
- 2) Des EPL qui évoluent dans des **espaces en croissance** (dynamiques démographiques ou économiques), qui justifieraient l'interventionnisme d'opérateurs pour des espaces à urbaniser, mais dans des territoires qui n'ont pas la culture EPL et **fortement en prise avec son administration**. Logés au sein de superstructures communautaires (EPCI ou CA), les services se sont organisés pour internaliser les principaux outils de planification et conseil jusqu'à leur déclinaison opérationnelle. Les EPL sont alors vécues comme des structures privées et seulement sollicités comme outil d'appoint et **force supplétive pour soulager les plans de charge** mais dans une ambiance d'indifférence voire parfois de défiance,
- 3) Des EPL qui évoluent dans les **territoires dynamiques** ou en recomposition pour lesquels ce sont les élus qui ont pris la main sur leur administration. Adeptes de la communication agressive et **d'inspiration libérale**, la volonté politique imprime des modèles plus conformes aux standards du monde de l'entreprise, plus efficace à leurs yeux. Les EPL, vécues alors comme des « avatars de l'administration », sont alors pointées du doigt pour leur manque d'agilité à transgresser la lourdeur des procédures administratives. Elles sont, dans ce schéma, utilisées lorsqu'il y a carence de l'initiative privée, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas de profit suffisant à espérer pour les promoteurs, ce qui constitue un marché de « seconde main » pour des opérations complexes et à faibles marges.

### Enjeux :

- Saisir l'opportunité d'outils innovants pour se démarquer de la concurrence
- Tenter des partenariats « corporate » avec d'autres EPL pour mutualiser les charges, y compris avec des EPL régionales par définition des complémentarités (centre de profit contre apport en capital social et ingénierie)
- Initier des démarches de sensibilisation aux nouveaux enjeux du ZAN

Enjeu du ZAN pour cette typologie d'EPL :



# 1.3 | FOCUS SUR : LES INNOVANTES



## Des EPL, fer de lance, prêtent à affronter les enjeux du ZAN, comme élément d'opportunité

Ce sont des EPL qui, **par nécessité ou ambition**, se sont engagées dans des pistes d'innovation de type **recherche et développement d'applications**. Elles relèvent principalement de deux catégories :

- Celles issues des « **incontournables** » qui ont su capitaliser sur leurs réseaux d'influence auprès de leurs actionnaires et clients pour réinvestir dans des **démarches de progrès**, ces dernières leur donnant à la fois de la visibilité d'action et de l'élan pour pousser leur avantage sur leurs concurrents en conservant une certaine **primauté sur leur territoire**
- Celles qui relèvent d'une **nécessité de diversification** pour des **secteurs en crise**, pour anticiper les **nouvelles tendances du marché**, contourner des secteurs où la **concurrence est exacerbée** ou répondre aux injonctions d'un élu qui souhaite proposer des orientations originales ou inventives pour des territoires chahutés (pression ou déprise).

Quelles que soit les motivations de ces EPL, il faut pouvoir **fertiliser le champ des possibles** par **croisement d'idées, d'initiatives, de rencontres** de spécialistes sur le terrain d'application, d'abord à titre expérimental avant parfois de tenter de généraliser ces expériences en **banalisant un chemin d'accès sécurisé sur le plan juridique et financier** puis en trouvant son propre modèle économique et un process réglementaire autorisé.

Dans tous les cas de figure, et malgré le bien-fondé de ces démarches, il convient d'engager un processus d'accompagnement au changement par la prise en compte en interne des nouveaux paradigmes, la nécessité de monter en compétences, d'échanges d'expériences par confrontation aux réalités de terrain afin de **généraliser les questions d'enjeux, de méthode et de moyens** avant peut-être d'en partager les solutions.

Finalement, dans le monde qui s'ouvre pour intégrer les changements issus de la mise en application de la sobriété foncière, c'est à chaque EPL, chacune à son niveau, de trouver les conditions d'innovations pour se saisir de l'opportunité du ZAN.

### Enjeux :

- De la recherche à la pratique, formaliser des axes de progrès en modèle de développement
- Trouver un terrain d'expérimentation à l'échelle du territoire d'intervention de l'EPL
- Mener des actions de sensibilisation aux enjeux du ZAN et d'information auprès des partenaires, clients et actionnaires
- Polliniser l'innovation (outils, méthode, analyse des retombées...) au bénéfice de la communauté des EPL

*Enjeu du ZAN pour cette typologie d'EPL :*



# 1.3 | SYNTHÈSE

## Quelles problématiques et quel impact du ZAN pour quels types d'EPL ?

- Une loi qui révolutionne l'aménagement et l'urbanisme, en particulier l'aménagement horizontal (PAE, habitat pavillonnaire) et qui frappe inégalement les territoires, peu préparés aux conséquences du ZAN
- Peu d'acteurs pour en contester les grands principes mais une certaine unanimité pour déplorer le procédé et le mode de faire (tradition jacobine, technocratique, descendante)
- Des conséquences variables selon les EPL en fonction de leurs réserves foncières, fonds propres, portage politique, ingénierie disponible...
- Des opportunités bien saisies par les acteurs de l'aménagement pour se positionner comme partenaire privilégié de ce nouveau paradigme de sobriété foncière. Suppose que les EPL soient en position d'innovation pour capter les pistes de progrès qui leur donne un avantage concurrentiel.
- Nécessité de trouver de nouveaux outils, moyens de financement, nouvelles collaborations, calendrier de mise en œuvre...



# 2

## **DEUXIÈME PARTIE : Les pistes pour relever le défi de la sobriété foncière avec les EPL**



## 2 | RELEVER LE DÉFI DU ZAN : DES PISTES À EXPLORER AVEC LES EPL

### Rendre le ZAN opérationnel avec les entreprises publiques locales

Face aux défis qu'ouvre l'ère du ZAN, **les EPL peuvent apporter un spectre large de réponses opérationnelles pour renouveler le modèle de l'aménagement du territoire.**

Pour porter cette ambition, deux prérequis s'imposent :

- **Le foncier**, du fait de sa rareté, doit être établi **comme bien commun** et comme support du développement local (basé sur des stratégies foncières de long terme) ;
- **Conforter le positionnement des EPL** notamment par un effort de recapitalisation.

**4 axes de réflexions** semblent particulièrement pertinents dans l'attente de la stabilisation juridique du ZAN :

- 1) **Accompagner le changement** de l'ensemble de cet écosystème par la formation et la mutualisation des expertises ;
- 2) Renforcer les capacités financières d'intervention des EPL (fonds propres, quasi-fonds propres, dette)
- 3) Mettre en œuvre de nouveaux **outils de portage foncier de long terme et de nouveaux modes d'intervention basés sur la dissociation foncier-bâti** ;
- 4) Nouer de nouveaux **partenariats** fructueux entre les acteurs de l'aménagement ;

**Quels sont les objectifs de ces pistes ? Leurs modalités juridiques et financières ? Les partenaires qui pourront être sollicités ? Les leviers de réussite ou les possibles points de blocage ?**

Il a toutefois été convenu que les leviers de la fiscalité ne pouvaient pas être traités dans cette étude.



**Pour affirmer leur place dans ce nouveau paradigme de l'aménagement, les EPL auront des défis de différentes natures à relever.**

### DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES À INTÉGRER

Produire suffisamment de logements dans des contextes de plus en plus contraints, réserver des espaces de respiration et des **espaces perméables**, **protéger l'environnement et la biodiversité**, livrer des opérations à l'équilibre financier dégradé dans un contexte où des surcoûts s'ajoutent aux bilans...

Défi de taille : les EPL doivent **revisiter** à la fois leurs **modes d'intervention** et leur **budget prévisionnel** tant en dépenses qu'en recettes dans un environnement non stabilisé.

### DES EXPERTISES EN COURS D'ACQUISITION

Les compétences nécessaires pour intervenir sur des fonciers complexes (comme les friches) ne sont pas encore nécessairement disponibles (**opérateurs fonciers**, **BE proto-aménagement...**). Cette montée en compétences est un véritable enjeu de crédibilité des EPL.

Les compétences clés touchent également les **métiers de la construction** (qualification environnementale de bâtiments, rénovation énergétique, co-promotion...) et le **traitement des espaces libérés** pour garantir la renaturation des sols, la protection de la biodiversité...

### UNE CONCURRENCE ACCRUE ENTRE STRUCTURES

Dans un contexte de raréfaction du foncier, la **concurrence déjà forte** entre aménageurs s'en trouve accentuée et renvoyée à des **échelles toujours plus larges** (échelle nationale). Des formes de concurrence existent aussi entre les **services des grandes collectivités dédiés à l'aménagement** du territoire et les EPL, ainsi qu'entre les EPL et les **opérateurs privés** qui font du portage foncier.

Or, ces réalités nuisent à la réalisation de la **sobriété foncière** : de nécessaires partenariats devront être formés pour disposer des moyens et outils adéquats.

### UN NOUVEAU MODÈLE FINANCIER À TROUVER

Le modèle économique des EPL est très sérieusement impacté par le ZAN : **renchérissement des prix fonciers**, généralisation des opérations complexes de renouvellement urbain, **proto-aménagement** avec d'importantes durées de portage, coût de gestion et d'entretien d'espaces renaturés...

Un nouveau modèle économique doit être trouvé pour continuer à mener des **opérations d'aménagement** (portées par les collectivités) et des **actions d'aménagement** (opérations propres) mais aussi pour permettre de financer la nécessaire compensation des futures opérations.

# 2 | RELEVER LE DÉFI DU ZAN : DES PISTES À EXPLORER AVEC LES EPL

## Une indispensable approche systémique des problématiques liées au ZAN

Afin de faire atterrir les pistes développées ici, il est important qu'elles soient pensées de façon intégrée et systémique. En effet, elles sont toutes fortement interdépendantes et posent fondamentalement la question du financement : comment les EPL vont-elles pouvoir équilibrer leurs opérations et adapter leur fonctionnement financier et opérationnel?



## 2.1

Accompagner le changement  
par la formation et la  
mutualisation des expertises

## Familiariser tous les acteurs de l'écosystème des EPL avec la lettre et l'esprit du ZAN

Le ZAN transforme fortement et durablement l'aménagement du territoire, de même que les dispositions de précédentes lois tutélaires (loi Littoral, etc.). Il s'agit, pour l'ensemble de l'écosystème du développement territorial duquel les EPL d'aménagement font partie, de prendre la mesure de la transformation des modes de penser et de fabriquer les territoires et de ce que cette révolution des modes de faire implique. Il s'agit aussi pour les EPL de se poser comme des actrices essentielles en matière de sobriété foncière.

Ainsi, **une forte acculturation à ses nouveaux principes suppose une pédagogie adaptée** pour rendre ces concepts opérationnels et acceptés par toutes les parties prenantes : élus, techniciens des collectivités, équipes métiers / CA et CODIR des entreprises d'aménagement et de promotion, citoyens...

Il s'agit de **prérequis indispensables** dans une période où l'anticipation, l'adaptation et l'agilité fonctionnelle sont nécessaires pour trouver des **solutions innovantes**, dans la **maîtrise des coûts** et pour que tous types d'EPL soient dépositaires des conditions de mise en œuvre.

Pour y parvenir, une **grande créativité** et de multiples formules sont possibles : **formations internes et externes** (ex : celles organisées par le cabinet Neoclide avec la SEM Citivia, ou encore par l'Institut Paris Région), **ateliers** organisés par des bureaux d'étude à destination des collectivités, **conférences spécialisées** (ex : cycle de conférences organisé par le Cerema à la demande de la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports d'Île-de-France à destination des acteurs franciliens de l'aménagement, pour aborder le foncier économique et sa gestion), **conférences grand public...**

Cf. études de cas en annexe



Crédits photo : Unsplash



## 2.1 | ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FORMATION ET LA MUTUALISATION DES EXPERTISES

### Une nécessaire montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs des SEM

Réaliser l'objectif ZAN se traduit par la multiplication et même la **généralisation d'opérations et d'actions d'aménagement en contexte complexe** (sols pollués, intervention en sites occupés, démolition d'immeubles, unités foncières comprenant de très nombreux propriétaires, etc.).

Or, de par leur vocation généraliste et d'ensemblier, toutes les équipes des EPL **ne disposent pas encore de l'ensemble des savoir-faire** (méthodes, outils, mesures de contrôle etc.) qu'impose opérationnellement le ZAN.

Ainsi, il devient nécessaire pour les EPL de disposer d'une ingénierie et des moyens humains en accord avec ces besoins d'expertise. **Monter en compétences devient donc un enjeu majeur pour le futur des EPL**, à la fois pour asseoir leur crédibilité et leur pérennité dans leur écosystème.

Elles pourront s'appuyer sur:

- leur solide connaissance des territoires
- la maîtrise de la complexité des opérations
- leur capacité à gérer les bilans tant en recettes qu'en dépenses
- Leur gestion des interfaces avec le public et le privé .

Les personnes interrogées dans le cadre de notre étude ont souligné l'importance de **développer des formations spécifiques dans les domaines suivants :**

- Rénovation énergétique
- Méthodes de renaturation / compensation
- Co-promotion immobilière
- Qualification environnementale des bâtiments...



Crédits photo : SCET



## 2.1 | ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FORMATION ET LA MUTUALISATION DES EXPERTISES

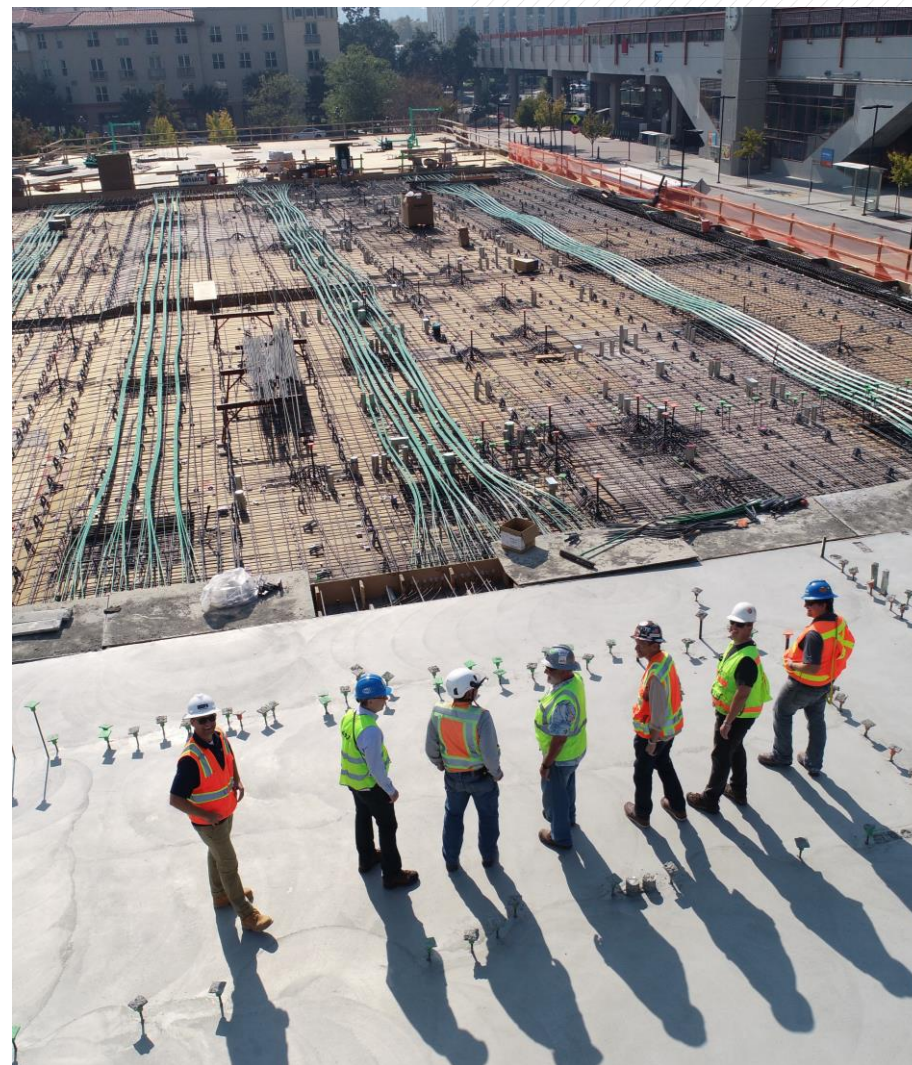
### Une mutualisation des compétences souhaitable entre EPL

Corollaire du constat précédent, la montée en compétence technique s'accompagne de **coûts en ressources humaines** que toutes les structures ne pourront pas supporter, leur modèle économique étant en pleine recomposition. Une solution envisageable serait de **mutualiser des postes d'experts intervenant à l'échelle de plusieurs SEM**, en fonction de leurs besoins : une prestation internalisée (par exemple au sein d'un GIE) est bien moins coûteuse qu'une mission externalisée et est aussi plus efficace.

A l'aune de cette piste de réflexion et des besoins que la promulgation du ZAN nécessite, 4 postes émergent :

- ✓ **Expert foncier**, spécialiste de la dureté foncière et de la maîtrise des procédures d'acquisitions (amiable, expropriation...)
- ✓ **Ingénieur aménagement et études de prix / chiffrage**, qui serait en mesure d'évaluer financièrement le potentiel d'une friche ou d'un site proto-aménagé et d'apporter une expertise en matière de mise en œuvre opérationnelle ;
- ✓ **Expert rénovation thermique, énergétique** des bâtiments ;
- ✓ **Référent subventions**, qui permettrait de mobiliser les fonds, subventions, participations, appels à projets et autres modes de financement disponibles et à venir pour équilibrer les opérations.

Cf. exemples de fiches de postes en annexe



Crédits photo : Unsplash

# 2.1

## ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FORMATION ET LA MUTUALISATION DES EXPERTISES

### Une nécessaire montée en compétences et un besoin de mutualiser les expertises

#### ÉTUDE DE CAS

« Offrir à chacun de nos membres et à leurs partenaires un **accès direct à une expertise de premier ordre** sur des thématiques spécialisées essentielles aux métiers des EPL (environnement, énergie, foncier) tout en facilitant la mutualisation des actions, des connaissances et des expériences au sein du réseau » : telle est la mission que se donne le **Groupe d'Intérêt Économique (GIE) Novea**, créé en 2003 et œuvrant sur l'axe Rhin / Rhône, qui rassemble actuellement 4 SEM et 4 SPL.

Le GIE peut notamment compter sur les atouts suivants : une connaissance fine du territoire qu'il couvre et de ses problématiques, l'appui d'un réseau structuré, des expertises éprouvées en matière de mise en œuvre de projets d'aménagement...

Ses **expertises** (en plus de l'animation de **séances de formation ciblée**) :

- **Ingénierie énergétique et thermique** (audit énergétique, optimisation de contrats, conseil spécialisé...)
- **Expertise environnementale** (certification HQE, labellisation Energie-Carbone, certification ISO14001...)
- **Énergies renouvelables** (étude de faisabilité multi-énergies, étude photovoltaïque, réseau de chaleur...)

Une telle structure pourrait être reproduite sur de nombreux territoires car on retrouve des EPL sur l'ensemble du pays et toutes ont des besoins. Ces derniers devront néanmoins être prioritairement définis, afin d'adapter l'offre d'un futur GIE aux enjeux locaux actuels et à venir. Aussi, de telles structures devront faire preuve d'adaptabilité dans leur offre, afin de la faire évoluer en accord avec les phases de la mise en œuvre du ZAN et les évolutions macro et micro de l'aménagement du territoire. Cela est conditionné par la possibilité des EPL d'investir dans les moyens humains.



« Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble »



Crédits photo : GIE Novea

## 2.1 | ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FORMATION ET LA MUTUALISATION DES EXPERTISES

### Enjeux pour l'EPL

- Se poser comme acteurs référents en matière de bonnes pratiques « sobriété foncière »
- Adapter de façon concrète les opérations aux exigences du ZAN
- Diminuer les coûts liés à des prestations de formation / d'appui externes

### Conditions de mise en œuvre

- **Création de GIE (ou de structures communes à plusieurs EPL) → nécessité d'atteindre une taille critique en fonction du contexte et des besoins locaux, pour stabiliser l'activité, faire des économies d'échelle et bénéficier des savoir-faire des EPL du groupement**

*NB : l'étude « Epl et groupements d'intérêt économique » commandé par la FedEpl en 2016 notait déjà l'usage fréquent des GIE par les EPL du secteur de l'aménagement afin de « porter le développement d'une Spl aux côtés d'une Sem en activité, grâce à la mutualisation des moyens. »*

- **Le + : retours d'expérience possibles comme ceux de la SEM Citivia et du GIE Novea**

### Publics cibles

- **Tous les types d'EPL mais principalement les EPL dites locales, résilientes, innovantes**
- **Il s'agit d'un prérequis à l'ensemble des autres propositions**

### Exemples d'EPL référentes

- **SEM Citivia**
- **EPL membres du GIE Novea :**
  - **4 SEM** : SEDIA (Franche-Comté), SODEB (Belfort), CITIVIA-SEM (Mulhouse), SEM Val-de-Bourgogne
  - **4 SPL** : SPLAAD (Dijon), Territoire 25 (Doubs), CITIVIA-SPL (Mulhouse), SPL Sud Bourgogne Aménagement

## 2.2

# Renforcer les capacités financières d'intervention des EPL



# 2.2

## RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

### Un glissement de l'action des EPL vers l'aval de la chaîne de valeur

La chaîne classique de l'aménagement couvre l'ensemble des étapes qui permettent de passer d'un terrain nu ou d'une friche à un projet urbain, un *morceau de ville*.

Elle est composée des acteurs suivants :

- Propriétaire : vend un terrain ;
- Aménageur : achète le terrain, remet en état le sol, l'aménage puis cède les charges foncières ;
- Promoteur : vend un immeuble construit et des surfaces de plancher ;
- Investisseurs : acquière et gère l'immobilier.

	Définition des règles urbaines	Maitrises foncières	Remise en état des sols	Conception projets urbain	Voiries	Définition programme immobilier	Réalisation programme immobilier	Commercialisation	Détention gestion du bien immobilier	Utilisation
Collectivité										
Aménageur										
Promoteur										
Investisseur										
Utilisateur										

Les principales recettes des acteurs sont les dépenses des suivants, ainsi la recette de l'aménageur est la charge foncière vendue au promoteur, de même, la recette du promoteur est le prix de surface de plancher cédée à l'investisseur.

Lorsque le terrain ne nécessite pas de travaux de proto-aménagement trop importants, la valeur du terrain à laquelle l'aménageur l'achète est donc fonction du **prix de vente supposé de la charge foncière, on parle de compte à rebours.**

Source : IBS



# 2.2

## RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

### Un glissement de l'action des EPL vers l'aval de la chaîne de valeur

La raréfaction du foncier immédiatement disponible (comme il pouvait l'être lorsque les aménageurs avaient la faculté d'artificialiser des espaces agricoles, naturels ou forestiers), l'obligation de plus en plus courante de travailler en milieu habité et une réduction de la taille des projets du quartier à l'ilot, la remise en état de foncier pollué, occupé, complexe, conduisent à fragiliser la chaîne de valeur « historique » des projets d'aménagement et de promotion. En effet, le mécanisme du compte à rebours n'est plus toujours applicable, car le prix de vente n'est plus calé (supérieur pour en tirer des bénéfices) sur le prix d'acquisition et de remise en état des sols (pour les aménageurs).

Il est ainsi observé un repositionnement des opérateurs selon deux principes symétriques :

- La remontée des acteurs de l'aval (promoteurs) vers l'amont ;
- La descente des acteurs de l'amont (collectivités, aménageurs) vers l'aval.

Pour les aménageurs, de nouvelles pratiques foncières voient le jour, qui remettent en cause la nécessaire maîtrise foncière, et qui sont aussi l'occasion de réaliser en propre ou en co-promotion des opérations de promotion immobilière sur du foncier qu'ils ont aménagé, ou bien de constituer des structures de portage long terme telle que les foncières.

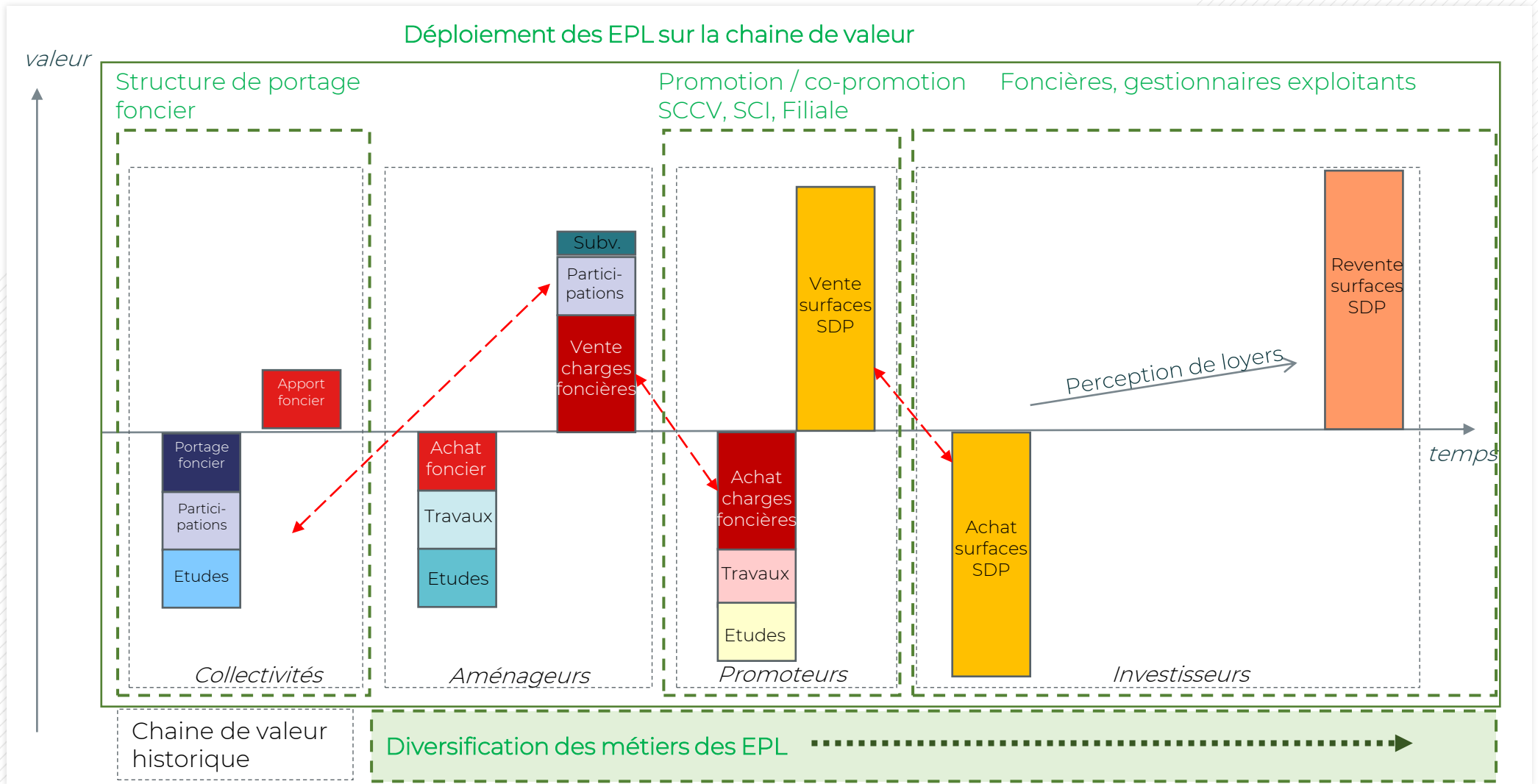
	Définition des règles urbaines	Maitrises foncières	Remise en état des sols	Conception projets urbain	Voiries	Définition programme immobilier	Réalisation programme immobilier	Commercialisation	Détention gestion du bien immobilier	Utilisation
Collectivité										
Aménageur										
Promoteur										
Investisseur										
Utilisateur										
Evol. EPL										
Evol. Promot										

Source : IBS

# 2.2

## RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

### Déploiement des EPL sur la chaîne de valeur

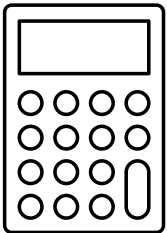


## Le mode de financement des EPL et de leurs opérations



L'évolution de la chaîne de valeur et le repositionnement des EPL sur celle-ci doit s'accompagner d'une **évolution des modes de financements** des EPL et de leurs opérations. Ceux-ci **dépendent** :

- **Du type d'opération conduite** : le mode de financement pour une opération de promotion diffère du mode de financement adapté à une concession d'aménagement
- **De la structure de l'EPL** : une SEM peut compter sur un actionariat privé, une EPL régionale dotée de capitaux propres importants et d'un portefeuille d'opérations varié aura plus aisément la confiance des banques pour un recours à l'emprunt (notation avec impact sur le taux/les garanties demandées)



Le développement d'actions d'aménagement (communément appelées opérations propres) est constaté depuis plusieurs années. Ce développement était déjà engagé avant la prise en compte des enjeux de sobriété foncière, mais s'est trouvé exacerbé dans ce contexte nouveau.

Contrairement aux opérations d'aménagement (MOA collectivité), les actions d'aménagement sont développées au risque de l'aménageur (en opérations propres, ou portées par des filiales).

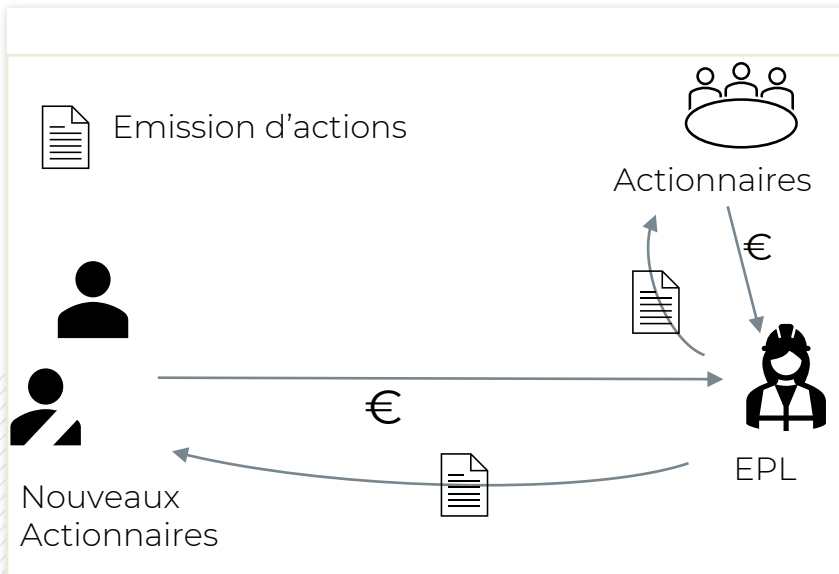
Ces actions d'aménagement impliquent de nouveaux moyens financiers pour les EPL : soit pour financer directement les opérations propres (fonds propres, quasi-fonds propres, dette), soit pour capitaliser les filiales (fonds propres).



## 2.2

# RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

## Renforcer les fonds propres et quasi-fonds propres



Les fonds propres constituent la ressource financière fondamentale de l'EPL. Ils permettent de développer l'activité et de lever de la dette et d'assurer un fonds de roulement.

Ces fonds propres peuvent être complétés par des quasi-fonds propres (comptes courants d'associés, obligations subordonnées) qui ne sont pas intégrés au capital social mais permettent également de développer l'activité et lever de la dette.

Les quasi-fonds propres permettent un financement asymétrique des actionnaires sans dénaturer la répartition du capital social, et un engagement agile (pas de délibération liée à la loi 3DS). Les quasi-fonds propres présentent un intérêt particulier dans les SPL pour que les fonds propres publics fassent effet levier sur des quasi-fonds propres privés, puis de la dette.

Le capital cible de la structure est à calibrer pour :



01

Assurer la couverture du besoin de financement bancaire sur les équipements, pour « dérisquer » les partenaires bancaires au-delà de la garantie des collectivités sur les emprunts



02

Couvrir un besoin en fonds de roulement minimal de la structure

**Dans le cas d'une SEM, l'accompagnement de cet effort par la Banque des Territoires permettra de respecter la bonne répartition du capital entre actionnaires publics (part de capital maximum : 85%) et privés.**



## 2.2

# RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

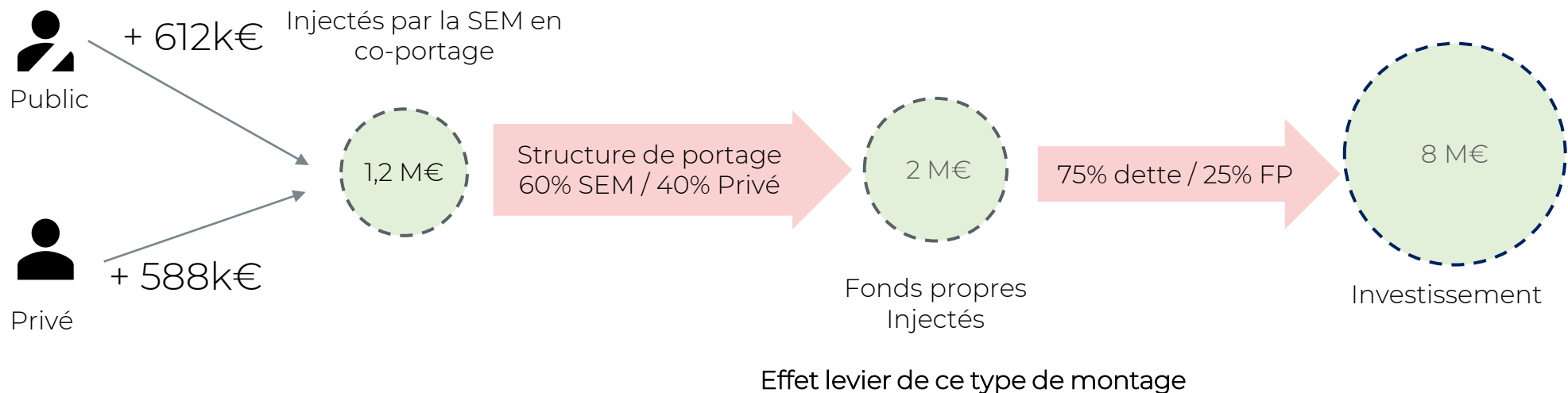
## Apport de fonds propres et recapitalisation des EPL – zoom sur les opérations de co-promotion

Les EPL peuvent constituer des **filiales** ou des **sociétés de projet** à partir desquelles, en se liant avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur et du territoire, elles peuvent conduire des opérations en propres.

Ce *mode de faire* revêt plusieurs avantages pour le territoire :

- Il permet de partager le risque financier entre les différents actionnaires de l'EPL ;
- Il permet de partager le risque opérationnel et financier entre l'EPL et son/ses partenaires ;
- Il permet un levier important pour l'investissement public ;

### UN EFFET LEVIER CONSIDÉRABLE POUR L'INVESTISSEMENT PUBLIC



Point d'attention : cette approche n'est pas toujours perçue favorablement par les prêteurs, pour cette raison-même qu'elle contribue à « externaliser » le risque. La qualité du projet et de son cadrage sont d'autant plus importants

## Faciliter le recours à l'emprunt bancaire au service de l'ambition des territoires



La banque finance un projet de l'EPL, contre intérêt. Le risque est différent selon qu'il existe un cadre contractuel défini (concession d'aménagement [CPA]) ou non (action d'aménagement)



Une part de l'emprunt peut être garantie par les/la collectivité(s).

Cette garantie peut atteindre 80% du montant de l'emprunt contracté, dans le respect des ratios Galland pour une CPA. 50% hors concession



Le reste doit être « sécurisé » par les fonds propres de l'EPL et la qualité du projet proposé.

Ces prêts courts / moyen termes peuvent courir sur des durées allant de 20 à 25 ans.

Dans le cas des concessions publiques, la durée des prêts ne saurait excéder la durée du contrat liant l'EPL à l'autorité concédante. Les banques font coïncider leurs demandes de remboursement en capital avec la temporalité des cessions de charges foncières attendues. Le respect de cette temporalité constitue un indicateur important pour l'accompagnement dans la durée envisagé par les établissements bancaires. En France les banques réalisent principalement des prêts à taux fixes.

Le nombre d'opérations, le portefeuille d'actifs de l'EPL, ses fonds propres, la notation que la banque (direction des engagements) attribue à l'EPL (fonction de différents paramètres découlant d'approches statistiques et d'une analyse de différents ratios d'activité / de perspectives), sont les éléments déterminants qui orientent la décision des prêteurs.

## Les subventions mobilisables par les EPL

Les subventions mobilisables sont généralement des subventions ciblées sur des **projets particuliers**. Au contraire des apports en fonds propres qui financent l'EPL, les subventions apportent leur concours à des opérations dans le but de soutenir une **action vertueuse, une innovation ou encourager de nouvelles pratiques** possiblement répliquables.

- Subventions mobilisables à travers des demandes et des candidatures à des programmes ou des fonds, régionaux, nationaux ou européens ;
- Des subventions liées à la participation des collectivités ;

### Exemple du fonds vert :

Le Fonds vert pour l'accélération de la transition écologique dans les territoires (« Fonds vert ») est déployé depuis début janvier 2023. Il est destiné aux collectivités territoriales et vise à **subventionner des investissements locaux favorisant notamment l'adaptation au changement climatique**.



#### Performance environnementale

- Projets de traitement des déchets
- Rénovation thermique des bâtiments publics



#### Adaptation des territoires aux conséquences du changement climatique

- Projets d'aménagements résilients
- Gestion des ressources naturelles / eau, biodiversité, forêt



#### Amélioration du cadre de vie

- Mise en place d'une trajectoire de sobriété foncière
- Structuration et présentation des opérations des foncières de redynamisation
- Élaboration de projets de mobilité verte (ZFE, IRVE, verdissement des voiries, éclairage...).

- L'Etat dote ce Fonds de 2Md€ de crédits de projet et 25m€ de crédits d'ingénierie. Les EPL sont éligibles sur cinq **mesures** : recyclage foncier, renaturation des villes et des villages, adaptation des territoires littoraux au recul du trait de côte, stratégie nationale biodiversité France 2030, soutien au tri à la source et valorisation des biodéchets.
- La Banque des Territoires renforce cette démarche avec **180m€ de crédits d'ingénierie mobilisables sur cinq ans** pour accompagner les territoires dans le montage et la structuration des projets (adaptation aux conséquences du changement climatique et sobriété foncière dans le cadre de la Zéro artificialisation nette - ZAN).

cf. annexes de ce support : « panel de subventions »

## Les subventions mobilisables par les EPL

Fonds / Objet	Porteur d'aide	Calendrier	Entités bénéficiaires	Espace couvert	Type d'aide	Objectifs / Fonctionnement
<b>Projet partenarial d'aménagement (PPA)</b>	Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires	Permanent	Intercommunalités, pays	France	Subvention ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPA de préfiguration ou opérationnel pour accélérer les préfiguration et sortie d'opérations d'aménagement complexes « <i>qui ne trouve[nt] pas d'équilibre financier malgré la mobilisation de toutes les pistes de financement ou d'optimisation de l'opération</i> »</li> <li>Subventions pour financer : ingénierie pour les études op et pré-op, actions d'animation du projet, proto-aménagement, certaines acquisitions foncières</li> <li><u>Peut contribuer à l'émergence d'une SPLA / SPLAIN</u></li> </ul>
<b>Financer des opérations de réhabilitation lourde et de rénovation énergétique des LLS</b>	<b>Ministère de la Transition écologique</b> et de la Cohésion des territoires	Ponctuel	Associations, EPL, établissements publics, services de l'État	France	Subvention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour soutenir les « <i>restructurations ou réhabilitations lourdes de logements sociaux couplées à une rénovation énergétique [et les] restructurations de résidences sociales et foyers de jeunes travailleurs couplés à une rénovation énergétique.</i> »</li> </ul>
<b>Obtenir une minoration foncière complémentaire dans le cadre de projets ACV et PVD</b>	<b>Établissement public</b> foncier local de l'Oise et Aisne (EPFLO)	Ponctuel 28/11/2018 -> 31/12/2023	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions	Aisne, Oise	Ingénierie technique, juridique, administrative, financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>« <i>Minoration accordée par le Conseil d'Administration de l'EPFLO au moment de la cession, au vu de la difficulté effective à réaliser l'opération et en fonction des capacités financières disponibles du fonds de minoration foncière</i> »</li> <li>« <i>Minoration de 25% du prix de revient HT, complémentairement à une ou plusieurs minorations, dans la limite de 50% du prix de revient HT</i> »</li> <li><u>Peut bénéficier de façon indirecte aux EPL</u></li> </ul>
<b>Accompagner vers un renouvellement urbain en milieu rural</b>	<b>Conseil régional</b> de Bourgogne-Franche-Comté <b>Union européenne</b>	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, associations, entreprises privées, EPL, établissements publics (écoles, bibliothèques...), services de l'État	Bourgogne-Franche-Comté	Subvention de 60% max.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets respectant la séquence Eviter-Réduire-Compenser</li> <li>Prise en charge de dépenses d'acquisition foncière (10% max. des dépenses éligibles), de travaux (démolition, reconstruction, dépollution, renaturation, etc.)</li> </ul>

Tableau non exhaustif des subventions réalisé notamment à l'aide du site beta gouvernemental [Aides Territoires](#)



## 2.2

# RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

## De nouvelles modalités de financement des EPL (points développés en version longue)

- ❑ Repenser les participations versées aux EPL dans le cadre des opérations d'aménagement
- ❑ Emprunt long terme / nouveaux (types Gaia avec garantie collectivité)
- ❑ Obligations émises par les EPL
- ❑ Financement participatif / crowdfunding



# 2.2

## RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

### Les participations versées aux EPL (opérations d'aménagement)

#### Bilan opération d'aménagement

DEPENSES	RECETTES
Etudes	Charges foncières
Foncier (prix du terrain et frais)	X
Coûts d'Aménagement (dépollution, VRD, terrassements,...)	M <sup>2</sup> SDP Logement, bureaux, commerces
Honoraires techniques	
Participations éventuelles au bénéfice de la collectivité	Subventions
Frais divers (frais financiers, assurances,...)	Participations aux équipements publics
Rémunération	Autres produits (financiers, loyers...)

Traditionnellement, les collectivités participent, par des subventions ciblées, au financement d'un déséquilibre financier anticipé dans le bilan d'opération. Ces subventions appelées **participations d'équilibre**, assurent à l'aménageur que le bilan de son opération sera globalement équilibré et donc qu'il n'aura pas à couvrir un déficit d'opération qui est **souvent dû au caractère d'intérêt général** des opérations souhaitées par les collectivités. Point de vigilance, ces participations (bien que révisables par avenant) sont définies par avance, et **le concessionnaire (l'EPL) doit conserver le portage d'un certain niveau de risque**. Un article du contrat de concession prévoit la répartition boni/mali entre la collectivité concédante et l'EPL en fin de concession. L'équilibre n'est donc jamais parfait.

Les **participations aux équipements publics** viennent quant à elles dédommager l'EPL qui a pris à sa charge des dépenses liées à la réalisation d'équipements publics rétrocédés à la collectivité.

Une des pistes nouvelles de financement des EPL dans l'avenir pourrait permettre aux collectivités de ne plus se positionner comme subventionneuses des opérations, mais bien comme investisseuses, à travers une réflexion permettant aux collectivités de tirer des recettes futures de certains équipements financés et de conserver une part de la gestion, directe ou indirecte, de ces équipements.

**De nouvelles modalités de financement des EPL**

## Emprunt long terme / nouveaux (type Gaia territorial) ;

## Principe :

Permettre aux EPL d'emprunter sur du très long terme auprès de banques comme la Banque des Territoires.

Cet emprunt serait **garanti** par les collectivités à hauteur de **80% voire de 100%** (évolution législative pour correspondre aux pratiques du logement social), dans le respect des ratios de la loi Galland. Point de vigilance : les durées des prêts devront toujours correspondre aux durées des opérations, dont l'allongement découlerait par exemple d'un allongement des durées de portage foncier (achat de foncier stratégique).

Partenaires : Banque des Territoires, collectivités, banques classiques

## Avantages :

Ce type d'emprunt permet aux EPL, en prolongeant la durée d'emprunt et avec des taux faibles, de **réduire** d'une part **l'impact sur leur trésorerie** du remboursement de l'emprunt. Et d'autre part, il permet de garantir que le **remboursement de l'emprunt se fera une fois les recettes escomptées reçues** (remboursements différés).

L'implication d'un acteur institutionnel comme la Banque des Territoires permet aux autres banques de s'adjoindre à ce type de prêt.

La Banque des Territoires peut aussi accepter d'être remboursée après les autres acteurs du secteur bancaire.

Aujourd'hui, le prêt Gaïa permet de financer des projets de résorption de friches industrielles. Demain, cette typologie de financement pourrait être étendue aux différentes formes de friches et aux enjeux de maîtrise foncière.

**De nouvelles modalités de financement des EPL**

## Obligations émises par les EPL :

## Principe :

Les EPL émettent des obligations, assimilables à un financement par emprunt, donnant lieu à la création de coupons.

Ces coupons assurent pendant une durée fixée le versement d'une rémunération et à la fin de la durée de l'obligation le rachat par l'EPL de son coupon à son prix d'émission (obligations non cotées).

Point de vigilance : s'agissant de titres participatifs, la capital est bloqué (non remboursable) pendant 7 ans et le souscripteur dispose d'un droit d'information identique à celui des actionnaires.

## Avantages :

Cela permet :

- D'accroître le financement des EPL
- De diversifier les sources de financement
- De garantir l'EPL d'une évolution de son actionariat et donc de son mode de gouvernance.

Point d'attention : besoin d'une taille critique pour trouver acheteurs à grande échelle et réussir une émission obligataire





**De nouvelles modalités de financement des EPL**

## Financement participatif / crowdfunding

## Principe :

Outil de financement qui n'utilise pas les circuits et outils traditionnels, notamment bancaires

Appel à des ressources financières auprès des internautes afin de financer un projet

Peut prendre la forme de dons, de prêts rémunérés ou de participations dans l'entreprise.

## Avantages :

## Cela permet :

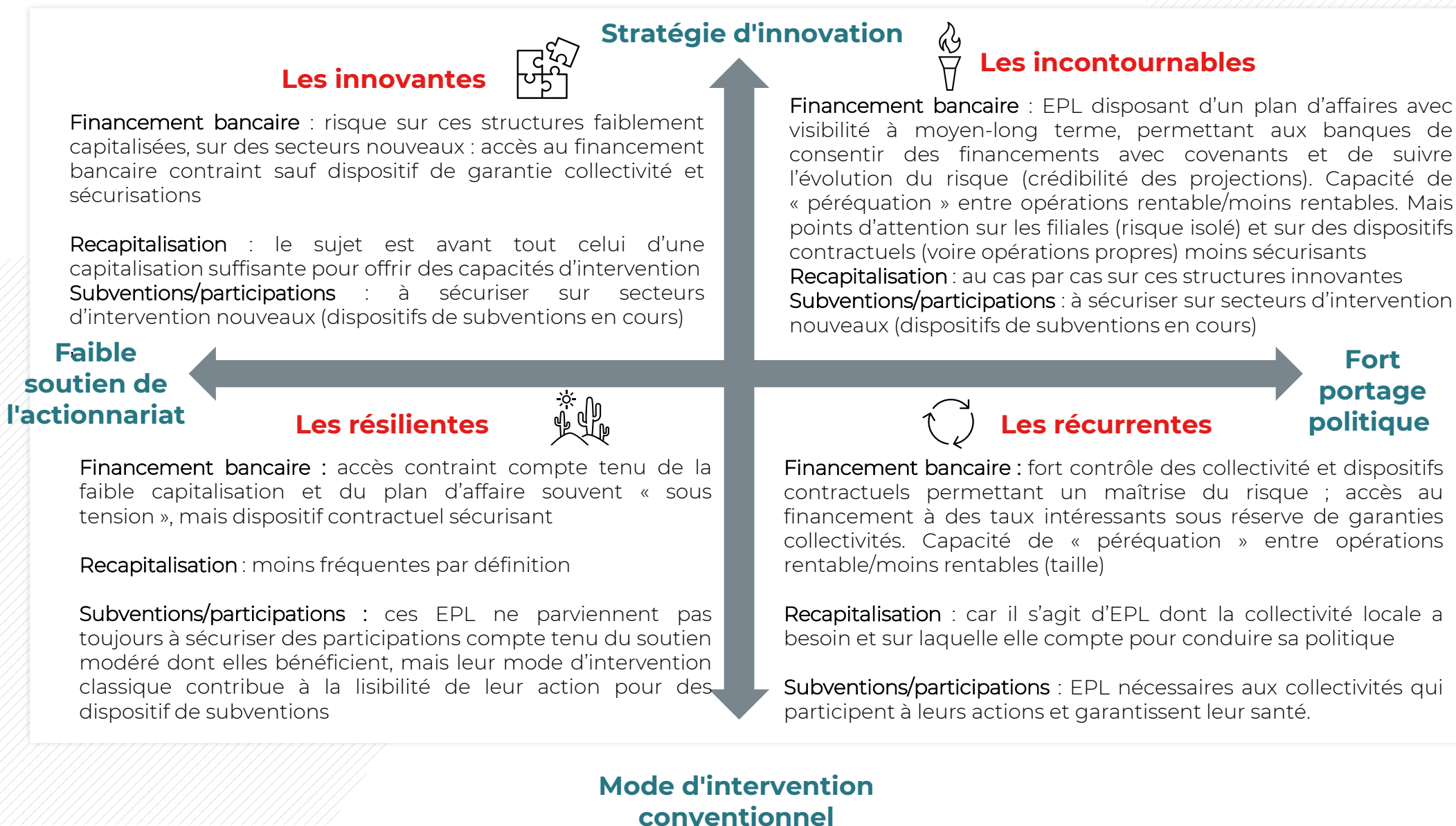
- De récolter des fonds auprès d'un large public via des plateformes de financement participatif.

## Points d'attention :

- Nécessité d'une projet « marketé »
- Cohérence avec la durée des projets d'aménagement à questionner



## Des modalités de financements différents selon les EPL

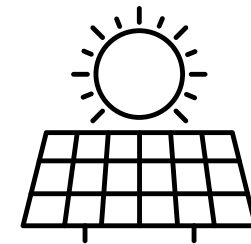
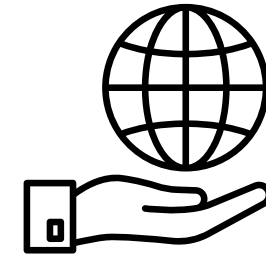


## 2.2 | RENFORCER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES D'INTERVENTION DES EPL

### Importance des données extra-financières

Dans le cadre d'une démarche de recherche de financement, la pertinence et l'exhaustivité des données extra-financières présentées par les EPL sont importantes à plusieurs égards :

- Enjeu de conformité à la taxonomie
- Enjeu pour attirer des financements moins chers et d'origine vertueuse (financements verts)
- Enjeu pour valorisation la contribution des actions menées par les EPL à l'atteinte d'objectifs nationaux (stratégie nationale bas-carbone, stratégie biodiversité,...), dans un contexte de sobriété foncière



## 2.3

Développer de nouveaux outils :

*Traitement du Proto-aménagement*  
*Structure de portage*  
*Outil de dissociation foncier bâti*



### Qualifier, quantifier et répartir les surcoûts liés à la mise en œuvre du ZAN

La mise en œuvre opérationnelle du ZAN, si elle n'est pas encore inscrite ni planifiée dans un cadre réglementaire et législatif défini, conduit d'ores et déjà les acteurs de l'aménagement au sens large à se **repositionner sur la chaîne de valeur** pour partie à travers une diversification de leurs métiers.

A cette **évolution des métiers**, déjà identifiée, s'ajoute celle des coûts et recettes. Impactant les logiques économiques des acteurs de l'aménagement. Des dépenses amont d'acquisition foncière, de remise en état des sols (démolition, dépollution) vont augmenter, et des dépenses « aval » de compensation qui pourraient aussi se systématiser.

Par ailleurs, la logique d'opportunité et de projet qui a primé et prime encore dans l'acte d'aménager, risque d'être impactée par la raréfaction du foncier disponible. Les opérations d'aménagement naissent d'un besoin identifié et d'une ressource foncière disponible (avec une nécessité plus ou moins forte de recyclage). Avec l'annonce de la mise en œuvre du ZAN et la raréfaction de la ressource foncière induite, on observe des logiques de **spéculation foncière** et de constitution de réserves par les acteurs de marché.

#### Quatre grands postes se systématisent dans les bilans aménageur avec le ZAN :

1. **Le proto-aménagement, fouille archéologique ou la remise en état des sols**
2. **Le portage foncier moyen/long-terme, induit par une raréfaction** de celui-ci et la nécessité pour les EPL de mettre en œuvre des **stratégies de gestion foncière**
3. **La mise en œuvre des nouvelles exigences urbanistiques** (cycle de vie du bâtiment, hybridation des usages, matériaux biosourcés)
4. **La renaturation ou la compensation environnementale**, induite par la recherche du Net (zaN)

**Qualifier, quantifier et répartir les surcoûts liés à la mise en œuvre du ZAN**

**Les EPL, SEM ou SPL d'aménagement ne sont pas des outils de portage foncier** à proprement parler. Ils doivent néanmoins, dans le cadre des opérations d'aménagement, procéder à l'acquisition du foncier par anticipation, avant de le libérer de ses usages et mener les travaux de viabilisation. Tout cela dans le cadre de programmes connus et des valeurs de sortie identifiées en résonance avec l'état du marché immobilier.

S'agissant de la mise en application du ZAN, les opérateurs d'aménagement s'exposent à devoir anticiper l'acquisition de foncier :

- Sur des cycles plus longs pour lutter contre la spéculation et la constitution de réserves par les opérateurs privés et promoteurs
- Pour des terrains plus chers compte tenu de la pression qui va s'exercer sur une offre en diminution
- Pour des coûts d'aménagement beaucoup plus élevés puisque situés en site occupé
- Pour pouvoir gérer des cycles de projet plus complexes et donc plus longs
- Pour porter des formes d'urbanisation plus complexes (hybridation des usages...) et plus chères renaturation des sols...

Le portage foncier s'impose donc :

- Pour sécuriser la capacité à sortir des opérations (vs positionnement des promoteurs en amont)
- Conserver une maîtrise publique dans le temps sur le foncier (en cohérence avec la ZAN qui s'applique sur le temps long)

**ZOOM : Qu'est-ce que le proto-aménagement ?**

Dans la droite ligne de la **loi SRU**, des politiques publiques portées par l'ANRU ou le fonds friches, le ZAN implique de systématiser les **projets en recyclage foncier** sur des friches, en renouvellement dans du tissu urbain constitué, de requalification de zones d'activités ou commerciales.

Le foncier n'est plus une ressource immédiatement disponible en l'état et il est nécessaire de réaliser des travaux de « proto-aménagement » qui visent à le rendre constructible et permettre l'opération d'aménagement.

Systematique avec le développement du ZAN et la nécessité de *remettre en état* le foncier, le proto aménagement correspond à :

**« ... des opérations de préparation du foncier, après son acquisition et en vue de la réalisation d'une opération d'aménagement. Ils [les proto-aménagements] constituent en soit une opération intermédiaire entre acquisition foncière et projet d'aménagement. » Cerema**

Ces travaux englobent :

- La **démolition** (bâti, infra liée au précédent usage...)
- La **dépollution** (dans le cas d'une dépollution *moyenne*)
- Les **fouilles archéologiques**.

Dans le cadre de cette étude, une **sélection de quatre bilans** a été conduite (jointes en annexes) pour évaluer l'impact théorique de ces coûts dans les bilans d'aménagement. Il s'agit **d'opérations mixtes** ou de nature économique (bureaux, activités à 100%) et de logement (à 100%) dont nous vous adressons l'exemple type suivant:

**Un travail sur 4 bilans types :****ZAC 1 : Un bilan de ZAC à vocation d'habitat : 1400log/33ha**

Une opération en extension d'un tissu d'habitat pavillonnaire avec recherche d'un front urbain structuré pour interconnecter les quartiers, densifier et répondre aux enjeux de mixité et d'écologie citoyenne. Zone de régime fiscal B2, initialement. Déclassement de la zone B2, compensé par production de marché plus captif (résidence sénior/étudiantes et EHPAD).

Augmentation des prix entre début de l'opération et fin de l'opération, qui a permis de compenser un portage long terme.

Mixité urbaine, petit collectif, petit pavillonnaire en petite cellule.

**ZAC 3 : Un bilan de requalification mixte :**

Requalification d'anciennes friches industrielles à proximité du CV pour le transformer en quartier d'affaires mixte : centre commercial, activité de bureaux, logements, EPHAD...

Problématique d'intégration urbaine dans un quartier indifférencié avec raccordement aux réseaux, tracés urbains, cheminements et équipements publics avec le tissu existant pour assurer la couture urbaine .

**ZAC 2 : Un bilan pour un parc tertiaire extension et requalification : 90ha-extensible à 120ha**

ZAE destinée à accueillir des entreprises dans les nouvelles technologies, la santé et les métiers de la transition écologique, versus Campus pour tertiaire supérieur. Opération située en périphérie de ville moyenne, près d'axes de communication autoroutière et ferroviaire, en partie sur une ancienne friche.

Commercialisation difficile, en raison d'une vocation trop thématique et des emprises généreuses qui participaient au déséquilibre du bilan. Revue avec une densification plus marquée et une ouverture à des entreprises généralistes.

**ZAC 4 : Un bilan en extension économique :**

Vitrine départementale pour l'accueil d'entreprise en proximité d'un échangeur autoroutier, une vocation peu affirmée, absence de tissu industriel identifié.

Petite et moyenne entreprise, valorisation des savoir-faire locaux dans le domaine artisanal, agricole, alimentaire et le regroupement de quelques activités tertiaires.

## 2.3

## DÉVELOPPER UNE STRUCTURE DE PORTAGE FONCIER

A titre d'illustration de la méthode ci-dessous un des quatre bilans joints en annexes  
(Exemple ZAC 3 : Un bilan de requalification mixte)

	Bilan actualisé H.T	réalisé HT au 31/12/2019	Année 2020 HT	Année 2021 HT	Année 2022 HT	Années 2023	Années 2024 & suiv. HT	
	Euros							
<b>DEPENSES</b>								
<b>Acquisitions &amp; frais annexes</b>	<b>27 879</b>	<b>26 114</b>	<b>57</b>	<b>850</b>	<b>30</b>	<b>538</b>	<b>290</b>	Dépollution : 4% du total de dépenses
Acquisitions	21 356	20 301	0	565	0	490		+
Frais de notaires s/ acq.	1 991	1 781	2	10		8		
Impôts fonciers	259	69	55	45	30	30	30	
Frais annexes indemnités	3 967	3 507		210			250	+
Autres frais s/ acq.	565	525		20		10	10	
<b>Etudes générales</b>	<b>778</b>	<b>739</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	Démolition : 9% des frais de dépenses totales
<b>Etudes s/trx &amp; Travaux</b>	<b>36 397</b>	<b>27 816</b>	<b>2 328</b>	<b>2 710</b>	<b>1 267</b>	<b>316</b>	<b>1 960</b>	
Démolitions évacuation matériaux	6 963	1 763	2 070	2 040	1 000	30	60	+
Dépollution	3 300	2 500	800					
<b>Frais financiers</b>	<b>5 903</b>	<b>5 466</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>135</b>	
Frais financiers sur C/T & emprunts	5 903	5 466	89	81	66	66	135	+
Frais financiers s/ court terme	0	0						
Commission sur plafond de découvert	0							+
Rémunération de trésorerie	0	0						
<b>Frais de Société</b>	<b>5 681</b>	<b>4 329</b>	<b>174</b>	<b>265</b>	<b>188</b>	<b>141</b>	<b>583</b>	Frais de portage du foncier sur durée d'une opération : 3% des dépenses totales
<b>Frais sur ventes</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	=
<b>Frais de gestion</b>	<b>748</b>	<b>644</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	
<b>Fonds de concours versés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>77 395</b>	<b>65 108</b>	<b>2 679</b>	<b>3 938</b>	<b>1 578</b>	<b>1 089</b>	<b>3 002</b>	
TOTAL RECETTES	72 017	51 380	1 527	1 834	3 260	2 989	11 027	
TOTAL DEPENSES	77 395	65 108	2 679	3 938	1 578	1 089	3 002	
<b>RECETTES - DEPENSES</b>	<b>-5 378</b>	<b>-13 728</b>	<b>-1 152</b>	<b>-2 104</b>	<b>1 682</b>	<b>1 900</b>	<b>8 025</b>	16% de frais de dépenses totales
<b>Mvts de trésorerie de l'année</b>	<b>-5 377</b>	<b>1 015</b>	<b>-10 033</b>	<b>-3 195</b>	<b>584</b>	<b>795</b>	<b>5 456</b>	
<b>TRESORERIE ZAC</b>	<b>-5 377</b>	<b>1 015</b>	<b>-9 018</b>	<b>-12 213</b>	<b>-11 629</b>	<b>-10 833</b>	<b>-5 377</b>	



### Quantification des dépenses induites par le ZAN

La qualification des dépenses de proto-aménagement d'une part, puis l'analyse de bilans types, permet de mesurer le poids de ces dépenses sur les bilans d'aménagement.

Trois cas de figures semblent émerger, qui correspondent à des réalités opérationnelles :

#### Part du proto-aménagement sur total dépense

Projet en extension ;	0%-5%
Projet de renouvellement sur site peu complexe avec démolition ;	6%-12%
Projet de recyclage foncier avec démolition et dépollution ;	13%-20%

L'alourdissement des bilans d'aménagement induit par la systématisation du ZAN, a donc un impact fort sur l'équilibre économique des opérations.

Mais il s'agit à notre sens d'estimations moyennes qui ne prennent pas en compte les conditions cumulatives de dépollution de produits chimiques, de déconstructions lourdes (IGH, hôpital...) ou de décontamination pour des bâtiments fortement amiantés.

De plus les simulations, à partir de cas concrets, relèvent d'opérations qui ont pu bénéficier de prêts moyen et long terme à faible taux d'intérêt et dans une période où l'inflation du prix des matériaux et la pénurie de main d'œuvre n'était pas aussi marquées qu'aujourd'hui.

Cette tentative de chiffrage montre bien les limites de l'exercice et finalement la très grande volatilité des situations dont on peut néanmoins indiquer que **les coûts des opérations d'aménagements selon le ZAN vont progresser, par comparaison aux situations antérieures, de 10 à 30 %.**

## 2.3

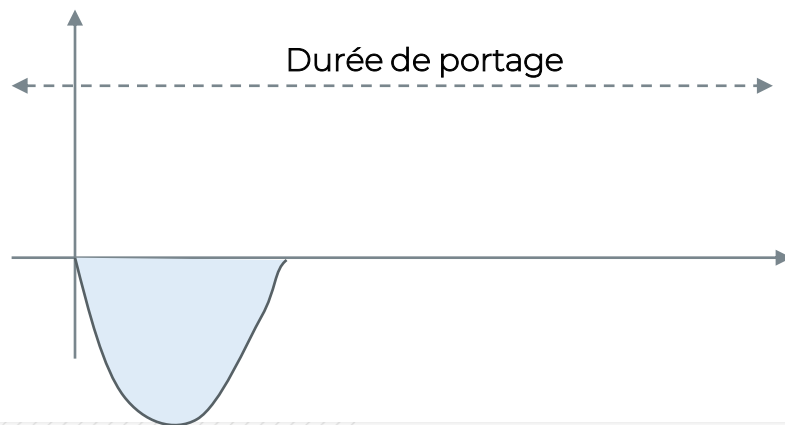
# DÉVELOPPER UNE STRUCTURE DE PORTAGE FONCIER

## Quel équilibre économique pour cette nouvelle structure ?

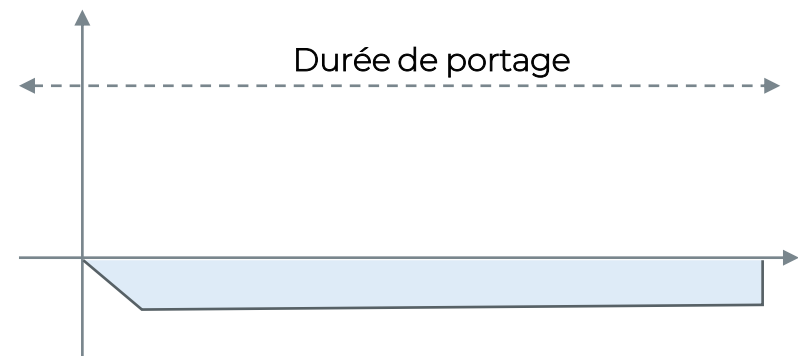
L'équilibre économique d'une structure *ad hoc* destinée au portage des coûts de proto-aménagement (hors frais de portage) et de frais de portage foncier moyen/long-terme ne pourra se limiter au mécanisme d'achat-revente, l'objectif étant celui d'un portage sans plus-value *in fine*, et sans répercussion des dépenses de proto-aménagement dans le prix de sortie (afin d'alléger les bilans d'aménagement).

Les coûts de dépollution, démolition et de recherche archéologique sont importants et limités dans le temps, sur une période de 1 à 3 ans en moyenne. Les frais de portage et la fiscalité foncière sont répartis sur l'ensemble de la période de portage. Les recettes de revente ne couvrant pas les dépenses courantes schématisées ci-après, le modèle proposé reposera nécessairement sur :

1. Une trésorerie « minimum » de la structure, positionnée à grande échelle (fonds de roulement suffisant)
2. Des recettes pérennes, régulières, sécurisées, afin de couvrir les dépenses illustrées ci-dessous . La mobilisation de ces recettes courantes permettra de mobiliser des lignes CT



Coûts de proto-aménagement  
hors frais de portage foncier

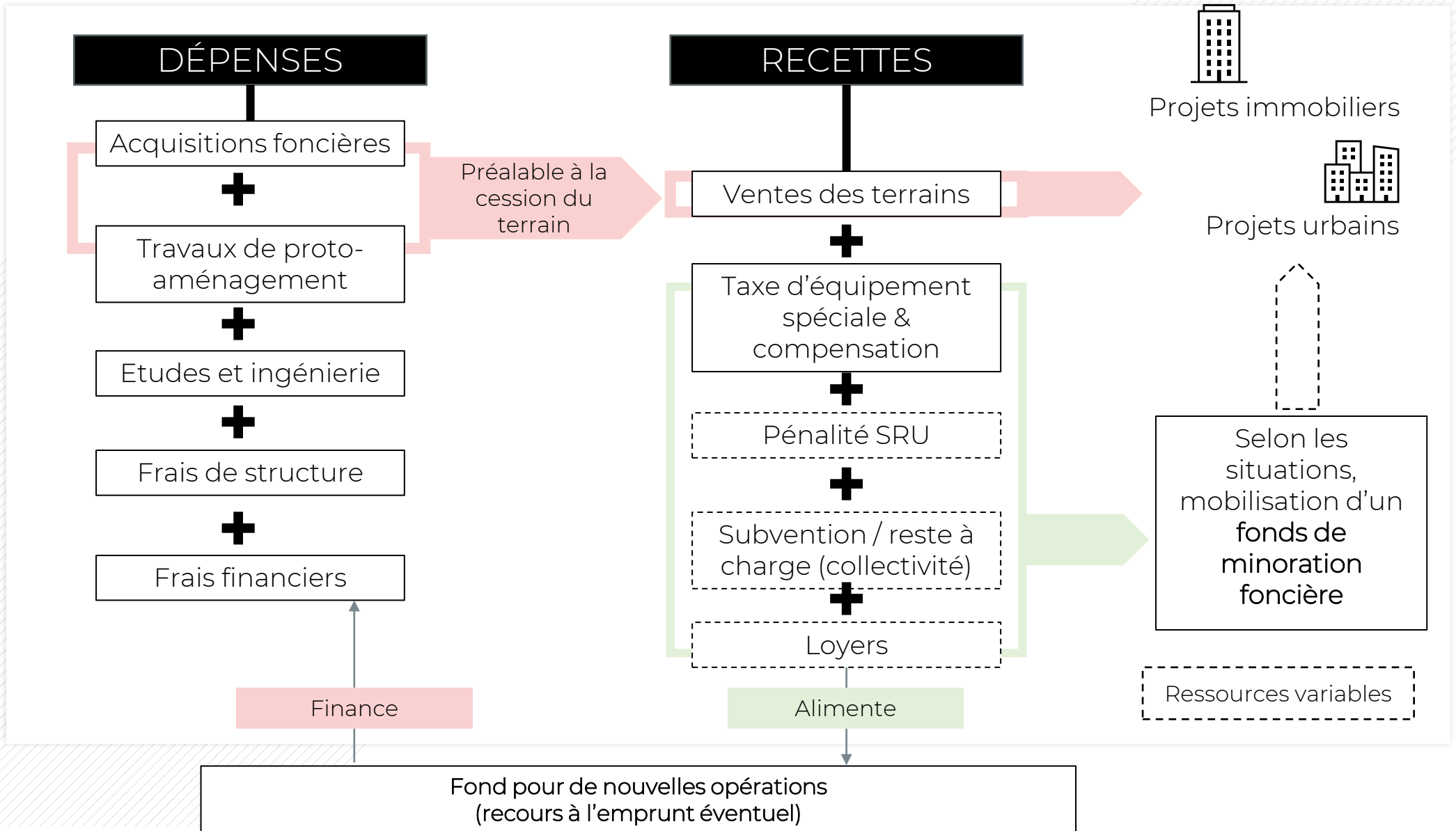


Frais de portage foncier

# 2.3

## DÉVELOPPER UNE STRUCTURE DE PORTAGE FONCIER

### FOCUS 1 : Quel financement pour les structures de portage classiques : EPF



**FOCUS 1 : Quel financement pour les structures de portage classiques : EPF**

Contrairement aux autres opérateurs, les EPF ne se rémunèrent pas sur les opérations : ni bénéfices, ni pertes ne sont réalisés au moment de la vente de terrain. Cela signifie qu'ils ne prélèvent pas de frais de structure sur leurs interventions.

Le foncier est revendu aux collectivités locales ou aux opérateurs retenus « *au prix de revient* », c'est-à-dire au prix d'acquisition initial, auquel s'ajoutent les dépenses réalisées pour le terrain (par exemple les éventuels travaux de proto-aménagement par la remise en état, les frais notariés, l'assurance, les études d'ingénierie externalisées, etc...). Par ailleurs, des minorations du « *prix de revient* » sont envisageables pour permettre de débloquer des situations complexes ou des marchés défavorables. Les recettes de cessions représentent 60% du financement des opérations des EPF devant celles de la TSE et de la dotation compensation d'Etat.

La part de la taxe spéciale d'équipement (TSE) reste cependant conséquente dans leur financement. Cette taxe (que tous les EPF ne mobilisent pas) permet une envergure financière (60 millions d'euros de stocks) et peut être mobilisée pour payer les intérêts d'emprunts. Elle est prélevée sur le territoire de compétence des EPF, dans la limite de 20 € par habitant. À cela s'ajoutent les produits de subventions et d'autres ressources telles que les loyers et pénalités SRU.

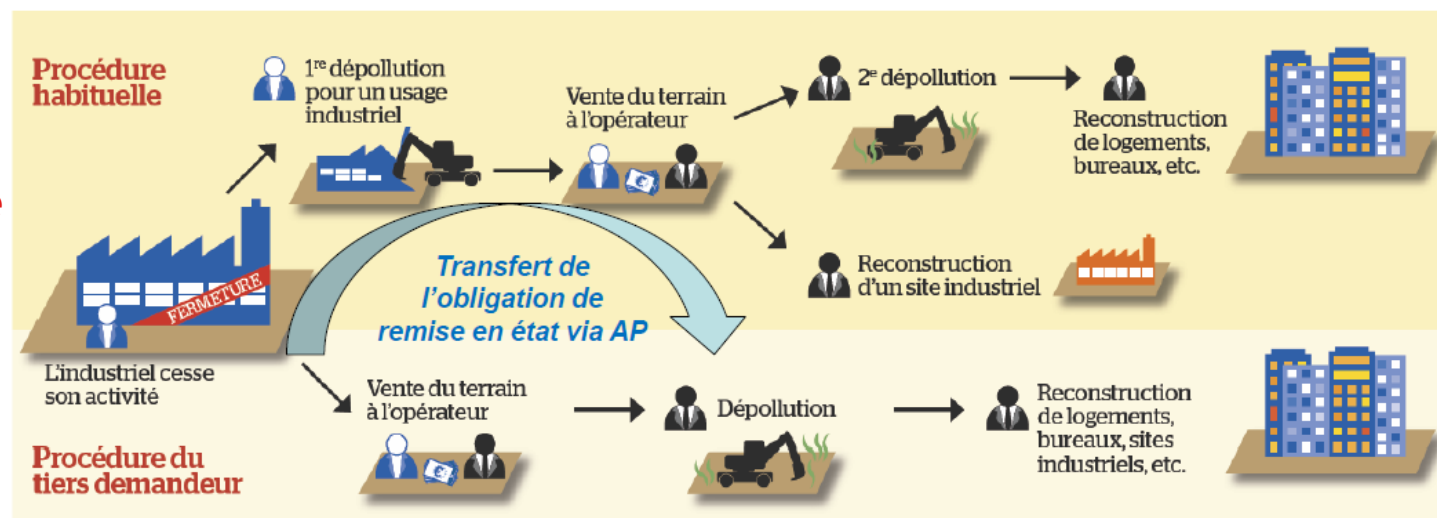
- Ce modèle économique à « levier » sur le financement, qui repose sur le produit de la cession et de la TSE, ainsi que sur le recours à l'emprunt, est essentiel à l'établissement. Il lui permet de disposer des fonds nécessaires à son action et aboutit à des prix abordables en sortie de portage, dans des délais compris entre 3 ans et 8 ans en moyenne pour l'action des EPF.
- Cependant, les EPF ne peuvent porter que sur un temps court et moyen (10 ans) le foncier qui leur est ainsi confié. Leur mission se limite à mettre à disposition du foncier sain pour de futurs aménagement

## FOCUS 2 : Quel financement pour la dépollution – fonds Brownfields

Rare opérateur immobilier à artificialisation négative en France, Brownfields n'intervient que sur des **sites** obsolètes ou **pollués disposant d'un fort potentiel de valorisation** avec comme objectifs de les réhabiliter et de permettre leur redéveloppement. Son modèle s'adosse sur la possibilité d'agir en tant que tiers demandeur, mise en place par la loi ALUR : il décharge ainsi le détenteur du foncier de la responsabilité juridique et du financement de la réhabilitation.

Il assure la maîtrise d'ouvrage de ses opérations sur la reconversion (désamiantage, démolition, dépollution), ou l'aménagement et la construction, l'ingénierie financière est aussi une clef indispensable pour « fabriquer du foncier » : à savoir grâce à des fonds propres très importants et le soutien des partenaires investisseurs.

- **Brownfields s'appuie sur son importante capacité financière pour développer ses projets grâce à des fonds publics et privés**

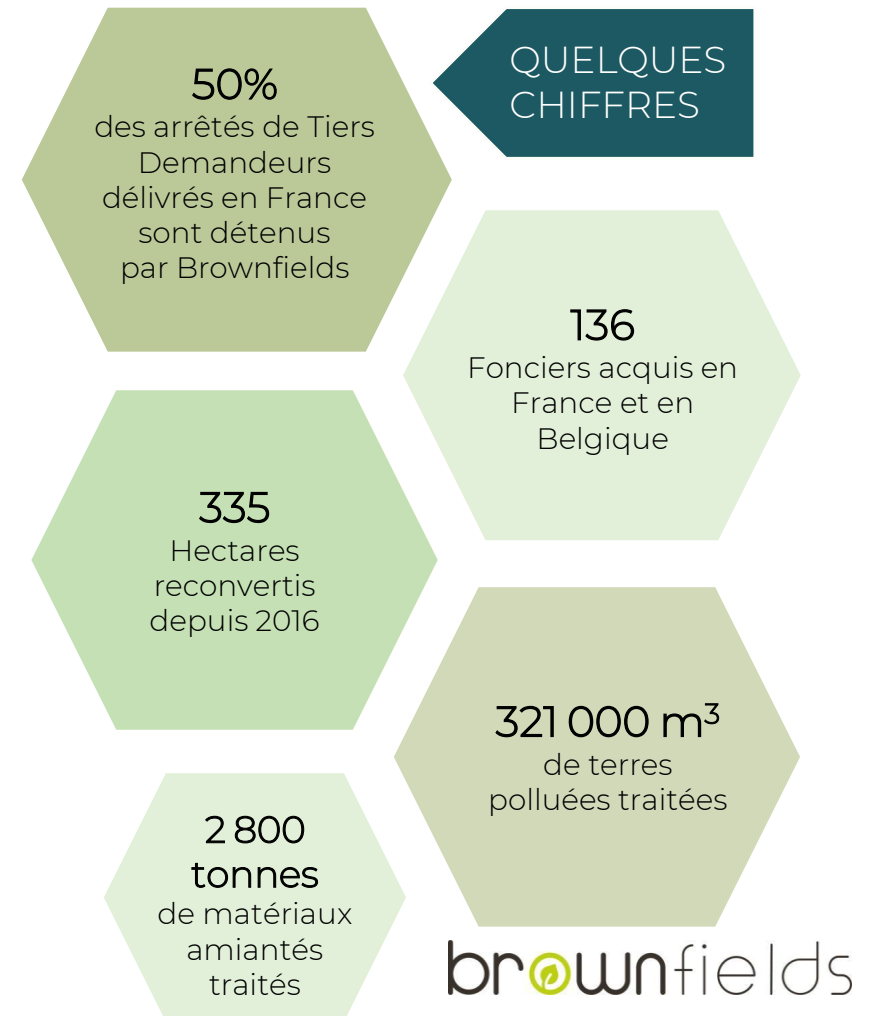


Procédé du tiers demandeur – source : Brownfields



## FOCUS 2 : Quel financement pour la dépollution – fonds Brownfields

La première levée de fond débutée en 2018 s'élève à 165M€, la **Banque européenne d'investissement (BEI)** et la **Caisse des Dépôts** ayant apporté chacun 40M€. A cela, une **dizaine d'investisseurs institutionnels et Brownfields** ont apportés de leur côté 85M€. Il s'agit essentiellement de 3 familles d'investisseurs : les banques (La Banque postale, Caisses régionales du Crédit Mutuel et du Crédit Agricole...), les caisses de retraite et les assureurs (AG2R).



## 2.3

# DÉVELOPPER UNE STRUCTURE DE PORTAGE FONCIER

## Quel financement pour la société de portage *ad hoc*

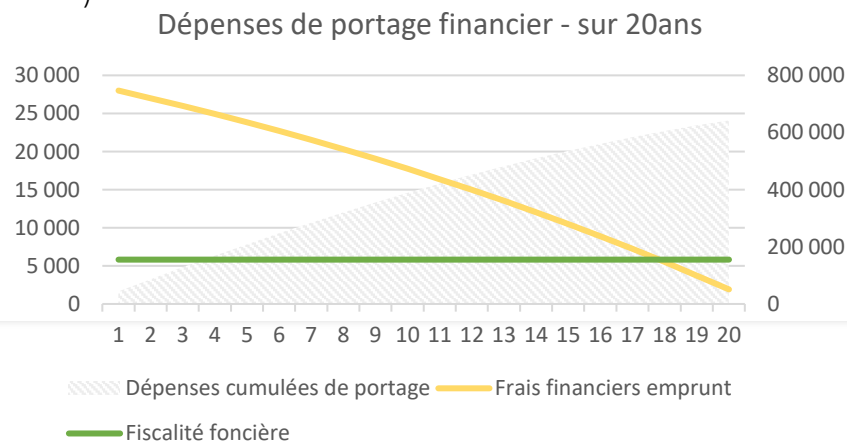
Le portage du foncier est un enjeu de long terme. Ce n'est pas qu'un enjeu de dette.

Le portage long-terme invite à interroger l'intégralité des modes de financement :

- Attentes et rentabilités attendues sur les fonds propres avec une sortie des opérations (cession) beaucoup plus tardive, voire inexistante
- Structuration de la dette sur du très long-terme avec un besoin de différé d'amortissement très fort (voire in fine)

Aux dépenses de proto-aménagement déjà listées (à financer par une recette pérenne, avec des crédits court-terme en relais) s'ajouteront ainsi les frais de **remboursement de l'emprunt (capital et frais financiers)** et des frais de **taxation foncière**.

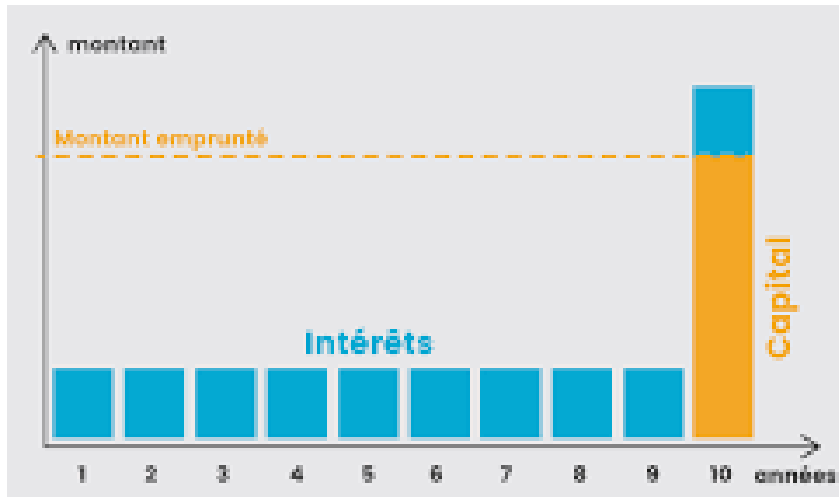
Sur une opération donnée, un emprunt « MLT classique » (prêt Moyen-Long Terme), à annuités de remboursement constantes (capital + intérêt), n'est pas adapté au portage, sauf trésorerie dimensionnée à un très haut niveau. En effet, la mobilisation d'un tel emprunt supposerait de pouvoir assumer le remboursement du capital de la dette sur toute la durée du portage. L'avantage résiderait cependant dans la décroissance des frais financiers, et un total de charges financière plus modéré qu'en cas de recours à des MLT in fine (cf. infra).



## 2.3

# DÉVELOPPER UNE STRUCTURE DE PORTAGE FONCIER

## Quel financement pour la société de portage *ad hoc*



*Nota* : il serait intéressant d'imaginer un outil similaire mais sur des durées plus longues (25-30 ans).

Le recours à des prêts moyen-long terme *in fine* constitue une solution adaptée au portage foncier qu'assumerait la structure *ad hoc*.

Le prix de vente étant égal à celui de l'acquisition, la prise en charge des frais financiers supposera nécessairement la mobilisation d'autres recettes à grande échelle, allant au-delà de la capitalisation de la structure ci-celle-ci ne revêt pas une forme publique. Ces recettes pérennes, courantes, serviront également au financement des dépenses de proto-aménagement non répercutées sur le prix de vente.

Les conditions d'emprunt seront liées à la durée considérée, à la situation financière globale de la structure de portage (notamment au degré de certitude de ses recettes), et aux garanties que les collectivités locales pourraient venir apporter, dans le respect des ratios prudentiels de la loi Galland.

## 2.3

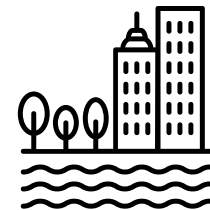
# DÉVELOPPER UNE STRUCTURE DE PORTAGE FONCIER

## Quelles recettes et quel financement pour la société de portage *ad hoc* :

Les tendances identifiées nécessitent que l'aménagement public adapte ses modes de faire et entre dans une logique **long-terme de constitution de réserves foncières** et donc **de portage foncier long terme**. Sortant d'une logique d'opportunité pour une logique de stratégie foncière et d'**anticipation**.

Cette logique/stratégie implique, pour la société *ad hoc* de portage foncier, d'être en mesure d'assumer les dépenses de proto-aménagement par la mobilisation de différents leviers :

- La mobilisation de recettes courantes, pérennes, sécurisées : **nouvelle typologie de recette à définit**
- Le recours aux financements court-terme (lignes de trésorerie, facilités de caisse) : logique infra-annuelle
- Pour le portage du foncier (acquisition pour une durée longue, revente sans marge ni intégration du proto-aménagement), la souscription de prêts moyen-long terme à remboursement *in fine* :
  - Le capital de la dette est remboursé par la revente à la fin de la durée de portage (prix de vente = prix d'acquisition)
  - Les frais financiers du prêt MLT *in fine*, de même que les dépenses de proto-aménagement (fouilles, dépollution, démolition, frais de portage foncier) sont couverts par les recettes courantes

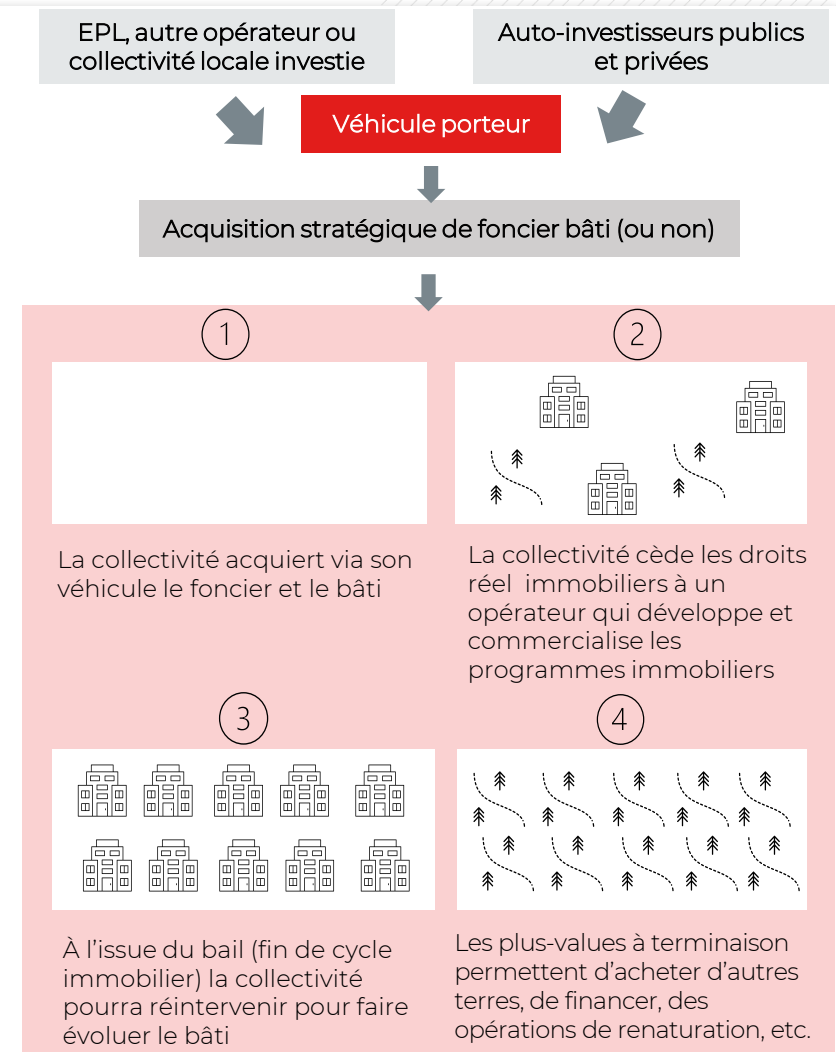


## La mobilisation des outils de dissociation foncier-bâti

Partant du principe que le foncier constitue un bien commun pour la société et que les phénomènes de rentes et de spéculation foncières vont être mécaniquement amplifiés par la rareté et la compétition exacerbée entre les opérateurs privés induite, réduisant progressivement la capacité d'intervention et de maîtrise des collectivités dans la transformation du territoire ; il semble dès lors opportun de pouvoir **anticiper ces phénomènes en dotant les Collectivités d'une capacité de maîtrise foncière publique et de conservation de la propriété foncière sur le long terme.**

Dans ce contexte, la mise en place d'outils contractuels de dissociation du foncier et du bâti pourraient générer des effets très positifs pour les territoires en permettant de :

- Agir sur l'évolution du prix de l'immobilier : action régulatrice !
- Se doter d'une capacité de captation par la sphère publique d'une partie de la valeur créée par leur initiative
- Garder une capacité d'organisation du recyclage urbain en fin de cycle immobilier
- Soustraire le foncier à la logique spéculative
- Faciliter la mise en œuvre de stratégies territoriales (exemple : maintien d'activités productives, favoriser l'accès des primo-accédants, etc.)





### La mobilisation des outils de dissociation foncier-bâti

Les outils de dissociation ne sont pas nouveaux et ont prouvé leur utilité par le passé dans le développement notamment du logement social (les Gratte-Ciel à Villeurbanne, les Hospices de Lyon) et des centres commerciaux (CC Géant-Casino à St Martin d'Hères).

Plus récemment la création des organismes fonciers solidaires (OFS) associés au Bail Réel Solidaire (BRS) (dernier outil juridique de dissociation venu compléter les BAC, BE, BEA, BAR) a redonné de la visibilité et de l'intérêt à la dissociation foncier-bâti pour produire des logements à prix abordables dans les zones tendues par la neutralisation du coût du foncier.

**Cette logique pourrait être étendue au foncier économique** voire au foncier résidentiel sur le logement libre.

Le renouveau de la maîtrise foncière publique paraît nécessaire pour permettre aux collectivités d'exercer une capacité d'action voire une capacité de maîtrise (ou d'influence) de la future production urbaine, tant en volume, qu'en rythme, en qualité et en coût.

Doter ainsi les collectivités publiques (structure créer à leur initiative, leurs EPL) d'une capacité financière renforcée pour retrouver une maîtrise foncière publique significative et assurer du portage foncier de long et très long termes facilitera la maîtrise des niveaux de prix le plus en amont possible limitant dès le stade de la maîtrise foncière le phénomène de spéculation.

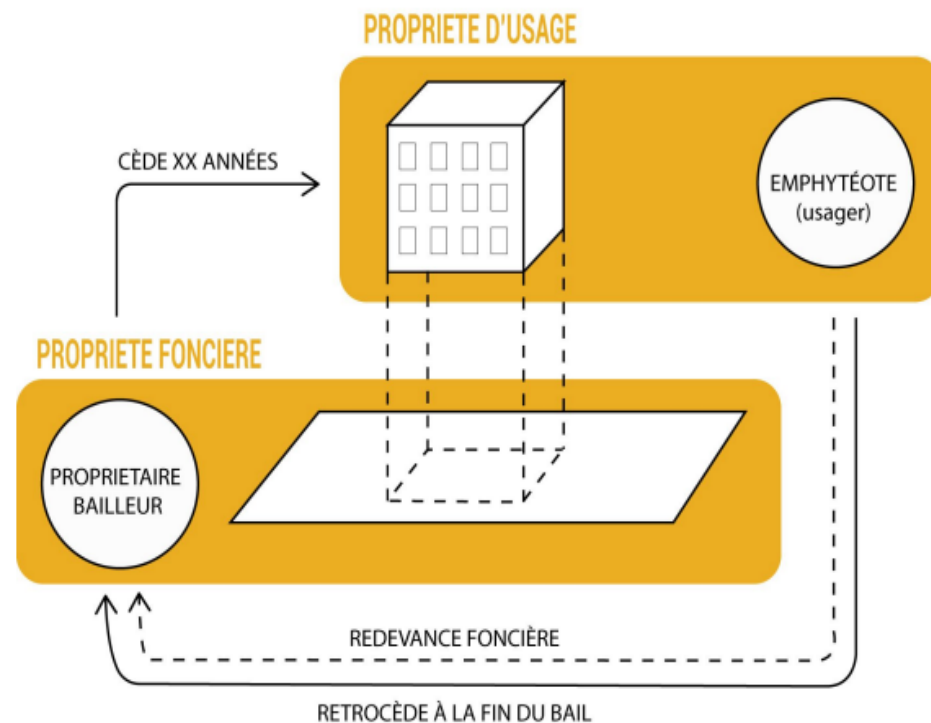


Schéma de fonctionnement du bail emphytéotique  
Réalisation Atelier, 2019

## la dissociation foncier-bâti : une nouveauté le BRSA

Le bail réel solidaire d'activités, autorisé en février dernier, **offre un levier intéressant pour les SEM dans la gestion de foncier d'activité.**

Dans la continuité du BRS destiné au logement, le BRSA vise à favoriser la mise à disposition de locaux d'activités à des microentreprises (moins de 10 salariés et moins de 2 millions € de chiffre d'affaires) dans des conditions économiques durablement maîtrisées.

Ce nouveau véhicule peut avoir un intérêt réel pour les projets de revitalisation urbaine, mais aussi en accompagnement des opérations d'accession abordable en secteur tendu. Il offre également la possibilité pour les OFS de créer de la mixité au sein de leurs opérations.

Concrètement, les OFS pourront céder des locaux d'activité sous deux formes :

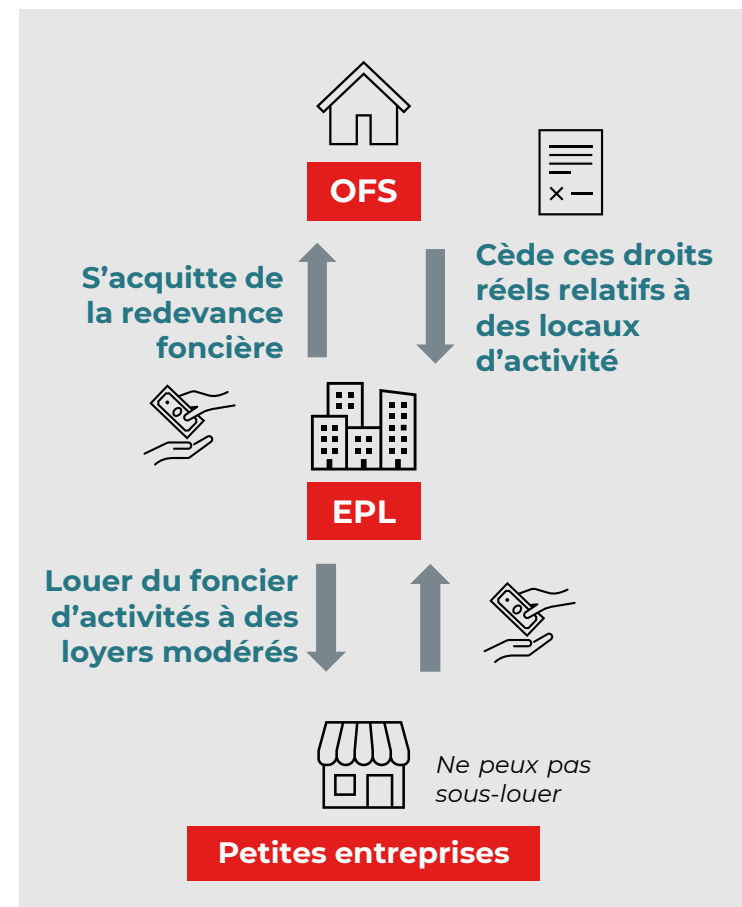
2 possibilités de mise à disposition des locaux sont envisageables

1. par la cession directe de droits réels
2. **par cession de ces droits par l'intermédiaire d'une entreprise publique locale (SEM, SPL, SPLA)** ou d'un établissement public devant alors titulaire du BRSA et donnant en location le bien à une micro-entreprise en contrepartie de loyers modérés.

**Ainsi, les EPL ont la possibilité de devenir titulaire du BRSA en s'acquittant des droits réels relatifs à des locaux d'activité auprès d'un OFS.**

Un exemple émanant du secteur du logement social et des centres commerciaux : la zone d'activités économiques du Bourget du Lac

### Modèle BRSA-EPL



### Enjeux pour l'EPL

- Retrouver des marges de manœuvre dans la perspective du ZAN
- Définir les modalités d'une « sortie » (et donc d'une prise en charge) du proto-aménagement,
- Maintien des mêmes niveaux de participations / subventions sur l'opérations d'aménagement « allégée »
- Maintenir les niveaux de rémunérations et diminuer la prise de risque sur les opérations

### Conditions de mise en œuvre

Pour la structure ad hoc :

- Solution fortement capitalistique
- La mobilisation de recettes courantes, pérennes, sécurisées, dont la typologie demeure à définir
- Le recours aux financements court-terme (lignes de trésorerie, facilités de caisse) : logique infra-annuelle
- Pour le portage du foncier (acquisition pour une durée longue, revente sans marge ni intégration du proto-aménagement), la souscription de prêts moyen-long terme à remboursement in fine (produit BDT envisageable ?)
- Pilotage très fin nécessaire

Pour les EPL :

- Financements bancaire BDT/banques commerciales à des meilleurs taux (amélioration du risque intrinsèque des opérations)
- Maintien des participations/subventions

### Publics cibles

- EPL d'aménagement sur leurs opérations en Concession d'Aménagement et opérations propres. En particulier :
    - Les EPL « innovantes »
    - Les EPL « résilientes »
- Capacités de péréquation entre opération limitées  
→ Soutien modéré de l'actionariat

### Exemples d'EPL référentes

- Modèle des EPF : intervention analogue à celle de la structure ad hoc mais sur des durées de portage inférieures (5-8 ans). Durée cible pour la structure ad hoc : 8-12 ans
- Pas d'initiative recensée à ce stade mais réflexion analogue sur le volet commercial sur Foncière Commune
- Réflexions en cours sur Rennes Territoires sur la péréquation et les durées de portage
- Sequano : réflexions en cours portage de long terme du foncier économique
- Zone d'activités économiques du Bourget du Lac comme (logement social et des centres commerciaux)

## 2.4

Forger des partenariats innovants avec d'autres acteurs de l'écosystème

# 2.4

## FORGER DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

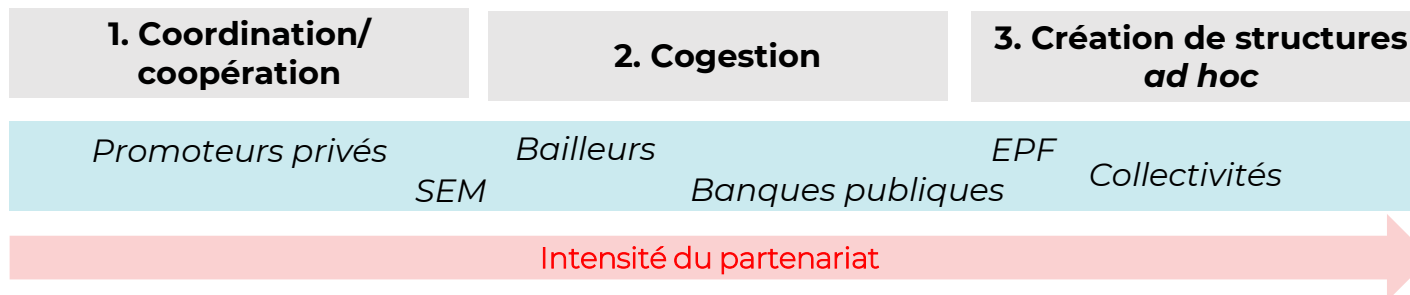
### L'intensification des partenariats s'impose pour les acteurs de l'aménagement

Les **aménageurs pourront difficilement conserver dans le temps leur métier tel quel**. Demain, il leur sera demandé - en plus de leur mission - **d'intervenir davantage en amont d'une opération**. Ainsi, les EPL seront attendues sur la mise en place d'outils performants de veille foncière et l'évaluation des coûts d'intervention d'un site pour qualifier l'opportunité d'une intervention. Les SEM devront également **développer des compétences pour traiter des fonciers particulièrement difficiles** (pollués, présence de friches, etc.) et **répondre à des nouveaux enjeux** comme ceux de la renaturation, de la raréfaction du foncier disponible (capacité à produire), de la lutte contre la spéculation (capacité à produire à un prix juste).

En somme, les **EPL sont poussées à jouer un rôle d'ensemblier**, comme elles le font aujourd'hui, mais de manière accrue et avec des équilibres budgétaires toujours plus contraints. Se pose alors, comme un **impératif, la nécessité d'une alliance avec d'autres acteurs de l'aménagement** pour **mutualiser les forces en compétences et en financement**.

Il s'agit d'imaginer, et surtout de développer, des partenariats entre des acteurs complémentaires et/ou concurrents pour éviter des missions doublons et permettre la sortie d'opérations sécurisées pour les collectivités.

Trois niveaux de partenariats peuvent être développés avec des acteurs à la fois publics et privés :





# 2.4

## FORGER DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

### Degré 1 : la coordination et la coopération

Le premier degré de partenariat est de chercher une **meilleure optimisation** entre l'action des EPL et celle d'acteurs de l'aménagement **par une mesure souple et rapide à mettre en place : la création d'habitudes de travail.**

Les acteurs de l'aménagement n'ont pas toujours la même démarche, ni les mêmes statuts juridiques, ni les mêmes modes de financement. Ces différences peuvent compliquer la création à court terme d'une structure *ad hoc* alors que la nécessité d'une action commune se pose dès à présent.

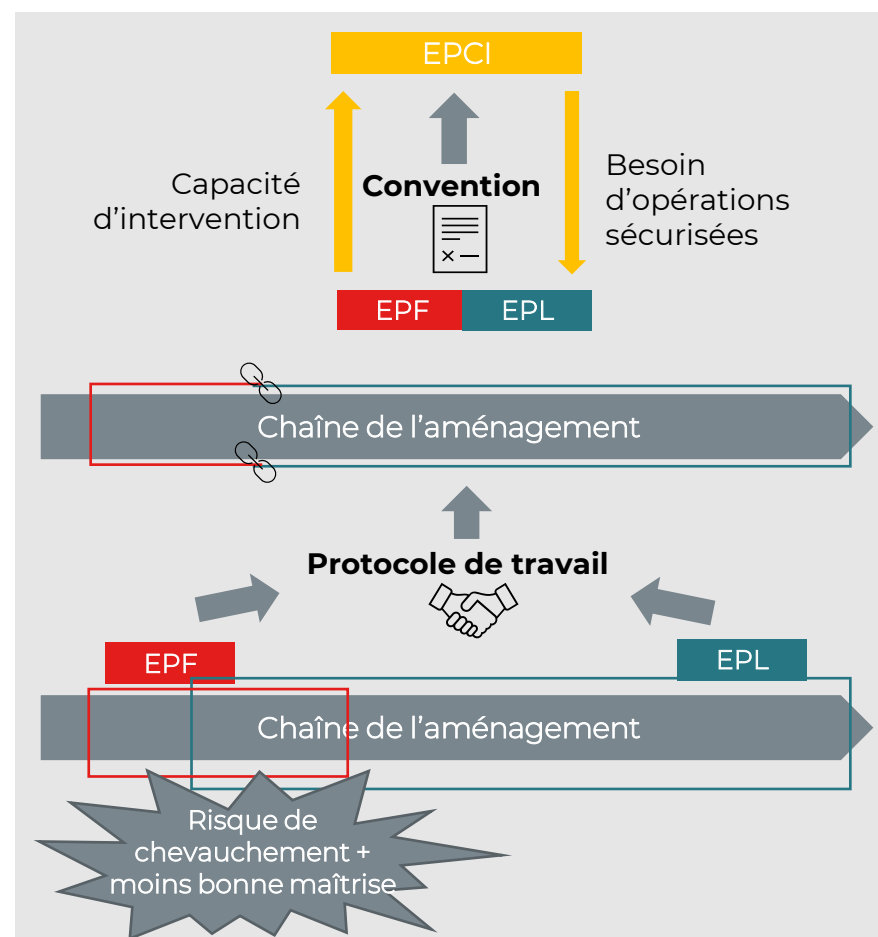
Il est donc intéressant que **les SEM constituent un protocole de partage des tâches, sans dimension juridique, pour convenir et développer des habitudes de travail.** Par la suite, ce protocole pourrait se matérialiser sous forme de convention commune pour les collectivités afin de leur offrir une prestation claire et simplifiée.

Cette solution serait intéressante pour des acteurs locaux, proches de collectivités comme les EPF, les EPL et les bailleurs sociaux et dans l'ensemble des territoires analysés en première partie.

Si la mise en place de cette convention n'est pas possible, **un degré « informel » de collaboration est à mettre en place par l'organisation de réunions de coordination régulières.**

*Exemples de protocole entre une SEM et une EPL*

Les EPF possèdent une bonne maîtrise de la phase d'acquisition, du portage du foncier. À l'inverse, les EPL apportent une ingénierie en aménagement opérationnel et en gestion de projets que les EPF n'ont pas.



# 2.4

## FORGER DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

### Degré 2 : la cogestion

*Développer la co-promotion entre acteurs privés, financeurs et EPL*

Le portefeuille d'activités des SEM est constitué de moins en moins par des concessions et à l'inverse, de plus en plus d'opérations propres. Pour mener ces opérations, les EPL se heurtent à des limites financières. **Des montages alternatifs existent, tels que la co-promotion immobilière pour supporter le coût particulièrement lourd d'opérations.** A l'heure du ZAN, il s'agit pour les SEM de s'appuyer plus systématiquement sur ces montages pour sécuriser financièrement leurs opérations tout en continuant à générer du chiffre d'affaires.

**L'intérêt de la co-promotion est sa flexibilité dans un contexte ZAN où chaque opération aura son propre lot de complexités.** Pour chaque situation, des équipes sur mesure peuvent être déployées en fonction des caractéristiques propres à chaque opération.

#### Les avantages

- Un partage des risques
- une meilleure rentabilité
- La possibilité d'y associer des financeurs, notamment publics (Caisse des dépôts)
- aux promoteurs privés d'avoir des relations plus simples et directes avec les collectivités locales
- aux SEM un meilleur accès au réseau d'affaires du privé et aux prix pratiqués

**En somme, une structuration flexible justifiée par des nécessités financières et opérationnelles.**



#### Exemple

Une opération de co-promotion immobilière sous forme de SCCV avec un promoteur local a été menée et livrée en 2019 par Viaterra à Sérignan (34) pour le compte d'un bailleur social.

Le mandat de gestion (en haut de bilan) pour le suivi opérationnel a rapporté 300k€ et le boni au titre des bénéfices a permis de doubler la rémunération de la SEM

# 2.4

## FORGER DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

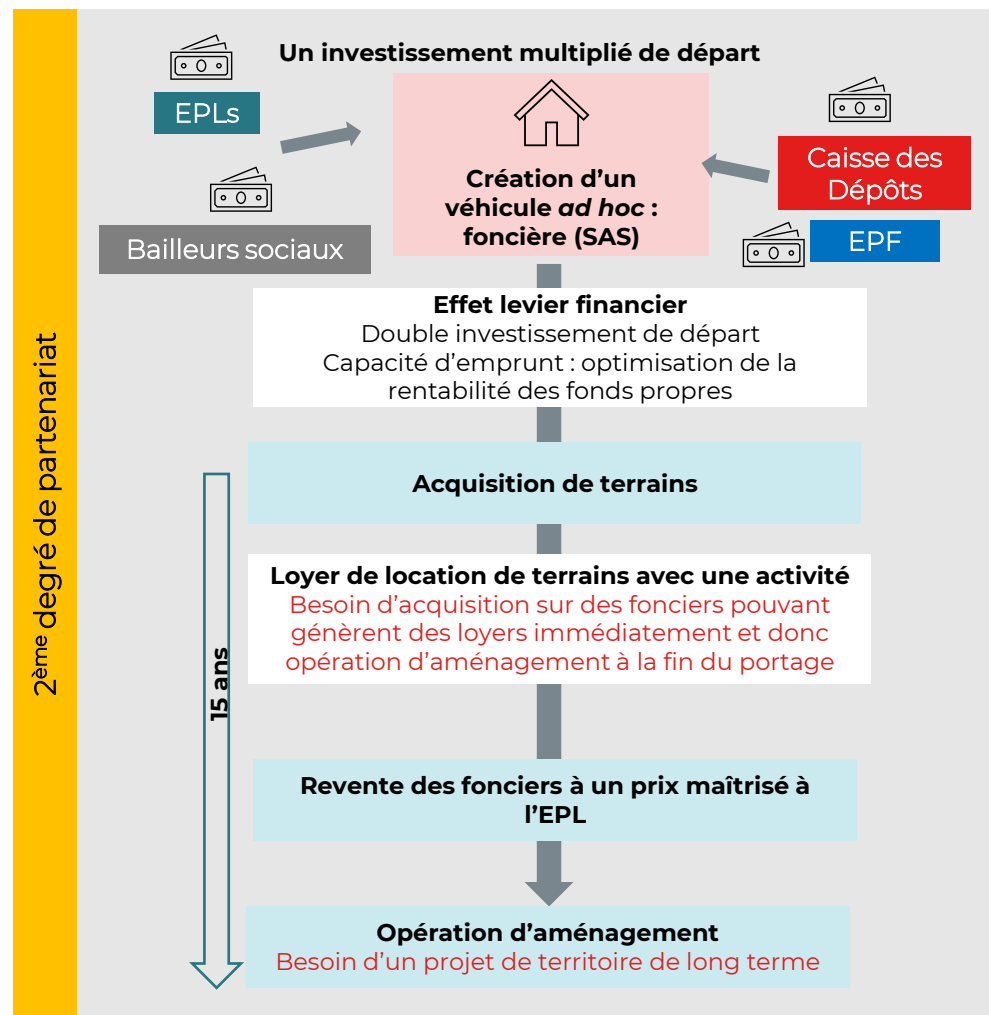
### Degré 3 : La création d'une structure ad hoc (1/2)

Dans les territoires où la tension foncière est forte et les effets de spéculation présents, les **EPL doivent chercher par le partenariat à davantage maîtriser les coûts du foncier.**

Sur ce point, **une anticipation semble nécessaire par un portage long terme**, mais les EPF qui maîtrisent le plus ce chaînon se mobilisent en général sur une durée de 5 ans. Des financements sur de longues durées gèlent leurs fonds propres et gênent fortement leurs capacités d'intervention sur le court et moyen terme. En effet, ce portage demande des moyens financiers conséquents de plusieurs millions d'euros.

**La création d'une structure de type foncière** entre des acteurs fonciers et financiers pour du portage long-terme pourrait être le suivant (cf. schéma à droite).

Ce fonctionnement est ouvert au privé, cependant, le faible retour sur investissement risque de ne pas convenir aux exigences de rentabilité de ces acteurs.



# 2.4

## FORGER DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

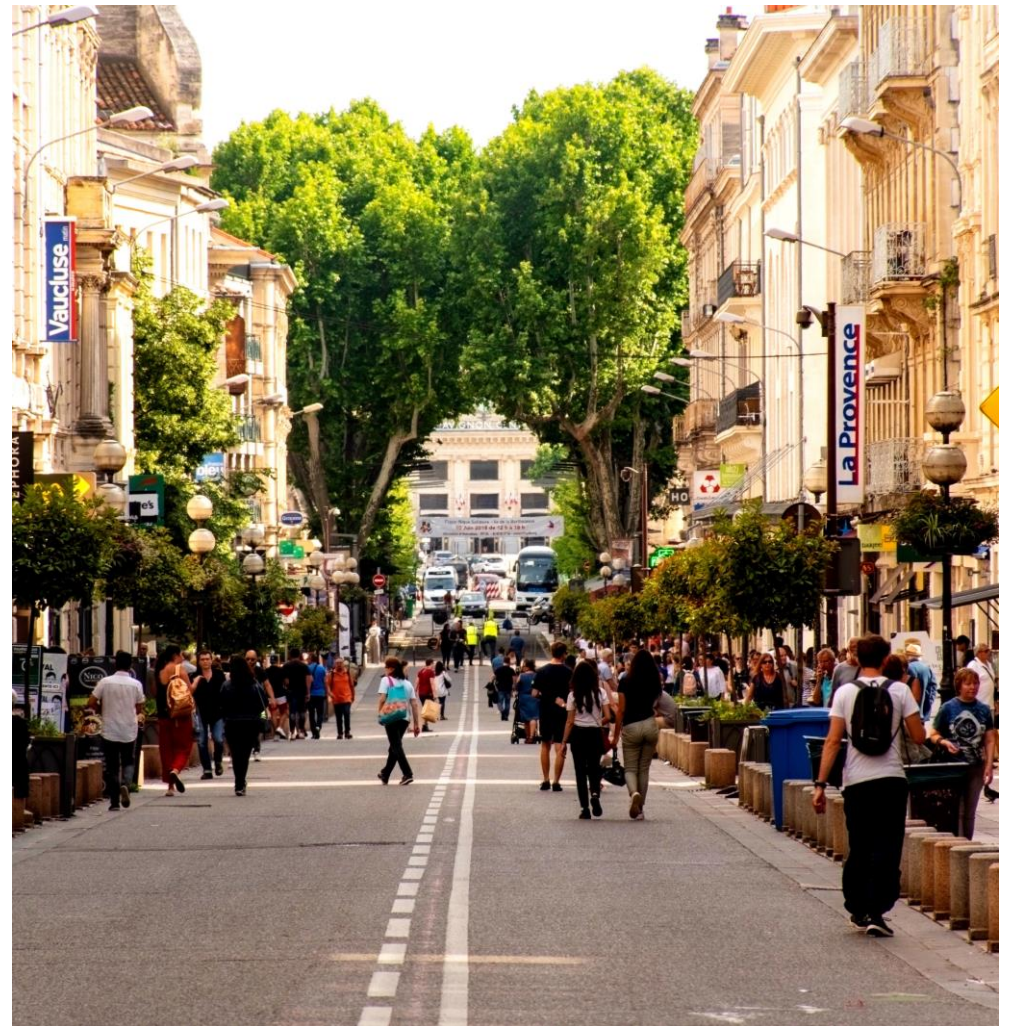
### Degré 3 : La création de structures *ad hoc* (2/2)

Plus largement que le modèle présenté précédemment, **des structures *ad hoc* de type foncière sont à mettre en place :**

- pour la réalisation d'opérations en co-promotion plus systématisées
- pour la gestion et/ou la remise sur le marché de biens maîtrisés par des collectivités.

Cela permet :

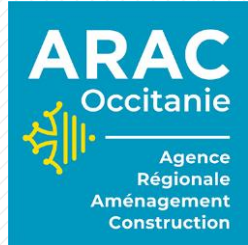
- Un investissement plus fort et donc un effet de levier financier.
- Un rassemblement de compétences
- Un portage sur du plus long terme pour des opérations aux équilibres financiers difficiles.





# 2.4

## EXEMPLE DE STRUCTURE : OPERCO – ARAC



### Un opérateur dédié à la compensation des projets en Occitanie

**FILIALE SAS**  
**OPERCO (OPÉRATEUR EVITER RÉDUIRE COMPENSER EN OCCITANIE)**

**EPL**  
ARAC

#### Objectifs

Prestations de conseil et d'ingénierie pour des maîtres d'ouvrage publics et privés sur la mise en œuvre des mesures de compensation environnementale, soit :

- Accompagnement dans les procédures réglementaires
- Mobilisation du foncier compensatoire
- Définition et mise en œuvre de plans de gestion sur le long terme
- Pilotage des travaux de restauration écologique ou d'entretien des parcelles
- Suivi écologique et évaluation de l'efficacité des mesures compensatoires
- Etude des enjeux territoriaux à vocation opérationnelle (phase amont) pour un usage concerté des territoires.

#### Enseignements / Inspirations

Outil de mutualisation de compétences techniques

**OPERCO**  
Opérateur  
Eviter  
Réduire  
Compenser  
Occitanie

INTÉGREZ  
LA BIODIVERSITÉ  
À VOS PROJETS



## 2.4

# FORGER DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

### Selon les degrés

#### Enjeux pour l'EPL

- Création d'habitudes de travail entre deux ou plusieurs acteurs de l'aménagement par un protocole sans dimension juridique.
- Pacifier les relations dans certains territoires entre acteurs ou au contraire les dynamiser.
- Réaliser des opérations à des coûts maîtrisés
- Avoir un avantage compétitif par rapport autres aménageurs privés

#### Conditions de mise en œuvre

- Création de document de cadrage
- Nécessité d'organiser régulièrement des points
- Portage fort entre les différentes structures
- Nécessité de recapitalisation et fonds propres
- Demande de subventions
- Demande un projet de territoire clair avec des investissements publics prévus à moyen/long-terme (exemple : développement d'une gare)
- Suppose un très bon portage politique

#### Publics cibles

- Ensemble des typologies d'EPL
- Acteurs publics complémentaires EPF, Bailleurs sociaux, autres EPLEPL métropolitaines et reconstructrices
- Banques publiques (Caisse des Dépôts)
- Bailleurs sociaux
- Collectivités locales de territoires avec une forte pression foncière et ayant prévu des investissements urbains importants à moyen/long-terme.

#### Exemples d'EPL référentes

- Travail en cours entre la SEDIA et EPF Doubs BFC pour l'élaboration d'un protocole de travail.
- Foncière commune (2014) : foncière entre la SEM Plaine Commune et l'EPFIF pour anticiper la flamber du foncier avec la construction du Grand Paris Express
- Métropolys qui regroupe notamment Oryon et l'EPF Vendée est une foncière de redynamisation de centre-ville et petites centralités pour la région vendéenne.
- Foncière de Normandie qui rassemble notamment la Shema et l'EPFN et agit sur le commerce.
- Sem NOVIM dont Epora est actionnaire

# CONCLUSION

La mise en œuvre du ZAN pour répondre aux objectifs de la loi Climat et Résilience provoque, d'ores et déjà, des **changements profonds et durables** dans la manière de concevoir **l'aménagement, l'urbanisme et les politiques publiques**.

Les **défis à relever** supposent de mener **des programmes** d'aménagements à la fois **plus longs, plus coûteux et plus complexes**, dans un contexte de **concurrence accrue** par la pression d'opérateurs qui devront renouveler leurs modèles d'interventions sous peine de disparaître et de **réduction des finances publiques** (renchérissement du coût des matières premières, de l'énergie, des conditions d'emprunt...).

**L'ensemble des collectivités**, quelques soit la pluralité des situations rencontrées (territoires récessifs, marchés sous tensions...) seront concernées par la mise en application du ZAN, dans un environnement, non stabilisé à ce jour, par les effets conjugués des transitions écologiques, numériques, démographiques et économiques...

Plusieurs choix s'offrent à elle pour répondre aux enjeux de la sobriété foncière :

- **Laisser faire un marché dérégulé** en saisissant l'opportunités d'opérateurs capitalisés pour tenter d'échapper aux contraintes budgétaires, dans une vision court-terme mais en se dotant des moyens de contrôle
- **Engager une politique volontariste** en planifiant les conditions de maîtrise du foncier devenant un bien commun (du fait de sa rareté) et un support stratégique de développement territorial à moyen et long terme

Ces deux positions, pour caricaturales qu'elles soient, présentent chacune des avantages et des inconvénients en fonctions des dynamiques spatiales qui s'exercent localement, Il ne s'agit **pas seulement de défis de compétitivité** dans la mise en œuvre des programmes d'aménagement mais bien d'un **changement radical** dans la manière de concevoir la **fabrication de la ville**.

**Les EPL, habituées à gérer la complexité**, conduire l'intégralité de la chaîne de compétence des opérations d'aménagement de l'amont vers l'aval, assurer les **interfaces entre sphère publique et privée**, maîtriser les risques de **portage économique** et lever des fonds tout en partageant le **sens de l'intérêt général** et les valeurs des collectivités peuvent conjuguer les avantages d'une SA et ceux d'une entreprise publique pouvant **mobiliser les moyens des partenaires institutionnels** en particulier ceux de la **Banque des Territoires** pour trouver la parfaite adéquation entre enjeux, moyens et l'atteinte des objectifs.

L'enjeu pour les EPL passe par la maîtrise foncière (accès à une ressource de plus en plus rare et lutte contre la spéculation) dans une vision d'évolution stratégique des territoires. Cela suppose un effort collectif d'**acculturation au changement**, la montée en compétences par la formation dans **l'ingénierie et l'innovation**, l'établissement de **nouveaux partenariats** pour lever **des fonds et partager le risque**, la création de **nouveaux outils** dédiés avec nécessité d'un **pilotage des engagements** (approche risque renforcé) par des sociétés d'investissements « avisées » et la mise en place d'**outils de cadrage** pour la prise de décision avec des partenaires qui partagent, avec les collectivités, une vision de long terme. Tels sont les conditions pour que les EPL renouvellent leur position d'acteur central du développement des territoires.



# Annexes

# 01 | DÉTAIL DES ENTRETIENS MENÉS

## 20 entretiens menés

EPL	
François Corre	Directeur général <b>Aménagement 77</b>
Éric Bazard	Directeur Général <b>Amiens Aménagement &amp; Vallée idéale développement</b> Président du Club Ville Aménagement
Aurélien Joubert	Directeur général <b>ARAC Occitanie</b>
Claire Guihéneuf	Directrice générale <b>Brest Métropole Aménagement</b>
Jérôme Barrier	Directeur général
Louis-Guillaume Treillou	Directeur du développement <b>SEBL Grand Est</b>
Nathalie Tanière	Directrice générale <b>SEDA</b>
Bernard Bletton	Directeur général <b>SEDIA</b>
Christophe Archambault	Directeur général <b>SECAL</b>
Hélène Cledat-Vagne	Directrice générale <b>SEMNA SPLNA</b>
David Cocheton	Directeur général adjoint
Elsa Paillard	Directrice adjointe de l'aménagement <b>SEMPLAINE</b>
Olivier Broussois	Directeur général <b>SEP86</b>
Cédric Tel-Boïma	Directeur adjoint en charge de l'opérationnel <b>SERM</b>
Jean-Jacques Stauch	Directeur général <b>Siguy et Simko</b>
Frédéric Thénot	Directeur général <b>SVU</b>
Michel Deneux	Directeur général <b>Territoires Soixante-Deux</b>

AUTRES PARTENAIRES	
Arnaud Portier	Directeur général <b>EPFL Pays basque</b>
Sarah Dubeaux	Déléguée générale <b>Laboratoire d'initiatives foncières et territoriales innovantes (LIFTI)</b>
Philippe Schmit	Président fondateur <b>Urba Demain</b>

Ville	
Patrick Jarry	Maire
Manuel Moussu	Directeur de l'aménagement <b>Ville de Nanterre</b>
Sandrine Issa-Sayegh	Directrice de l'aménagement, du foncier et de l'urbanisme
Paul Robledo	Responsable du service planification et aménagement Chargé de mission politiques foncières
Pierre Pageau	<b>Région Occitanie</b>

## 2.1 | ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FORMATION ET LA MUTUALISATION DES EXPERTISES

### Familiariser tous les acteurs de l'écosystème des EPL avec la lettre et l'esprit du ZAN

#### ÉTUDE DE CAS

Une **étude expérimentale** a été commandée par la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) de Bretagne et est conduite par le cabinet Prigent & Associés (expert en urbanisme, aménagement urbain, ingénierie foncière et gestion et évaluation immobilière), avec les contributions d'un sociologue, d'urbanistes et d'environnementalistes.

Déployée pour **4 communes pilotes** (Lanvallay, Bazouges-la-Pérouse, Val d'Anast et Saint-Pierre-Quiberon), il s'agit de travailler sur la **prise en compte du ZAN par les élus, les habitants et tous les acteurs du territoire grâce à un jeu de rôle**. Celui-ci permet d'incarner différents types de personnages et des déclinaisons de ceux-ci, afin de « **construire une méthodologie et de nouveaux outils** opérationnels permettant d'évaluer l'impact des choix de développement urbain en faisant émerger des projets de territoire sobres en matière de consommation d'espace » et « de coconstruire une vision commune pour le territoire ».

Une telle initiative pourrait être répliquée dans d'autres territoires, à condition d'avoir des moyens financiers et humains dédiés, ainsi qu'un engagement fort de tous les acteurs en jeu. Les supports développés pour ce jeu pourraient, de plus, être facilement répliqués, à la manière d'une Fresque du Climat.



Crédits photo : Prigent & Associés



# 2.1

## ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FORMATION ET LA MUTUALISATION DES EXPERTISES

### Familiariser tous les acteurs de l'écosystème des EPL avec la lettre et l'esprit du ZAN

#### ÉTUDE DE CAS

Le **BET Neoclide** (cabinet de conseil expert de l'accompagnement des villes aux transitions) a organisé avec la **SEM Citivia** une **formation d'une demi-journée aux enjeux de sobriété foncière et du ZAN à destination de l'association des maires du Haut-Rhin** en juin 2022.

Le formation a abordé les points suivants :

- Les dispositions et objectifs de la loi Climat et Résilience
- Le calendrier et les enjeux du ZAN
- Les potentiels fonciers et opérations d'aménagement envisageables dans ce nouveau contexte
- Les outils d'opérationnalisation du ZAN (techniques, financiers, etc.)
- Les documents réglementaires qui régissent l'application du ZAN (notamment les PLUi et le SRADDET)
- Des principes pour rendre la densification plus acceptable
- L'analyse de plusieurs études de cas, pour rendre l'objectif ZAN concret :
  - PLU en révision de Pulversheim pour intégrer l'objectif ZAN
  - Plusieurs ZAC de la région mulhousienne qui ont engagé des transformations et démarches environnementales
  - Reconversion d'une friche industrielle du centre-ville de Guebwiller

Une telle formation pourrait être aisément répliquée dans d'autres territoires, à condition de mobiliser des moyens financiers et humains dédiés, et de nouer des partenariats fructueux entre des BET disposant d'une expertise sur le foncier / les transitions urbaines / le ZAN et des EPL volontaires et disposant d'un ancrage local.

Part d'espaces végétalisés en pleine terre  
(coefficient de biotope) + parking en semi-perméable



Revêtement toiture pour mieux gérer la chaleur  
(albédo des matériaux)

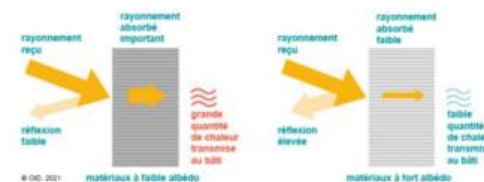
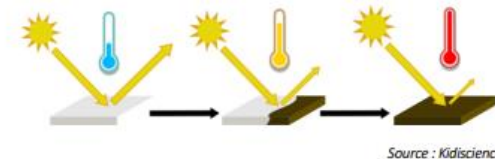


Figure 1 Source : DID, 2021, Guide des actions adaptatives au changement climatique



Source : Kidiscience

Crédits photo : Neoclide, Citivia, Kidiscience (pour le schéma en bas à droite)

## Ex. de fiche de poste : expert foncier F/H

### Expert foncier H/F

#### Informations générales

##### Société cliente

CITALLIOS

##### Référence

NM-008-23-7157

#### Description du poste

##### Métier

Consultant / Expert - Foncier

##### Titre de l'offre

Expert foncier H/F

##### Type de Contrat

CDI

##### Société

Aménageur de référence en Ile-de-France, nous travaillons aux côtés des élus pour les accompagner dans le développement urbain de leur territoire à l'appui de leur stratégie. Sur un marché en pleine mutation, nous sommes engagés dans une stratégie de diversification dynamique.

Notre équipe, de 75 collaborateurs, apporte à nos clients et partenaires publics et privés une palette de savoir-faire reconnus sur les métiers de l'aménagement, la construction, le renouvellement urbain et l'action en cœurs de ville, ainsi que la promotion immobilière.

CITALLIOS, c'est un ensemble de solutions sur-mesure au service des élus, porté par une gamme d'outils : CITALLIOS SEM d'aménagement, CITALLIOS Promotion et la SPL d'études CITALLIA.

##### Missions

Au sein de la Direction des Opérations et de son pôle Foncier et Habitat privé, le (la) expert(e) foncier prend en charge des aspects fonciers des opérations conduites ou développée par l'entreprise, en lien avec le Chef de Projet, les membres du pôle foncier et les prestataires intervenant en appui de toutes ses missions.

Participation aux missions du pôle foncier.

- Assurer ou participer activement à la conduite des 5 missions du pôle foncier :
- Conduire, l'acquisition des fonciers nécessaires aux opérations, à l'amiable autant que possible, et sinon par voie de préemption ou dans le cadre de procédures d'expropriation,
- Participer à la gestion transitoire des biens acquis,
- Permettre la couverture assurancielle des biens et vérifier la conformité des appels de taxes,
- Participer aux appels d'offres et répondre aux sollicitations régulières du pôle développement
- Participer aux missions de conseil et d'études engagées par l'entreprise,

#### Sur le plan opérationnel

##### En externe :

- Représenter la société auprès des propriétaires fonciers, de la collectivité et des instances publiques en étant garant du respect des procédures d'appropriation
- Animer les partenariats noués avec les différents interlocuteurs de l'appropriation foncière (France Domaine, notaire, avocat, géomètre, entreprise de travaux, prestataire, service des collectivités ...)
- Participer à la préparation, la mise en œuvre et le suivi des opérations, sur le volet foncier et le cas échéant apporter un appui au Chef de projet pour préparer la vente des charges foncières
- Assurer la rétrocession des fonciers à destination publique au fur et à mesure de la réalisation des ouvrages
- Participer à la clôture des opérations, en tenant en charge notamment le volet foncier.

##### En interne :

- Travailler de concert avec le Chef de Projet dédié à l'opération dans le cadre des équipes-projet constituée
- Participer activement au bon fonctionnement du pôle foncier

#### Sur le plan du fonctionnement du Pôle

- Être force de proposition pour améliorer les process internes du pôle foncier
- Participer à garantir le poste « acquisition » du bilan des opérations, toujours en lien avec le Chef de Projet, et s'assurer du juste montant des acquisitions
- Assurer la mise à jour des tableaux établis dans le cadre de l'activité du pôle foncier

#### Profil

##### Formation et expérience

- Formation : Bac+4 /5, en Droit notarial et de l'immobilier, ou équivalent
- Expérience : 8 à 10 ans d'expérience dans une société d'économie mixte, société publique locale, établissement public, collectivité territoriale, étude de géomètre-expert, bureau d'évaluation foncière ...

##### Qualités et compétences

##### Compétences :

- Maîtrise des procédures publiques d'appropriation (préemption, expropriation)
- Aptitude et appétence à conduire des négociations amiables avec les propriétaires et/ou les titulaires de baux,
- Capacité à organiser le reporting synthétique et régulier au responsable du pôle et au chef de Projet
- Capacité à mobiliser les différents interlocuteurs permettant d'assurer les missions du pôle foncier (acquisition, gestion transitoire, assurance et taxes, réponse à appels d'offre, conseil et étude)
- Capacité à organiser son travail quotidien et à anticiper les délais (internes et externes) inhérents à ses missions.

##### Qualités :

- Aisance relationnelle
- Ouverture d'esprit et curiosité
- Bonne capacité d'adaptation, pragmatisme
- Rigueur et réactivité
- Capacité de travailler en équipe et au-delà esprit d'équipe.

## Ex. de fiche de poste : chef de projet en performance énergétique F/H

### Informations générales

#### Société cliente

SERL

#### Référence

NM-006-23-7155

### Description du poste

#### Métier

Consultant / Expert - Environnement/Développement Durable

#### Titre de l'offre

Chef de projet en performance énergétique H/F

#### Type de Contrat

CDI

#### Société

Le groupe SERL (Société d'Équipement et d'Aménagement du Rhône et de Lyon), société anonyme d'économie mixte (SAEM), met ses compétences au service des Collectivités locales ou établissements publics pour garantir la réussite de leurs projets en aménagement et renouvellement urbain, assistance à la construction de bâtiments, développement économique, ingénierie foncière. Sa Raison d'Être est d'aménager et construire un cadre de vie de qualité, avec les habitants, usagers et parties prenantes, pour soutenir les transitions écologiques, économiques et sociales des territoires.

Leader dans son activité d'aménagement et d'équipement sur l'agglomération lyonnaise et la grande région de Lyon, le Groupe SERL est reconnu pour son professionnalisme et son dynamisme. C'est une des plus importantes

SEM de France dans son secteur d'activité.

Composée de 86 salariés et comportant 19 filiales (immobilière, services, SAS, SCI, SCCV), la société génère un produit opérationnel de 10 M€.

Le groupe SERL est situé au 4 boulevard Eugène Deruelle, au cœur du quartier d'affaires de la Part Dieu.

Pour plus d'information : <http://www.serl.fr/>

#### Missions

Le/la chef(fe) de projet en performance énergétique assure, pour le compte de nos clients, la conduite de projets de rénovation énergétique d'équipements publics à fortes ambitions et assure un rôle d'expertise et conseil interne auprès des autres chefs de projets sur ce type de projets.

En fonction de la nature des projets, les interventions de/de la chef(fe) de projet en performance énergétique se déclineront sur l'ensemble des étapes du processus de la requalification énergétique :

la définition / précision du besoin, le suivi des études de conception et de la réalisation, la réception des travaux et le suivi

d'exploitation, sous forme d'assistance à maîtrise d'ouvrage, d'assistance technique à maîtrise ou de délégation de maîtrise d'ouvrage publique.

- Pilotage de diagnostics énergétiques et bâtimentaires (réalisés par des prestataires compétents à missionner),
- Elaboration ou précision du programme, avec des scénarii chiffrés et hiérarchisés, avec recommandations et prescriptions dans le domaine énergétique,
- Mise au point du programme performantiel, avec attentes sur les volets : écoconception, conception frugale, approche ACV, lowtech
- Montage opérationnel, accompagné, au besoin, de plan de financement ; aide à la recherche de financements publics,
- Mise en place des prestataires intellectuels, de l'équipe de conception ou un d'un marché global et /ou des marchés des travaux,
- Coordination et suivi des études (préalables, de conception, d'exécution) et de chantier,
- Selon les besoins du projet, participation à la communication/concertation auprès des différents publics,
- Planification et suivi des procédures réglementaires propres à chaque opération
- Gestion administrative et financière de l'opération, en lien avec les services support de la SERL,
- Réception des ouvrages et mise en exploitation,
- Suivi des performances après achèvement des travaux, avec identification des économies engendrées, pilotage du commissionnement
- Anticipation et gestion des risques éventuels de contentieux,
- Participation à la clôture des opérations sur le plan juridique, technique et financier.

Les interventions du/de la chef(fe) de projet en performance énergétique pourront également se dérouler sous forme d'assistance technique à maîtrise d'ouvrage :

- Rédaction des avis techniques en phase études,
- Analyse critique STD,
- Etablissement du cahier performantiel,
- Rédaction des avis en phase EXE,
- OPR des lots techniques.

Par ailleurs, en qualité d'expert interne, son rôle consistera à animer des séances de formation ou information, apporter un appui technique aux équipes projet dans le cadre des contrats de type ATMO, enrichir le processus métier et les modes opératoires de type CPE et MGPE ; intervenir auprès de la Mission Innovation de la SERL sur la thématique Economie de Ressources et participer au développement de la feuille de route économie circulaire.

#### Profil

Connaissances / Compétences techniques

- Culture de la performance énergétique : bonnes connaissances des systèmes énergétiques décarbonés, confort d'été passif, pratique de l'économie des flux.
- La pratique du code de la commande publique serait un atout
- Compétences comportementales et relationnelles
- Forte sensibilité aux enjeux de la transition écologique
- Appétence à l'écoconception (le bon matériau au bon endroit), à l'innovation et la frugalité
- Capacité à piloter une démarche globale et transversale pour lever les freins à la performance énergétique
- Capacité à l'accompagnement aux changements des pratiques usagers / sensibilisation des publics
- Esprit d'initiative ; sens de l'organisation, réactivité et aptitude à faire face à l'imprévu.
- Rigueur, autonomie, capacité d'anticipation et de la gestion du temps.
- Esprit d'analyse et de synthèse ; capacité de rédaction
- Qualités relationnelles, écoute et diplomatie ; capacité à représenter la Société dans les réunions extérieures
- Sens du travail en équipe et reporting auprès du supérieur hiérarchique ;
- Animation de réunion
- Discrétion et confidentialité

#### CONDITIONS D'ACCES A LA FONCTION

Bac + 5 – Ecole d'ingénieur option bâtiment (ESTP, INSA, autres...)

Expérience : 5 ans minimum, idéalement en maîtrise d'œuvre ou maîtrise d'ouvrage de rénovations énergétiques.

Une compétence énergéticienne sera exigée.



# PANEL DE SUBVENTIONS – RECYCLAGE URBAIN / FRICHES

Tableau non exhaustif réalisé notamment à l'aide du site beta gouvernemental [Aides Territoires](#)

Fonds / Objet	Porteur d'aide	Calendrier	Entités bénéficiaires	Espace couvert	Type d'aide	Objectifs / Fonctionnement
<b>Investissement dans la requalification des friches</b>	Banque des Territoires	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, collectivités d'outre-mer à statuts particuliers, EPL	France	Aide financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Investissement en fonds propres et quasi fonds propres dans les sociétés de projet »</li> <li>« Investissement en fonds propres et quasi fonds propres dans les SEM aménageurs ou opératrices »</li> <li>« Interventions intermédiées à travers les fonds de dépollution »</li> <li>« Accompagnement en ingénierie »</li> </ul>
<b>Fonds vert - Recyclage foncier - Fiches polluées</b>	ADEME	Ponctuel 01/01/2023 -> 31/12/2023	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, entreprises privées, EPL, établissements publics, services de l'État	France	Subvention ingénierie opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide au financement de projets déficitaires « de reconversion de friches, issues d'anciens sites ICPE (ou Code minier), nécessitant des travaux de dépollution des sols et/ou eaux souterraines pour assurer la compatibilité sanitaire et/ou environnementale avec l'usage prévu »</li> </ul>
<b>Fonds vert Axe 3 - Améliorer le cadre de vie - Recycler le foncier</b>	Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires	Ponctuel 01/01/2023 -> 31/12/2023	Communes, intercommunalités, Pays, entreprises privées, EPL, établissements publics, services de l'État	France	Subvention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concerne les projets déficitaires « après prise en compte de toutes les autres subventions publiques, et malgré la recherche et l'optimisation de tous les autres leviers d'équilibre (en particulier en matière de densité et de mixité) »</li> <li>Pour financer : études, acquisitions foncières, dépollution, démolition, restauration des sols...</li> </ul>
<b>Fonds vert Axe 3 - Améliorer le cadre de vie - Recycler le foncier</b>	Cerema	Ponctuel 13/01/2023 -> 31/12/2023	Communes, intercommunalités, Pays, EPL	France	Ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Accompagnement à la réalisation d'une stratégie de recyclage foncier » : identification fine de friches et gisements potentiels, définition d'une feuille de route pour les investissements...</li> <li>« Accompagnement à la requalification d'une friche identifiée » : aide à la programmation du site, accompagnement à l'animation du projet...</li> </ul>
<b>Études et techniques de dépollution exemplaires en région Grand Est</b>	ADEME et Région Grand Est	Ponctuel 13/01/2023 -> 28/04/2023	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, associations, entreprises privées, EPL, établissements publics, services de l'État	Grand Est	Subvention et ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Appui technique et financier dans le cadre de projets de reconversion de friches polluées qui nécessitent pour cela des études et des actions de dépollution le plus possible innovantes »</li> </ul>
<b>Être accompagné dans le traitement des friches</b>	Établissement public foncier d'Occitanie	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, EPL, établissements publics, services de l'État	Occitanie	Ingénierie technique, juridique, administrative, financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'EPF peut fournir un appui « dans la conception et l'étude de faisabilité (technique, économique et juridique) [du] projet » et « acquérir à la demande et pour le compte de la collectivité locale, les biens nécessaires à la réalisation future du projet, puis les porter jusqu'au démarrage du projet avant de les céder à la collectivité ou directement à l'opérateur chargé de sa mise en œuvre. »</li> </ul>

# PANEL DE SUBVENTIONS – OPÉRATIONS COMPLEXES DES EPL

Tableau non exhaustif réalisé notamment à l'aide du site beta gouvernemental [Aides Territoires](#)

Fonds / Objet	Porteur d'aide	Calendrier	Entités bénéficiaires	Espace couvert	Type d'aide	Objectifs / Fonctionnement
<b>Couvrir un besoin ponctuel de trésorerie et de financer vos opérations</b>	Banque des Territoires	Permanent	EPL intervenant dans un cadre ACV	Communes labellisées ACV et/ou PVD	Prêts bancaires Court et Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour répondre à un besoin ponctuel de trésorerie et prévenir les risques liés aux opérations d'aménagement (démarrage, travaux d'aménagement, portage foncier, acquisition immobilière ou foncière...)</li> </ul>
<b>Projet partenarial d'aménagement (PPA)</b>	Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires	Permanent	Intercommunalités, pays	France	Subvention ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPA de préfiguration ou opérationnel pour accélérer les préfiguration et sortie d'opérations d'aménagement complexes « <i>qui ne trouve[nt] pas d'équilibre financier malgré la mobilisation de toutes les pistes de financement ou d'optimisation de l'opération</i> »</li> <li>Subventions pour financer : ingénierie pour les études op et pré-op, actions d'animation du projet, proto-aménagement, certaines acquisitions foncières</li> <li><u>Peut contribuer à l'émergence d'une SPLA / SPLAIN</u></li> </ul>
<b>Financer des opérations de réhabilitation lourde et de rénovation énergétique des LLS</b>	Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires	Ponctuel	Associations, EPL, établissements publics, services de l'État	France	Subvention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour soutenir les « <i>restructurations ou réhabilitations lourdes de logements sociaux couplées à une rénovation énergétique [et les] restructurations de résidences sociales et foyers de jeunes travailleurs couplées à une rénovation énergétique.</i> »</li> </ul>
<b>Prêt de Renouvellement Urbain dédié aux projets Petites villes de demain</b>	Banque des Territoires	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, collectivités d'outre-mer à statuts particuliers, associations, entreprises privées, EPL, établissements publics, services de l'État	Communes PVD	Prêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Offre de prêt dédiée à l'amélioration des conditions de vie des habitants des petites communes du Programme Petites villes de demain »</li> <li>Opérations concernées : « construire, acquérir, réhabiliter ou aménager des bâtiments ou infrastructures publiques »</li> </ul>
<b>Obtenir une minoration foncière complémentaire dans le cadre de projets ACV et PVD</b>	Établissement public foncier local de l'Oise et Aisne (EPFLO)	Ponctuel 28/11/2018 -> 31/12/2023	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions	Aisne, Oise	Ingénierie technique, juridique, administrative, financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>« <i>Minoration accordée par le Conseil d'Administration de l'EPFLO au moment de la cession, au vu de la difficulté effective à réaliser l'opération et en fonction des capacités financières disponibles du fonds de minoration foncière</i> »</li> <li>« <i>Minoration de 25% du prix de revient HT, complémentaire à une ou plusieurs minoration, dans la limite de 50% du prix de revient HT</i> »</li> <li><u>Peut bénéficier de façon indirecte aux EPL</u></li> </ul>
<b>Accompagner vers un renouvellement urbain en milieu rural</b>	Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté Union européenne	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, associations, entreprises privées, EPL, établissements publics (écoles, bibliothèques...), services de l'État	Bourgogne-Franche-Comté	Subvention de 60% max.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets respectant la séquence Eviter-Réduire-Compenser</li> <li>Prise en charge de dépenses d'acquisition foncière (10% max. des dépenses éligibles), de travaux (démolition, reconstruction, dépollution, renaturation, etc.)</li> </ul>



# 2.2

## PANEL DE SUBVENTIONS – PRÉSERVATION / COMPENSATION

Tableau non exhaustif réalisé à l'aide du site beta gouvernemental [Aides Territoires](#)

Fonds / Objet	Porteur d'aide	Calendrier	Entités bénéficiaires	Espace couvert	Type d'aide	Fonctionnement
<b>Réaliser des mises en réserve foncière (Préfinancement)</b>	Agence de l'eau Seine Normandie	Ponctuel 01/01/2019 -> 31/12/2024	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, associations, entreprises privées, EPL, recherche	Bassin hydrographique Seine-Normandie	Avance récupérable du prix de l'acquisition pour 24 mois max. (avec différé de remboursement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir du foncier pour permettre la « <i>bonne gestion des surfaces pour la préservation à long terme des ressources en eau et des milieux aquatiques, humides et littoraux, et des terrains naturels connectés lorsqu'ils sont nécessaires à la bonne gestion des écosystèmes et permettent la restauration de la biodiversité</i> »</li> </ul>
<b>Fonds vert – Fonds de renaturation des villes et des villages - Axe 2</b>	Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires	Récurrent 01/01/2023 -> 31/12/2023	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, collectivités d'outre-mer à statuts particuliers, entreprises privées, EPL	France	Subvention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour financer des diagnostics territoriaux et des stratégies de résilience climatique et de renaturation, des dépenses d'ingénierie et des « <i>études préalables à la conception de projets développant des solutions fondées sur la nature, ainsi que leur évaluation dans le temps</i> » mais aussi des « <i>investissements permettant la mise en œuvre concrète des solutions fondées sur la nature en ville</i> »</li> </ul>
<b>Stratégie nature</b>	Conseil départemental des Hauts-de-Seine	Permanent	Communes et EPL	Hauts-de-Seine	Subvention à 100% d'une ingénierie opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>« <i>Financer au cas par cas tout maître d'ouvrage qui contribuerait à [...] la végétalisation d'espaces de plus de 5000 m<sup>2</sup> ou de liaisons vertes permettant de lier différents espaces de nature existants.</i> »</li> </ul>
<b>Restaurer la nature en ville</b>	Agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, entreprises privées, EPL, établissements publics, services de l'État	Bassin Rhône-Méditerranée-Corse	Subvention entre 50 et 70% des opérations	<p>Opérations concernées par la subvention :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>« <i>Désimperméabilisation des villes et gestion alternative des eaux pluviales : objectif de proposer une alternative au tout-tuyau</i> »</li> <li>« <i>Désimperméabilisation des cours d'écoles</i> »</li> <li>« <i>Restauration des milieux aquatiques (cours d'eau, zones humides) en ville</i> »</li> <li>« <i>Actions en faveur de la biodiversité (trame turquoise)</i> »</li> </ul>
<b>Accompagner vers un renouvellement urbain en milieu rural</b>	Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté Union européenne	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, Départements, Régions, associations, entreprises privées, EPL, établissements publics (écoles, bibliothèques...), services de l'État	Bourgogne-Franche-Comté	Subvention de 60% max.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets respectant la séquence Eviter-Réduire-Compenser</li> <li>Prise en charge de dépenses d'acquisition foncière (10% max. des dépenses éligibles), de travaux (démolition, reconstruction, dépollution, renaturation, etc.)</li> </ul>
<b>Programme d'aide à la renaturation et à la préservation des espaces naturels</b>	Conseil départemental de la Vendée	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, associations, EPL, établissements publics (écoles, bibliothèques...), services de l'État	Vendée	Subvention entre 40% et 80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour financer des inventaires écologiques, des études d'aménagement / de génie écologique, les travaux de « <i>reconquête d'espaces naturels</i> », de restauration / renaturation, de « <i>création d'infrastructures écologiques</i> », les plantations, la mise en place de signalétique de sensibilisation...</li> </ul>
<b>Aqua Prêt</b>	Banque des Territoires BEI	Permanent	Communes, intercommunalités, Pays, collectivités d'outre-mer à statuts particuliers, EPL	France	Prêt à taux fixe	<ul style="list-style-type: none"> <li>A destination des acteurs publics pour « <i>moderniser leurs infrastructures et leur gestion des services d'eau pour une meilleure préservation et utilisation des ressources en eau sur le territoire</i> »</li> </ul>

# 2.2

## PANEL DE SUBVENTIONS – FINANCEMENT DES EPL

Tableau non exhaustif réalisé à l'aide du site beta gouvernemental [Aides Territoires](#)

Fonds / Objet	Porteur d'aide	Calendrier	Entités bénéficiaires	Espace couvert	Type d'aide	Fonctionnement
<b>Financer les projets des EPL et des opérateurs des collectivités</b>	Banque des Territoires	Permanent	EPL, établissements publics, services de l'État	France	Prêt / services bancaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif : « répondre à un besoin de trésorerie ponctuel, financer vos opérations, couvrir les risques pouvant survenir dans le cadre d'une activité d'aménagement »</li> <li>Opérations concernées : « démarrage d'opérations, réalisation de travaux d'aménagement, besoin d'un préfinancement de subventions ou d'un prêt à long terme, réalisation d'un portage foncier ou d'une acquisition immobilière ou foncière »</li> </ul>
<b>Financer les SPL contribuant à la relance par des quasi-fonds propres</b>	Banque des Territoires	Permanent	SPL participant au plan France Relance	France	Prêt	Offre : <ul style="list-style-type: none"> <li>« Prêts subordonnés ou super subordonnés à intérêts fixes ou variables »</li> <li>« Obligations subordonnées ou super subordonnées à intérêts fixes ou variables »</li> </ul>
<b>Participer à l'augmentation de capital dans les SEM immobilières</b>	Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté	Permanent	SEM immobilières	Bourgogne-Franche-Comté	Subvention de 20% max.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif : « participer à l'augmentation de capital de SEM qui portent des projets de développements ambitieux et à enjeux stratégiques sur leurs territoires (projets à enjeux de filière ou en lien avec l'accompagnement de donneurs d'ordre majeur) »</li> <li>Outils : augmentation de capital (pour déclencher un effet levier sur les autres actionnaires de la SEM)</li> </ul>
<b>Prêt Octofoncier</b>	Banque des Territoires	Permanent	EPL	France	Prêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement des « opérations foncières avec une durée d'amortissement allant jusqu'à 80 ans » (de types : construction, acquisition ou localisation en zone très tendue – A, A bis et B1)</li> </ul>

## Financement actuel des opérations d'aménagement et des EPL

**La mise en œuvre et la systématisation du ZAN impactent les EPL d'aménagement à l'échelle de l'opération d'aménagement et de leur fonctionnement.**

A ce titre, un focus est réalisé sur le modèle économique des opérations d'aménagement et sur le fonctionnement des EPL.

A l'échelle de l'opération, les dépenses engagées pour l'aménagement sont in fine compensées (à un horizon plus ou moins rapproché suivant le type d'opération) par les recettes perçues, essentiellement cession du foncier. Au fil du projet, les subventions/participations atténuent l'importance du décalage induit. Le **recours à l'emprunt** (modèle classique : prêt moyen-long-terme in fine, durée calibrée sur celle de l'opération) permet d'assurer une trésorerie suffisante durant la vilité de l'opération. **Le total des recettes générées sur la durée de l'opération doit couvrir l'ensemble des dépenses** de celle-ci.

**Les recettes** (détaillées par la suite) sont de deux ordres :

- Les recettes **liées à la production de fonciers aménagés** par l'opération ou d'équipement public, qui sont ensuite *vendus* à des opérateurs ou des collectivités .
- Des **subventions/participations** publiques qui viennent **compenser un déficit** ou **financer la dimension d'intérêt général** des opérations (fonds verts, AMI ADEME, Région, subvention des collectivités...);

Les premières sont limitées par le marché, les secondes par la profondeur des finances publiques.

## 2.3 | DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

### Financement actuel des opérations d'aménagement et des EPL – détail des recettes

Les bilans d'opérations d'aménagement comptent environ six postes de recettes. On trouve ainsi notamment :

1. Les **recettes de cession** (logements, activités et bâti à réhabiliter) : il s'agit du **poste de recette principal** des bilans d'aménagement, sauf pour certains projets en renouvellement urbain avec peu de foncier cessible, à l'image des opérations ANRU ;
2. Les **participations aux équipements publics**
3. Les **participations des constructeurs** ;
4. Les **loyers** (baux commerciaux, baux précaires)
5. Les **participations financières du concédant** (en cas de déficit d'une opération, ce qui est fréquent : ces opérations permettent de créer une offre à laquelle le marché seul ne répond pas). Ce montant est fixe, tout dépassement est ainsi assuré par le concessionnaire ;
6. Les **subventions** ;

Ressources créées par l'opération d'aménagement. Limitées par le marché local, les choix politique et d'intérêt général liés à la programmation.

Ressources induites par la dimension d'intérêt général ou de développement local de l'opération, mais qui font peser sur d'autres acteurs le plus souvent publics le poids de l'opération d'aménagement

A noter : dans le cas d'un contrat de concession publique d'aménagement, le **sort réservé au boni/mali** de l'opération en fin de contrat constitue un **indice sur le portage effectif du risque** (Collectivité vs. EPL). Souvent, le mali comme le boni sont répartis entre le concédant et le concessionnaire (pourcentage défini contractuellement). Un boni constituera une recette « supplémentaire » pour l'EPL (plus-value sur l'opération), partagé ou non avec la collectivité. Un mali, représentera une perte, également supportée (ou non) par la collectivité concédante.

## 2.3 | DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

### Financement actuel des opérations d'aménagement et des EPL – détail des dépenses

Les bilans d'opérations d'aménagement comptent une dizaine de postes de dépenses dont le ZAN alourdira certains postes. On trouve ainsi notamment :

1. Les **études** pré-opérationnelles et opérationnelles ;
2. La **maîtrise foncière** (acquisitions, relogement, évictions)
3. La **libération des sols** (archéologie préventive, désamiantage, démolition, déblais, dépollution, etc.)
4. La **renaturation** : ce poste fait son apparition dans les bilans à la faveur du ZAN.
5. Les **dépenses d'information** et de **communication** (bilan de concertation, enquêtes publiques)
6. Les **travaux** (voirie, assainissement, réseau d'eau potable ou d'électricité, etc.)
7. Les **honoraires sur travaux** (paysagiste, architecte, géomètre, etc.)
8. Les **frais de gestion** (gestion locative, assurances, contentieux...)
9. Les **frais sur vente** (publicité, marketing...)
10. Les **rémunérations aménageur** (coordination des études pré-op, commercialisation...)
11. Les **frais financiers** (emprunts, avances...)

Alors que l'élasticité des recettes **est dépendante de l'état du marché**, la mise en œuvre du ZAN induira un **accroissement des dépenses d'aménagement**

La **complexification du métier d'aménageur**, avec l'accroissement des **contentieux**, des contestations, la demande **concertation** a déjà participé au gonflement de ces postes de dépenses dans les années passées.

La **rémunération de l'aménageur** apparaît dans ces poste de dépenses, souvent calculée comme un **pourcentage des montant de dépenses**.



## 2.3

## DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

## Financement actuel des opérations d'aménagement et des EPL – compte d'exploitation

DEPENSES HT		Réalisé	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	
Dépenses	ETUDES	295	65	110	75	20	20	5	0
	ACQUISITIONS	6 419	0	0	4 557	558	1 303	0	0
	FRAIS SUR ACQUISITIONS	401	42	5	152	55	142	5	0
-	FRAIS DE LIBERATION DES SOLS	970	0	0	53	471	446	0	0
	TRAVAUX INFRASTRUCTURE	6 899	0	0	0	0	1 497	2 582	2 819
	FONDS de CONCOURS / Equipement public	300	0	0	0	0	0	300	0
Recettes	HONORAIRES TECHNIQUES	780	0	0	50	50	147	254	277
	FRAIS DIVERS	130	2	13	18	30	30	25	13
=	REMUNERATION	1 859	19	62	254	105	395	501	523
	FRAIS FINANCIERS	1 052	1	2	83	302	281	261	122
Vision compte d'exploitation	<b>TOTAL GENERAL DEPENSES HT</b>	<b>19 104</b>	<b>129</b>	<b>192</b>	<b>5 242</b>	<b>1 591</b>	<b>4 262</b>	<b>3 933</b>	<b>3 755</b>
RECETTES HT		Réalisé	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	
	CESSION DE TERRAINS	19 195	-	-	-	4 451	7 688	7 056	
	<b>TOTAL GENERAL RECETTES HT</b>	<b>19 195</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 451</b>	<b>7 688</b>	<b>7 056</b>	
	<b>TOTAL GENERAL RECETTES TTC</b>	<b>22 957</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 323</b>	<b>9 195</b>	<b>8 439</b>	
	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>91</b>							

L'approche par compte d'exploitation donne une première vision de l'opération d'aménagement et de la difficulté de trouver un équilibre économique basé principalement sur la cession de charges foncière et la rétrocession d'équipements publics à des collectivités, en fin d'opération.

Pour compléter la vision de l'équilibre financier des opérations, l'approche par encaissement et décaissement permet de mettre en avant d'autres difficultés auxquelles doivent faire face les aménageurs.

## 2.3 | DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

### Financement actuel des opérations d'aménagement et des EPL – trésorerie

Plus sensible que le résultat d'exploitation, la trésorerie d'une opération reflète aussi ses choix de financement ou le mode d'emprunt choisit, aux frais financiers venant s'ajouter le remboursement du capital. Par ailleurs, un dérapage temporel de l'opération (retournement du marché, modification législative ou fiscale) ou des évolutions des taux d'intérêts peuvent impacter fortement la trésorerie (cas des contrats de prêts à taux variable). Ces dérapages temporels peuvent être traités par avenants dans le cas des contrats de concession, associés à des avenant de prolongation des emprunts négociés auprès des banques (dans une certaine limite).

Le bénéfice de **garanties collectivités locales** (dans le cadre des concessions publiques d'aménagement, à hauteur de 80%, dans le respect des ratios de la **loi Galland**) permet en principe d'obtenir des taux d'intérêt intéressants. Le modèle classique est celui du financement par **prêts moyen long-terme in fine** (remboursement du capital la dernière année) ou prêts à **remboursement différés** (par exemple, remboursement du capital des trois dernières années de l'opération). Les frais financiers sont toutefois, en ce cas, payés sur un capital restant dû qui par définition ne diminue pas ou tardivement.

Vision trésorerie									
	T.V.A.	0	-21	15	-234	182	58	0	0
	MOYENS DE FINANCEMENT	0	150	2 000	3 900	1 450	-481	-3 441	-3 579
	EMPRUNTS et AVANCES MOBILISATIONS	7 650	150	2 000	4 000	1 500	0	0	0
	REMBOURSEMENTS EMPRUNTS et AVANCES	7 650	0	0	100	50	481	3 441	3 579
	TRESORERIE PERIODE	91	-1	1 823	-1 576	41	-234	314	-277
	TRESORERIE CUMULEE	91	-1	1 823	247	288	54	368	91

## 2.3 | DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

### Charges et recettes : sur quoi le financement des EPL d'aménagement repose-t-il ?

Détail des postes de dépenses / recettes par type d'opération			
Prestations de services		Concessions	
Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
Honoraires EPL	Paiement des collectivités	Acquisitions foncières	Cessions des droits à construire
Mandats		Proto-aménagement*	
Dépenses	Recettes	Renaturation / Compensation	
Travaux	Financement par les collectivités	Travaux	Subventions
Etudes		Etudes	Participation des collectivités
Frais financiers		Rémunération EPL	
Honoraires EPL		Coût de financement	
Opérations propres			
Dépenses	Recettes		
Foncier	Cessions		
Proto-aménagement*			
Renaturation / Compensation			
Travaux			
Etudes			
Honoraires externes			
Coûts de financement			
Marge immobilière EPL			

A la lumière de ces tableaux, on s'aperçoit que les postes de dépenses des EPL d'aménagement sont nombreux, à l'inverse des postes de recettes.

De par leurs activités d'intérêt général, **les déficits financiers enregistrés sont principalement équilibrés par les subventions et participations des collectivités territoriales** (Etat, Région, Département, CU, CA...). Ces dernières peuvent également contribuer à l'opération par des avances de trésorerie, destinées à être remboursées à la collectivité prêteuse.

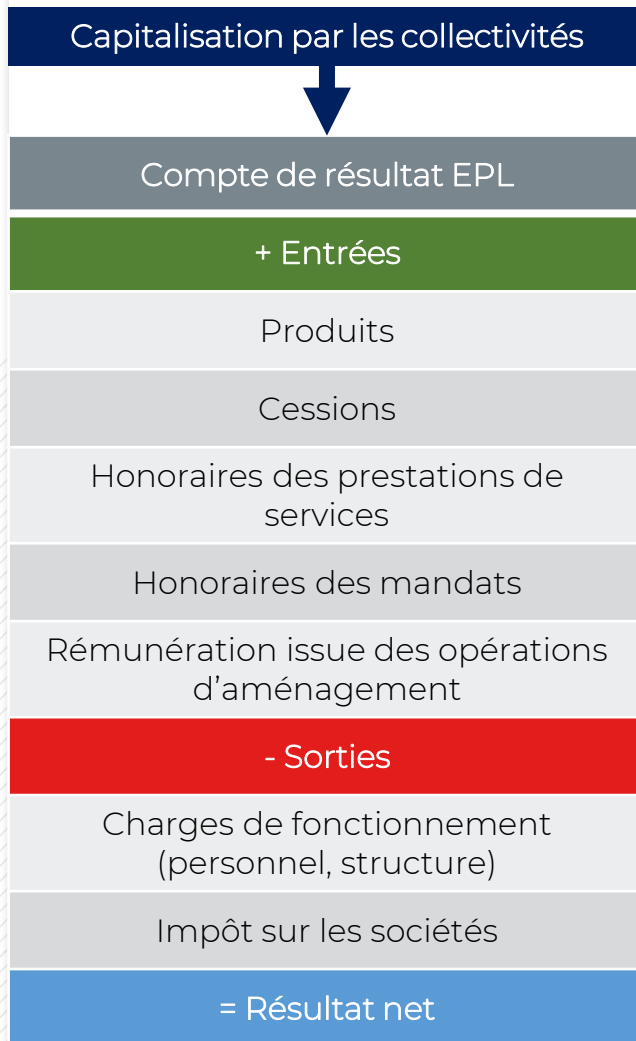
\* acquisition foncière, dépollution, démolition, portage long terme...

## 2.3 | DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC



Mode  
opérateur  
-  
Nouveaux  
outils

### Résumé : comment se rémunère actuellement une EPL ?



Afin d'avoir une activité pérenne, les EPL doivent s'assurer de :

- *L'équilibre de leurs opérations (concessions, mandats, opérations propres, etc.) :*
  - Les EPL d'aménagement se rémunèrent grâce à la marge effectuée sur leurs opérations propres (+ part du boni non rétrocédé à la collectivité sur les CPA) et qui participe au chiffre d'affaires de ces structures : ce sont les produits et les cessions. Ils abondent les fonds propres de l'entreprise.
  - Les EPL se financent également grâce aux emprunts : en effet, les dépenses engagées pour les concessions d'aménagement sont généralement financées *via* un prêt.
  - Si les opérations ne sont pas à l'équilibre, le manque à gagner doit être financé par des subventions et par la participation des collectivités (prévue contractuellement, révisable par avenant)
- *L'équilibre général de leur structure :*
  - Les frais de fonctionnement des EPL ne sont pas directement assumés par les collectivités : les sociétés doivent donc être en mesure de les couvrir grâce aux produits et prestations de services (et rémunération issues des opérations d'aménagement) afin d'atteindre une situation d'équilibre d'exploitation.
  - Lors de la création d'une EPL, l'équilibre en trésorerie est permis par la capitalisation initiale de l'outil par les collectivités, grâce à un budget d'investissement.

En somme, les EPL doivent bénéficier d'un **volume d'affaires suffisant** pour que leur modèle économique soit viable et pour assurer leur pérennité.

Ce dernier repose sur de **nombreux postes de dépenses et peu de recettes** (faiblesse des marges de manœuvre), une situation qui sera **accentuée par les surcoûts et les nouveaux postes de dépenses qu'imposent des opérations sobres sur le plan foncier. Des enjeux très forts reposent donc sur des moyens très limités** et conditionnés par la **(re)capitalisation** des EPL par les collectivités.



**Quels outils pourraient-ils permettre aux EPL d'équilibrer leurs opérations à l'ère du ZAN ?**

## 2.3

## DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

## Dépenses ZAC 1 : Un bilan de ZAC à vocation d'habitat – Opération en extension

DEPENSES	Montant ZAC HT	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Acquisitions &amp; frais annexes</b>	<b>7 067</b>	<b>739</b>	<b>739</b>	<b>739</b>	<b>739</b>	<b>739</b>	<b>739</b>
Acquisitions	6 648	711	711	711	711	711	711
Frais notaires s/ acq.	199	19	19	19	19	19	19
Impôts fonciers	38						
Frais annexes s/ acq. géomètres	15						
Frais annexes s/ acq. Négociateur	166	9	9	9	9	9	9
<b>Etudes générales</b>	<b>430</b>	<b>163</b>	<b>165</b>	<b>167</b>	<b>169</b>	<b>171</b>	<b>173</b>
<b>Etudes s/trx &amp; Travaux</b>	<b>13 457</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Frais financiers</b>	<b>770</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>
Frais financiers sur C.T & emprunts	423	10	11	12	13	14	15
Gestion financière	347	19	22	10	11	11	11
<b>Frais de Société</b>	<b>1 277</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
<b>Frais sur ventes</b>	<b>790</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Frais de gestion</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Entretien de la zone	40						
Frais de contentieux	15						
Retenue de garantie							
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>23 845</b>	<b>988</b>	<b>994</b>	<b>986</b>	<b>989</b>	<b>992</b>	<b>996</b>
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>24 344</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RECETTES - DEPENSES (Résultat)</b>	<b>499</b>	<b>-988</b>	<b>-994</b>	<b>-986</b>	<b>-989</b>	<b>-992</b>	<b>-996</b>
<b>Mvts de trésorerie de l'année</b>	<b>499</b>	<b>2 012</b>	<b>1 447</b>	<b>-2 277</b>	<b>-2 326</b>	<b>-2 374</b>	<b>-2 427</b>
<b>TRESORERIE</b>	<b>499</b>	<b>2 012</b>	<b>3 459</b>	<b>1 182</b>	<b>-1 144</b>	<b>-3 518</b>	<b>-5 945</b>

Frais de portage du foncier sur durée d'une opération : 1% des dépenses totales



1% de frais de proto-aménagement



# 2.3

## DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

### Dépenses ZAC 2 : Un bilan entre extension et requalification pour un parc tertiaire

DEPENSES	Bilan actualisé HT	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Acquisitions &amp; frais annexes</b>	<b>17 121</b>	<b>6 341</b>	<b>2 039</b>	<b>2 039</b>	<b>1 647</b>	<b>1 134</b>	<b>1 334</b>	<b>1 114</b>	<b>1 174</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Acquisitions	13 640	5 382	1 500	1 500	1 200	1 000	1 000	1 000	1 058								
fouilles archéologiques	1 700	400	400	400	300		200										
frais annexes et notaires	445	300	30	30	24	15	15	15	16	0	0	0	0	0			
Impôts fonciers	1 100	180	80	80	100	100	100	80	80	80	70	50	50	50			
frais annexes géomètre sur acquisitions	0																
Frais annexes s/ acq. négociateur	236	79	29	29	23	19	19	19	20	0							
<b>Etudes générales</b>	<b>565</b>	<b>263</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Etudes s/trx &amp; Travaux</b>	<b>23 731</b>	<b>1 322</b>	<b>1 585</b>	<b>2 105</b>	<b>2 425</b>	<b>1 580</b>	<b>1 900</b>	<b>2 368</b>	<b>1 375</b>	<b>2 105</b>	<b>1 113</b>	<b>1 580</b>	<b>1 121</b>	<b>1 053</b>	<b>1 050</b>	<b>1 050</b>	<b>0</b>
Démolition	2000	900	800	300													
<b>Frais financiers</b>	<b>5 326</b>	<b>956</b>	<b>229</b>	<b>304</b>	<b>383</b>	<b>330</b>	<b>400</b>	<b>167</b>	<b>391</b>	<b>400</b>	<b>351</b>	<b>375</b>	<b>353</b>	<b>329</b>	<b>223</b>	<b>137</b>	<b>0</b>
Frais financiers sur emprunts	3 384	813	117	206	267	243	218	167	318	274	228	210	160	109	55		
Frais financiers s/ court terme	1 942	143	112	98	116	88	182	0	74	126	123	165	193	221	168	137	0
Commission sur plafond de découvert	0																
<b>Frais de Société</b>	<b>5 310</b>	<b>944</b>	<b>367</b>	<b>367</b>	<b>444</b>	<b>358</b>	<b>309</b>	<b>463</b>	<b>263</b>	<b>242</b>	<b>173</b>	<b>206</b>	<b>177</b>	<b>197</b>	<b>254</b>	<b>155</b>	<b>393</b>
<b>Frais sur ventes</b>	<b>405</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Frais de gestion</b>	<b>375</b>	<b>157</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>0</b>
Fonds de concours versés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>52 834</b>	<b>9 983</b>	<b>4 325</b>	<b>4 922</b>	<b>5 014</b>	<b>3 505</b>	<b>4 036</b>	<b>4 212</b>	<b>3 286</b>	<b>2 876</b>	<b>1 742</b>	<b>2 238</b>	<b>1 727</b>	<b>1 663</b>	<b>1 553</b>	<b>1 358</b>	<b>393</b>
<b>Taux avancement dépenses</b>	<b>%</b>	<b>18,89</b>	<b>27,08</b>	<b>36,40</b>	<b>45,89</b>	<b>52,52</b>	<b>60,16</b>	<b>68,13</b>	<b>74,35</b>	<b>79,80</b>	<b>83,09</b>	<b>87,33</b>	<b>90,60</b>	<b>93,75</b>	<b>96,69</b>	<b>99,26</b>	<b>100,00</b>
<b>Mvts de trésorerie de l'année</b>	<b>-1227</b>	<b>-4 280</b>	<b>457</b>	<b>-56</b>	<b>-574</b>	<b>760</b>	<b>-2 692</b>	<b>5 188</b>	<b>-1 957</b>	<b>-1 634</b>	<b>151</b>	<b>-1 189</b>	<b>-781</b>	<b>-775</b>	<b>1 509</b>	<b>881</b>	<b>3 766</b>
<b>TRESORERIE</b>	<b>-1227</b>	<b>-4 280</b>	<b>-3 824</b>	<b>-3 880</b>	<b>-4 455</b>	<b>-3 694</b>	<b>-6 387</b>	<b>-1 198</b>	<b>-3 155</b>	<b>-4 789</b>	<b>-4 638</b>	<b>-5 827</b>	<b>-6 609</b>	<b>-7 384</b>	<b>-5 874</b>	<b>-4 993</b>	<b>-1 227</b>

Fouille archéologique :  
3% des dépenses totales



Remise en état des sols:  
4% des dépenses totales



Frais de portage du foncier sur durée d'une opération : 3,6% des dépenses totales



10,6% de frais de dépenses totales

## 2.3

## DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

## Dépenses ZAC 3 : Un bilan de requalification mixte

	Bilan actualisé H.T	réalisé HT au 31/12/2019	Année 2020 HT	Année 2021 HT	Année 2022 HT	Années 2023	Années 2024 & suiv. HT	
	Euros							
<b>DEPENSES</b>								
<b>Acquisitions &amp; frais annexes</b>	<b>27 879</b>	<b>26 114</b>	<b>57</b>	<b>850</b>	<b>30</b>	<b>538</b>	<b>290</b>	Dépollution : 4% du total de dépenses
Acquisitions	21 356	20 301	0	565	0	490		+
Frais de notaires s/ acq.	1 991	1 781	2	10		8		
Impôts fonciers	259	69	55	45	30	30	30	Démolition : 9% des frais de dépenses totales
Frais annexes indemnités	3 967	3 507		210			250	+
Autres frais s/ acq.	565	525		20		10	10	
<b>Etudes générales</b>	<b>778</b>	<b>739</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	+
<b>Etudes s/trx &amp; Travaux</b>	<b>36 397</b>	<b>27 816</b>	<b>2 328</b>	<b>2 710</b>	<b>1 267</b>	<b>316</b>	<b>1 960</b>	
Démolitions évacuation matériaux	6 963	1 763	2 070	2 040	1 000	30	60	+
Dépollution	3 300	2 500	800					
<b>Frais financiers</b>	<b>5 903</b>	<b>5 466</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>135</b>	+
Frais financiers sur C/T & emprunts	5 903	5 466	89	81	66	66	135	
Frais financiers s/ court terme	0	0						+
Commission sur plafond de découvert	0							
Rémunération de trésorerie	0	0						+
<b>Frais de Société</b>	<b>5 681</b>	<b>4 329</b>	<b>174</b>	<b>265</b>	<b>188</b>	<b>141</b>	<b>583</b>	
<b>Frais sur ventes</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	+
<b>Frais de gestion</b>	<b>748</b>	<b>644</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	
<b>Fonds de concours versés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	+
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>77 395</b>	<b>65 108</b>	<b>2 679</b>	<b>3 938</b>	<b>1 578</b>	<b>1 089</b>	<b>3 002</b>	
TOTAL RECETTES	72 017	51 380	1 527	1 834	3 260	2 989	11 027	=
TOTAL DEPENSES	77 395	65 108	2 679	3 938	1 578	1 089	3 002	
<b>RECETTES - DEPENSES</b>	<b>-5 378</b>	<b>-13 728</b>	<b>-1 152</b>	<b>-2 104</b>	<b>1 682</b>	<b>1 900</b>	<b>8 025</b>	16% de frais de dépenses totales
<b>Mvts de trésorerie de l'année</b>	<b>-5 377</b>	<b>1 015</b>	<b>-10 033</b>	<b>-3 195</b>	<b>584</b>	<b>795</b>	<b>5 456</b>	
<b>TRESORERIE ZAC</b>	<b>-5 377</b>	<b>1 015</b>	<b>-9 018</b>	<b>-12 213</b>	<b>-11 629</b>	<b>-10 833</b>	<b>-5 377</b>	

## 2.3

## DÉVELOPPER UN OUTIL AD HOC

## Dépenses ZAC 4 : Un bilan de ZAC économique en extension urbaine

DEPENSES	BP ZAC K Euro HT	Réalisé HT au 31/12/2020	Prévision HT année 2021	Prévision HT année 2022	Prévision HT année 2023	Prévision HT année 2024	Prévision HT année 2025 et au-delà
<b>Acquisitions &amp; frais annexes</b>	<b>2 677</b>	<b>2 533</b>	<b>5</b>	<b>107</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
Acquisitions concédant	2 507	2 507					
Acquisition bassin extérieur périmètre opérationnel	20			20			
Acquisition CD11	30			30			
Frais annexes - notaires	77	26		52			
Impôts fonciers	43		5	5	5	4	24
<b>Etudes générales</b>	<b>86</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>29</b>
<b>Etudes s/trx &amp; Travaux</b>	<b>11 547</b>	<b>1 712</b>	<b>3 574</b>	<b>1 272</b>	<b>2 090</b>	<b>1 318</b>	<b>1 580</b>
Remise en état des sols	2 500	2 000	500				
<b>Frais financiers</b>	<b>508</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>207</b>
Frais financiers sur emprunts	462	11	56	66	66	62	202
Frais financiers s/ court terme	46	24	4	4	4	4	5
<b>Frais sur ventes</b>	<b>193</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>71</b>
<b>Frais de gestion</b>	<b>189</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>112</b>
<b>Fonds de concours versés</b>							
<b>SOUS-TOTAL DEPENSES</b>	<b>15 200</b>	<b>4 324</b>	<b>3 705</b>	<b>1 501</b>	<b>2 213</b>	<b>1 433</b>	<b>2 023</b>
<b>Honoraires aménageur</b>	<b>1 473</b>	<b>102</b>	<b>318</b>	<b>181</b>	<b>228</b>	<b>192</b>	<b>451</b>
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>16 673</b>	<b>4 426</b>	<b>4 023</b>	<b>1 682</b>	<b>2 442</b>	<b>1 625</b>	<b>2 475</b>
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>15 143</b>		<b>1 563</b>	<b>1 722</b>	<b>1 803</b>	<b>2 001</b>	<b>8 055</b>
RECETTES - DEPENSES	-1 530	-4 426	-2 460	39	-639	375	5 581
<b>Mvts de trésorerie de l'année</b>	<b>-1530</b>	<b>-964</b>	<b>-422</b>	<b>1 039</b>	<b>-741</b>	<b>-451</b>	<b>9</b>
<b>TRESORERIE</b>	<b>-1530</b>	<b>-964</b>	<b>-1 386</b>	<b>-347</b>	<b>-1 087</b>	<b>-1 538</b>	<b>-1 530</b>

Remise en état des sols :  
15% des frais de dépenses  
totales



Frais de portage du  
foncier sur durée d'une  
opération : 1% des  
dépenses totales



16% de frais de proto-  
aménagement