

Enjeux et coopérations entre Epl et EPF

Quand l'union fait la force !



Sommaire



Introduction

page 3

1

Epl, EPF et collectivités

Une coopération au service des stratégies foncières et du développement territorial

page 7

2

Coopération entre Epl, EPF et collectivités

6 exemples de synergies au bénéfice de projets de territoires plus durables et résilients

page 13

3

Écologiser les bilans d'opérations

Outils et leviers pour les Epl et les Epf

page 37

Entre sobriété foncière et renaturation



Un questionnement à l'œuvre des stratégies et modèles économiques pour les acteurs du foncier et de l'aménagement (Epf, Epl et collectivités)

Le secteur de l'aménagement connaît de profonds bouleversements en raison des diverses transitions auxquelles il est confronté, et ce dans un contexte de fortes tensions foncières et financières.

Entre sobriété foncière et injonctions environnementales, le modèle de la fabrique urbaine est contraint d'évoluer pour se réinventer : nouvelles approches de la gestion foncière et de l'aménagement du territoire, émergence de nouveaux modes de faire et développement de coopérations territoriales, optimisation des modèles économiques... Autant de réflexions qui requestionnent le modèle historique de fonctionnement et de financement des Entreprises publiques locales (Epl) et des Etablissements Publics Fonciers Locaux (Epfl).

Au regard des enjeux de transition écologique et d'adaptation des territoires au changement climatique, les acteurs de l'aménagement ont pleinement conscience des mutations qui s'opèrent et des nécessaires transformations à l'œuvre. La montée en puissance des incidences environnementales dans les opérations d'aménagement engendre une transformation de la nature même des opérations d'aménagement. Désormais, la problématique de renaturation/compensation devient de plus en plus prégnante, mettant à mal les bilans d'opération et nécessitant une évolution des compétences et des savoir-faire des Epf et Epl, dont le métier historique d'aménageur était davantage fondé sur la construction et l'artificialisation via notamment la revente de charges foncières.

Quelles sont alors les dynamiques en cours au sein des Epf et Epl ? Cette nécessaire prise en compte des enjeux environnementaux et limites planétaires dans les projets, donne d'ailleurs lieu à des travaux de recherche sur « l'écologisation » des modèles de l'aménagement.

Parallèlement à cela, l'enjeu de sobriété foncière a également induit un basculement de référentiel en matière de gestion du foncier et notamment dans le modèle de la production urbaine pratiqué jusqu'à présent. La requalification de l'existant et la densification douce sont désormais la priorité. Pour ce faire, Epf et Epl ont dû développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles techniques pour contribuer, à leur niveau, à l'enjeu de reconstruire la ville sur la ville.

Enfin, ces enjeux de renaturation/compensation et de sobriété foncière s'inscrivent dans un contexte juridique et législatif qui contraint de plus en plus les modèles économiques des Epf et Epl au regard des complexités administratives, des délais, de l'augmentation des contentieux d'urbanisme ou encore du contexte économique de raréfaction des fonds publics. À tout cela s'ajoute des juridictions administratives de plus en plus exigeantes et un corpus juridique dans lequel le droit de l'environnement devient désormais structurant. Les diverses simplifications opérées ces dernières années dans le champ de l'urbanisme ne finissent-elles pas, *in fine*, par produire l'effet inverse : (re)complexifier ?

Face aux mutations, coopérer et s'adapter devient une nécessité



Dans un contexte en pleine mutation (des usages, des modes vie et des équilibres territoriaux) où les acteurs de l'aménagement sont incités à réduire l'empreinte environnementale de l'acte d'aménager, il devient indispensable d'optimiser les relations entre les différents acteurs publics et parapublics de l'aménagement au service de la réalisation de projets de territoire plus résilients et durables.

Pour ce faire, Epf et Epl ont su développer des dynamiques de coopérations singulières au bénéfice des collectivités locales. Explorer de nouveaux modes de faire, imaginer et expérimenter des dispositifs innovants, développer des outils intelligents, tout en construisant avec les acteurs locaux, telles sont les nouvelles approches proactives mise en œuvre par les opérateurs fonciers et acteurs de l'aménagement.

L'union de deux métiers différents mais complémentaires devient un levier stratégique d'adaptation et d'innovation de ces acteurs aux nouvelles données territoriales.

Cette brochure se propose de mettre en lumière cinq exemples de coopérations entre les acteurs du foncier et de l'aménagement au bénéfice des collectivités locales, pour des territoires plus inclusifs et écologiques à l'ère du changement climatique et de la sobriété foncière.

À travers la singularité de ces coopérations entre EPL et EPF, tant dans leur origine que leur forme, et ce dans des territoires aux contextes divers, nous verrons quels en sont les enseignements à tirer.

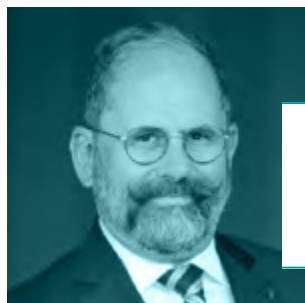


ÉDITO

DES PRÉSIDENTS



Philippe Alpy
Président de
l'Association
nationale des Epfl



Philippe Laurent
Président de la Fédération
des élus des Entreprises
publiques locales



Dans un contexte de sobriété foncière et de tension sur les ressources publiques, le foncier est plus que jamais stratégique.

Les Établissements Publics Fonciers Locaux (EPFL), tout comme les Établissements Publics Fonciers d'État (EPF), sont des outils essentiels au service des collectivités. Par leur capacité d'anticipation, leur aptitude à maîtriser le foncier et leur expertise en matière de portage et de recyclage foncier, ils sécurisent des projets que les communes seules auraient plus de mal à conduire.

Mais c'est lorsqu'ils coopèrent avec les Entreprises Publiques Locales (Epl) que leur impact se révèle tout particulièrement. En associant ingénierie foncière et savoir-faire opérationnel, proto-aménagement et aménagement, EPFL et EPL créent des synergies qui permettent de réaliser des projets complexes, inclusifs et durables. Ces partenariats optimisent les coûts, accélèrent les opérations et répondent aux enjeux de transition écologique et sociale, tout en renforçant l'attractivité et la résilience des territoires.

Cette brochure illustre ces coopérations concrètes et les enseignements que l'on peut en tirer : elle montre comment l'alliance entre EPL et EPF transforme le foncier en véritable levier stratégique au service de l'intérêt général. »



La mise en œuvre du ZAN et la raréfaction du foncier mobilisable imposent aux collectivités des choix difficiles. Entre recyclage d'îlots, gestion

de friches coûteuses, densification maîtrisée ou réponse aux besoins en logement et en activités, elles doivent désormais composer avec des opérations plus complexes, plus techniques et plus exigeantes.

Dans ce contexte, les Entreprises publiques locales apportent une réponse essentielle. Par leur ancrage territorial et leur expertise opérationnelle, les Epl d'aménagement accompagnent les collectivités dans ces pratiques urbaines, qu'il s'agisse de requalifier des friches, de renaturer des sites ou encore de revitaliser les centres anciens grâce à leur foncière de redynamisation commerciale. Mais cette action ne peut pleinement réussir sans une coordination étroite avec les Établissements publics fonciers, locaux comme d'État, dont l'anticipation et la sécurisation foncière sont devenues indispensables pour absorber les surcoûts et préparer le terrain des projets.

C'est tout le sens des rencontres organisées en 2023 puis en 2025 par la Fédération des élus des Entreprises publiques locales et l'Association nationale des Établissements publics fonciers : affirmer cette coopération, dépasser les logiques de concurrence entre outils, et montrer comment le binôme Epf-Epl permet de lever des verrous fonciers, techniques ou financiers qui freinent l'action publique.

Avec cette nouvelle publication, nos deux réseaux réaffirment qu'à l'heure où l'existant devient la priorité et où les modèles économiques de l'aménagement sont sous tension, une alliance forte et structurée entre acteurs du foncier et de l'aménagement est indispensable. C'est ensemble que nous donnerons aux territoires les moyens de mener les transitions qui s'imposent à eux.»

1

Epl, EPF et collectivités

*Une coopération
au service des stratégies foncières
et du développement territorial*



Les Epl, des acteurs opérationnels du développement urbain et rural des territoires

Les Epl en quelques mots

1 486
entreprises
à forme sociétaire

exerçant des **missions d'intérêt général** dans différents domaines d'activité

dans lesquelles les **collectivités territoriales** détiennent

79%
du capital
en moyenne

Les Entreprises publiques locales (Epl) sont des sociétés anonymes régies par le livre II du Code de commerce.

Elles peuvent prendre la forme de Société d'économie mixte (Sem), de Société publique locale (Spl) ou de Société d'économie mixte à opération unique (SemOp).

Avec un chiffre d'affaires annuel médian dépassant 1,9 million d'euros et un effectif médian de 8 salariés en équivalent temps plein, les Epl sont pour la majorité assimilables à des petites et moyennes entreprises (59 %).

Selon les nouveaux seuils définissant la taille des entreprises, 36 % de ces sociétés ressemblent à des microentreprises et les 5 % restantes présentent les caractéristiques d'entreprises de taille intermédiaire et au-delà.

Les Sem, les Spl et les SemOp sont des entreprises créées par les collectivités territoriales pour réaliser des opérations d'aménagement, de construction, pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ou pour toute autre activité d'intérêt général.

Elles exercent des activités plurielles ayant trait au service public, qui peuvent être classées en sept grands domaines d'intervention : l'aménagement et l'immobilier d'entreprise, le tourisme, la culture et les loisirs, l'environnement et les réseaux, l'habitat, le développement économique, la mobilité et le stationnement, ainsi que l'action sociale et la santé.

Au moins 50 % du capital social des Entreprises publiques locales est détenu par une ou plusieurs collectivités territoriales, ou moins de 50 % si ces autorités disposent d'un contrôle réel sur l'activité de l'entreprise (exercice de la présidence et détention d'une minorité de blocage a minima).

S'il existe différentes formes de coopération dans ces sociétés, les collectivités territoriales détiennent en moyenne 69 % du capital des 857 Sem existantes, 100 % du capital des 567 Spl en activité (hors Spla-in) et 43 % du capital des 56 SemOp créées.

La Fédération des élus des Entreprises publiques locales

Qui sommes-nous ?

La Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl) est gouvernée par des présidents et administrateurs d'Epl (Sem, Spl, SemOp, Spla) de toutes sensibilités politiques depuis 1956. Elle rassemble plus de 1480 Entreprises publiques locales en métropole et dans les Outre-mer et leurs 13 000 élus présidents et administrateurs. À l'échelle européenne, la FedEpl est affiliée à SGI Europe, qui siège à Bruxelles et représente plus de 32 000 entreprises à mission de services publics et d'intérêt général.

La Fédération a vocation à promouvoir le modèle de l'économie mixte locale. Les Epl proposent une flexibilité et une réelle agilité aux élus locaux qui souhaitent développer leurs territoires avec des solutions innovantes. Les Epl sont des outils de gestion de service public à mission d'intérêt général qui s'adaptent complètement aux spécificités de chaque territoire.

Du tourisme à la petite enfance, en passant par le logement, l'aménagement et la transition énergétique, les équipes d'experts de la FedEpl accompagnent les entreprises et leurs dirigeants dans la professionnalisation de leurs activités et les guident face aux enjeux auxquels ils sont confrontés au quotidien.

Nos **3** missions

- Action politique
- Accompagnement des adhérents
- Action territoriale

Les Epf, des opérateurs outillés et résilients au service des stratégies foncières et immobilières des collectivités locales

À l'heure où les questions de lutte contre l'artificialisation des sols, de renouvellement urbain et de transition écologique sont de plus en plus prégnantes, les Epf confirment leur rôle stratégique en faveur du portage et de la maîtrise foncière au bénéfice des collectivités locales et de l'intérêt général. Par leur capacité d'anticipation et une action qui s'inscrit dans le temps long, ils sont des acteurs majeurs pour accompagner les transitions territoriales et porter des dynamiques d'innovation.

Tout en dialoguant avec les élus locaux pour adapter leurs actions aux réalités de chaque territoire, ils sont en capacité de concilier développement territorial et préservation des ressources naturelles, et ce afin de libérer des terrains stratégiques dans un contexte de fortes mutations climatiques, sociales et économiques.

Qu'ils soient d'État ou locaux, leur mission principale consiste à acquérir, pour le compte de collectivités territoriales, des terrains en vue de leur aménagement futur. Il faut bien y voir une complémentarité dans leurs actions, notamment au travers des enjeux nationaux et locaux auxquels ils répondent.

Les Epf, des acteurs historiques de la production de logements

En 2024, les mises en chantier et les autorisations de construire ne cessent de reculer au niveau national, notamment en raison de la difficulté à mobiliser le foncier (temps long et complexité de son recyclage, spéculations foncières...). À cela s'ajoute également la crise climatique qui nécessite des réactions urgentes face à certaines situations foncières (recul du trait de côte, inondations...).

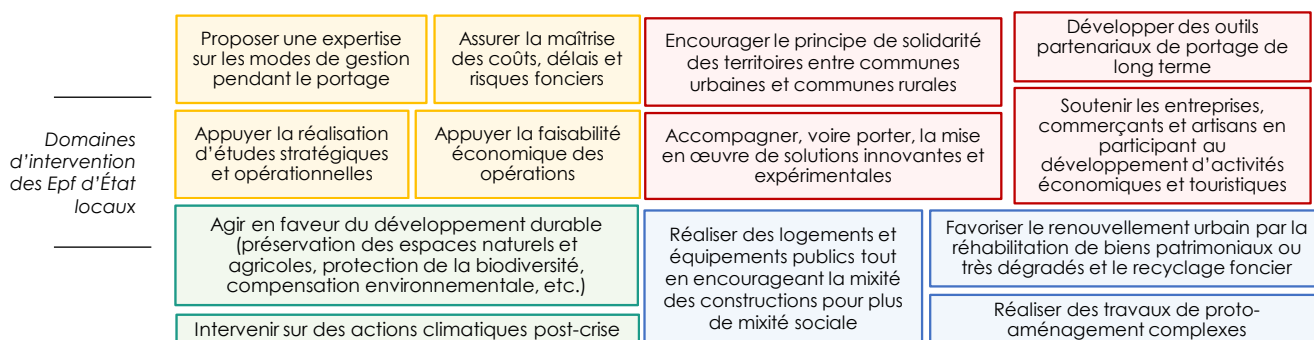
Face à ces situations particulières, les capacités d'anticipation et de portage sur des temps longs des Epf en font des acteurs majeurs de la production de logements, l'une de leurs interventions prioritaires. À titre d'exemple, en 2024, les cessions opérées par les Epf d'État ont permis la création de 14 895 logements (dont près de 50% sociaux) et ce sont 23 209 logements à produire grâce aux acquisitions.

Les Epf, une ingénierie multi-compétences et multi-thématiques au service des stratégies foncières et immobilières des collectivités locales

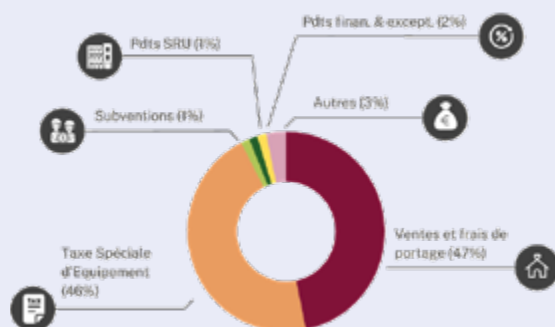
Au-delà de la production de logement, les Epf contribuent également aux actions de soutien à la réindustrialisation notamment par l'accès au foncier qu'ils permettent. En ce sens, ils participent à la vitalité économique et l'attractivité des territoires, notamment en permettant la réimplantation d'activités économiques dans les villes et villages.

Les Epf sont indéniablement des acteurs clefs de la transformation foncière, notamment dans le cadre des opérations de protoaménagement (ensemble des actions de nature à faciliter l'utilisation et l'aménagement ultérieur des biens fonciers ou immobiliers acquis), ainsi que de leur gestion intercalaire. Ils offrent ainsi aux collectivités le temps et les moyens nécessaires pour concevoir ou affiner leurs projets de territoire.

Enfin, les Epf accompagnent et conseillent les collectivités dans leur stratégie d'acquisition et d'aménagement, et tout particulièrement ces dernières années sur l'enjeu de recyclage foncier et immobilier. Ils mettent ainsi toute leur expertise au service d'opérations toujours plus complexe, qui intègrent désormais de plus en plus des problématiques de renaturation et compensation.



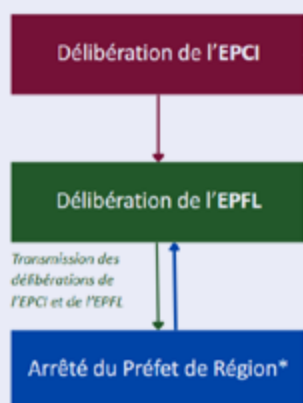
Les Établissements Publics Fonciers Locaux (Epl)



Les ressources des Epl se répartissent principalement autour de la taxe spéciale d'équipement (TSE), plafonnée à 20€/habitant, avec une moyenne de 10€/hab. en 2024.

Conditions d'adhésion à un Epl Local (en vigueur depuis la loi de simplification du droit à l'urbanisme et du logement, 2025)

DEMANDE D'ADHESION D'UN EPCI



DEMANDE D'ADHESION D'UNE COMMUNE



Les Epl en quelques chiffres (2024)

12 Epl d'État
qui couvrent **45 millions d'habitants**
pour **2 058 communes**
dans le périmètre de compétences

24 Epl Locaux et l'Office Foncier de la Corse
qui couvrent **14,7 millions d'habitants**
répartis sur **8 219 communes adhérentes**,
dont 8 métropoles

Pour en savoir plus

Site de l'Association des Epl :
asso-epfl.fr

Présentation vidéo des Epl :
asso-epfl.fr/zoom-sur-les-epfl/question-ce-quun-epfl/

Page dédiée aux Epl d'Etat :
ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/etablissements-publics-fonciers-ep/



2

Coopération entre Epl, EPF et collectivités

*6 exemples de synergies
au bénéfice de projets de territoires
plus durables et résilients*

Une coopération au service de deux opérations complexes de requalification de friches existantes en zone détendue

L'Epfl du Dauphiné et le groupement ELEGIA

Focus acteurs

ELEGIA

En tant qu'aménageur de territoires, le groupe ELEGIA est un des plus grands groupements d'Epfl d'Auvergne-Rhône-Alpes au service des maîtres d'ouvrage publics et privés qui transforment les territoires, notamment dans les domaines de l'aménagement du territoire, du renouvellement urbain et de l'immobilier. elegia-groupe.fr

[epfl...]
dauphiné
la vie des territoires
l'avis des projets.

L'Epfl du Dauphiné se définit comme l'expert foncier des collectivités locales et un acteur de l'atterrissage foncier des politiques publiques de ses collectivités adhérentes. Il intervient sur des projets favorisant l'accès au logement, la mixité sociale, le dynamisme des centralités, la préservation de l'environnement et la protection contre les risques technologiques et naturels. epfl-dauphine.fr

— Une coopération née d'un fort enjeu local de reconversion sur deux sites d'envergure

La genèse de la coopération entre l'Epfl du Dauphiné et ELEGIA tient à une volonté forte de deux collectivités du Département de l'Isère de requalifier deux friches existantes, sur les communes de Voiron et de Voreppe.

L'envergure des sites, leurs dimensions patrimoniale et architecturale et la nature des activités passées ont nécessité l'intervention d'un acteur en capacité de pouvoir :

- Assumer la charge foncière conséquente relative à l'acquisition des sites et leur remise en état (dépollution,

déconstruction..) en vue des futures opérations d'aménagement ;

- Apporter une expertise en matière d'évaluation des coûts d'aménagement et de programmation, en cohérence avec la stratégie et les attentes des élus locaux.

Opérations très risquées pour un acteur seul, c'est dans ce contexte singulier que la coopération entre l'Epfl du Dauphiné et ELEGIA a pris tout son sens, et ce au bénéfice des collectivités locales.

Focus projet

Friche de Voiron –
Vue du projet



Le projet de reconversion de la friche hospitalière en quartier mixte (habitat et activité en lien avec le domaine de la santé)

prend place sur un site de 13 hectares au sein de la commune de Voiron. Le site présente de fortes contraintes architecturales (bâtiments anciens, classés pour certains), géographiques (visibilité du site de par sa présence sur un promontoire) et naturelles (risques naturels en raison des espaces boisés et l'altitude du site).

In fine, le site accueille des logements, un équipement d'enseignement supérieur, un parc urbain ainsi que des liaisons modes actifs (bilan de l'aménagement : 10M€ dont 2M€ de foncier).



Friche de Voreppe –
Avant démolition

Le projet de requalification de la friche papetière se situe sur la commune de Voreppe, sur un ancien site industriel de 17 hectares. Les activités passées du site ont engendré de forts enjeux de dépollution et de déconstruction (2M€ de travaux, 38 bâtiments démolis). 3 ans de travaux ont ainsi été nécessaires pour redonner vie à ce site par l'installation de 4 nouvelles entreprises (bilan aménagement : 8M€ dont 4,8M€ de foncier).

— Une complémentarité entre l'Epfl du Dauphiné et ELEGIA qui n'est plus à démontrer

Une coopération fructueuse comme clef de voûte de la réussite d'opérations complexes

Les synergies créées et développées entre l'Epfl du Dauphiné et ELEGIA ont rendu possible la réalisation de ces deux opérations complexes de requalification de friches existantes.

La complexité de ces opérations tient notamment :

- aux fortes contraintes et enjeux engendrés par la localisation des sites et leurs activités passées ;
- aux coûts conséquents d'acquisition du foncier et des opérations d'aménagement nécessaires pour chacun des sites en raison de leur envergure ;

- à l'incertitude engendrée par le contexte de la vente quant à la valeur « acceptable » d'acquisition du foncier.

La collaboration entre l'Epfl et ELEGIA, en amont de l'acquisition des deux sites, a permis de travailler conjointement sur les futures opérations d'aménagement de chacun des sites, en accord avec les souhaits des communes de Voiron et Voreppe.

Les relations de confiance ainsi créées avec les collectivités, associées à cette coopération fructueuse, ont été essentielles pour sécuriser la sortie des opérations pour tous.



« Deux conseillers valent mieux qu'un, et qui plus est quand ils ont des savoir-faire et des compétences complémentaires qui permettent ainsi d'optimiser la relation avec la collectivité, de la sécuriser, et de pouvoir l'accompagner au mieux dans les choix à opérer. »

Vincent Rémy, directeur général de l'Epfl du Dauphiné

Une complémentarité des savoirs et des compétences à différents niveaux

L'articulation des savoirs et des compétences entre l'Epfl et ELEGIA a été un facteur clef pour la réussite des deux opérations, et notamment pour lever les différentes contraintes et incertitudes évoquées précédemment.

L'implication de ces deux acteurs s'est traduite à différents niveaux sur ces deux projets, tant en amont de l'acquisition du foncier que lors des différentes opérations d'aménagement qui ont été menées par la suite :

	Friche papetière de Voreppe	Friche hospitalière de Voiron
Epfl du Dauphiné	— acquisition en urgence du foncier et lancement des opérations de déconstruction et dépollution	— acquisition du foncier et proto-aménagement (déconstruction, dépollution et sécurisation du site)
ELEGIA	— sécurisation de l'opération par les démarches de pré-commercialisation	— expertise amont pour évaluer finement les coûts d'aménagement (et notamment des réseaux)
	 <p>Installation de 4 entreprises démolition</p>	 <p>Vue des bâtiments patrimoniaux</p>

« Ce sont bien les interventions simultanées et conjointes de l'Epfl et du groupe ELEGIA menées très en amont des projets qui ont permis de sécuriser la sortie des deux opérations, et ce bien que nous ayons historiquement des modèles économiques différents. »

Jean-Christophe Rosselin, adjoint au directeur général chargé de l'aménagement, ELEGIA

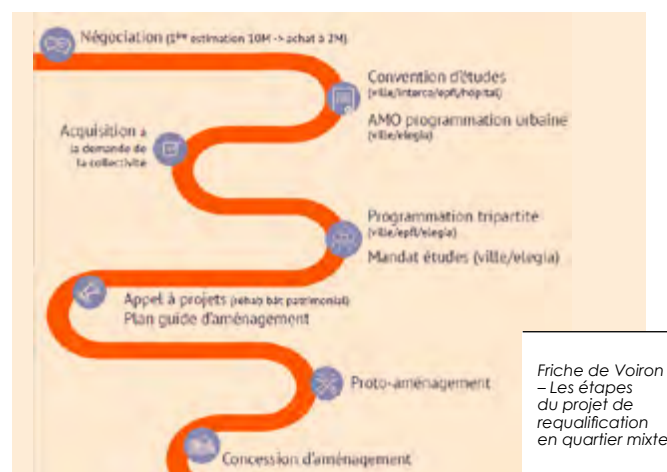
— Proto-aménagement et aménagement, deux démarches complémentaires pour des métiers aux compétences spécifiques

Le bilan d'aménagement en amont de l'acquisition du foncier, un outil en faveur d'une maîtrise de la charge foncière

Une singularité commune à ces deux projets de requalification de friches réside dans l'incertitude relative à la valeur « acceptable » d'acquisition du foncier, pourtant déterminante pour garantir la sortie des projets au regard des futures opérations de proto-aménagement et d'aménagement envisagées.

C'est dans ce contexte particulier que le partenariat entre l'Epfl et ELEGIA a pris tout son sens. L'expertise d'ELEGIA a en effet permis d'établir un premier bilan d'aménagement pour chacun des projets mais à la finalité bien différente :

- dans le cas de la friche papetière (commune de Voreppe), les échanges entre l'Epfl du Dauphiné et ELEGIA ont permis d'évaluer le potentiel de certains bâtiments sur le marché de la seconde main en secteur industriel. Ceci a ainsi permis de calibrer le prix d'acquisition acceptable auprès du liquidateur au regard des lourdes opérations de proto-aménagement à mener ;
- dans le cas de la friche hospitalière (commune de Voiron), le travail mené par ELEGIA a ainsi donné à l'Epfl un cadre de négociation lui permettant d'envisager un prix d'acquisition optimal pour la sortie du projet (au regard du prix proposé par France Domaine et des enjeux d'accessibilité, de réseau et de risques naturels).



Le protoaménagement et la pré-commercialisation des biens, deux leviers pour sécuriser le projet d'aménagement

Suite à l'acquisition du site de la friche papetière par l'Epfl du Dauphiné, ELEGIA a lancé l'opération d'aménagement, à savoir :

- l'élaboration du programme de travaux et le montage opérationnel de l'opération ;
- la réalisation de la pré-commercialisation du site pour laquelle l'Epfl ne disposait en effet pas des connaissances et du réseau nécessaires.

Cette collaboration très en amont a ainsi amené l'Epfl à revoir sa programmation initiale en matière de proto-aménagement et ainsi à ne pas démolir l'ensemble des bâtiments présents afin de libérer 17 hectares de foncier déjà urbanisés dans une zone d'activité déjà existante.

Les nombreuses entreprises qui ont manifesté leur intérêt très rapidement suite au travail de pré-commercialisation mené par ELEGIA ont été un gage de réussite pour la sortie du projet. Pour l'Epfl, cette sécurisation du projet a été essentielle pour envisager sereinement les opérations de proto-aménagement, en préparation de l'opération d'aménagement portée par ELEGIA.

Proto-aménagement et aménagement, deux approches distinctes mais complémentaires au bénéfice des collectivités locales

Le partenariat entre l'Epfl du Dauphiné et ELEGIA a constitué un véritable levier d'optimisation financière, in fine dans la perspective que cela coûte le moins cher à la collectivité.

Cette intervention conjointe et complémentaire a ainsi permis de sécuriser la collectivité sur la sortie du projet et, par la même occasion, d'optimiser le projet d'aménagement au regard des ambitions souhaitées des collectivités locales.

Focus outils



Friche de Voreppe - Phase de proto-aménagement

Le proto-aménagement désigne les travaux de préparation des terrains réalisés par l'acteur foncier en prévision de l'opération d'aménagement menée par l'aménageur : remise

en état, démolition et libération, dépollution des sols. Il est de plus en plus un préalable incontournable des opérations d'aménagement, permettant ainsi de passer d'un foncier « à aménager » à un foncier « aménagé ».

« Il faut arriver à convaincre les collectivités, le plus en amont possible, de la complémentarité du partenariat proto-aménagement / aménagement comme clef de voûte pour sécuriser l'opération et, in fine, en minimiser les coûts pour la collectivité. »

Vincent Rémy, directeur général de l'Epfl du Dauphiné



LES ENSEIGNEMENTS RACONTÉS PAR

**Jean-Christophe
Rosselin**

Adjoint au directeur
général chargé de
l'aménagement, ELEGIA



Vincent Rémy

Directeur général
de l'Epfl du Dauphiné



En quoi la démarche de pré-commercialisation menée par ELEGIA a-t-elle été un élément clef pour la sortie du projet ?

Les démarches de pré-commercialisation réalisées par l'aménageur ELEGIA dès l'amont du projet ont été essentielles pour garantir à l'Epfl une sortie rapide et bénéficiaire de l'opération, impactant de fait les opérations de proto-aménagement que nous avons initialement envisagée et, in fine, le coût global de l'opération. Cette pré-commercialisation, associé au calibrage d'un prix d'acquisition acceptable nous a permis d'envisager assez sereinement le fait qu'on puisse un jour trouver un preneur pour ce site.

Pour ELEGIA, la possibilité offerte par l'Epfl d'échelonner le paiement de l'acquisition du foncier en fonction de la commercialisation des biens, a représenté un levier majeur pour envisager une opération en fonds propres, notamment en raison des gains opérés sur les frais financiers.

Quel a été le principal intérêt d'une coopération très en amont entre ELEGIA et l'Epfl du Dauphiné ?

Le travail de concert et collaboratif mené avec ELEGIA a permis très en amont de travailler sur la négociation avec les propriétaires sur les deux projets de requalification de friches, sur la base d'un bilan d'aménagement et d'une programmation urbaine partagée entre l'Epfl, ELEGIA et les collectivités locales.

Quels sont les enseignements que vous tirez de votre coopération mutuelle sur les deux projets de requalification de friches ?

Pour l'Epfl du Dauphiné et ELEGIA, ces deux projets illustrent tous les bénéfices d'une coopération entre un acteur du foncier et de l'aménagement, entre proto-aménagement et aménagement, au bénéfice d'un client commun qui est la collectivité locale, et ce en dépit de deux modèles économiques différents.

La complémentarité de nos expertises est un réel gage de sécurisation des projets. En effet, tandis que l'Epfl a une compétence forte pour négocier et réaliser le proto-aménagement, l'Epfl dispose d'une expertise concernant l'estimation des coûts d'aménagement et la commercialisation. Cette complémentarité des savoirs et des compétences permet in fine de définir un prix d'acquisition acceptable pour l'Epfl, en cohérence avec la future programmation portée par ELEGIA ».

Une complémentarité des ingénieries au service d'un projet complexe de renouvellement urbain en centre-bourg

La Sem Assemblia et l'Epfl d'Auvergne

— Un marché de commercialisation des biens très spéculatif, une spécificité territoriale qui bouscule les mécanismes de marché classiques

Le territoire départemental du Puy-de-Dôme présente des espaces ruraux et urbains aux problématiques très contrastées. Le territoire métropolitain est dynamique quand le reste du territoire a plus de mal à proposer des projets immobiliers d'habitat collectif. Le marché clermontois est en très grande partie porté par les investisseurs qui représentaient avant la crise environ 70% des clients de la promotion immobilière. Ceci s'explique par un dynamisme économique, la présence de nombreux cadres et étudiants et des prix de vente encore relativement attractifs par rapport à d'autres territoires ce qui permet d'avoir des rendements locatifs intéressants.

La pression foncière s'est accentuée sur les dernières années notamment avec le report de certains marchés (ex : lyonnais) qui pouvaient moins produire. Ce contexte a créé un effet inflationniste sur les valeurs foncières, les propriétaires se voyant offrir des prix de rachat bien supérieur au prix du marché.

Enfin, la singularité du contexte pédo-géologique de par les contraintes sismiques, le retrait-gonflement des argiles et la présence d'eau à faible profondeur provoque dès le départ un surenchérissement des coûts de construction, pouvant aller jusqu'à 20-25%.

Tous ces facteurs cumulés rendent complexe la sortie des opérations immobilières, notamment pour des programmations de logements sociaux ou d'accession abordable. Associé à des niveaux de loyers et de sortie des opérations plus bas, L'enjeu de maîtrise de la charge foncière devient alors un des éléments majeurs pour garantir la sécurisation des projets.

C'est dans ce contexte bien particulier que la coopération et l'articulation entre les savoirs et les compétences de l'Epfl d'Auvergne et de la Sem Assemblia deviennent déterminantes pour la réalisation du projet.

« Sur le Puy-de-Dôme, avec près de 17 000 personnes en attente d'un logement social, nous avons besoin de maintenir une production importante. Néanmoins la crise multifactorielle à laquelle nous sommes confrontés (réduction du loyer de solidarité, augmentation des taux d'emprunt, baisse des aides à la pierre...) et la hausse des coûts de construction rendent l'équilibre de ces opérations complexe et peuvent remettre en question leur sortie. D'où la nécessité de travailler de manière partenariale pour trouver des synergies. » **Anne-Cécile Lanoue, responsable développement d'Assemblia**

Focus projet

Dans le cadre du programme Petites Villes de Demain, la commune de Volvic s'est engagée dans la revitalisation de son centre-bourg. Le projet concerne un îlot foncier de 619m² composé de bâtis dégradés qui souffre de vacance depuis plusieurs années.

Cette opération de renouvellement urbain en centre historique permettra à terme la réhabilitation de 2 maisons anciennes et la construction neuve de 6 logements (1 maison et 5 en collectifs), le tout avec un îlot central de verdure.



Vues du projet de requalification de l'îlot Mairie, en centre-bourg sur la commune de Volvic

Financement de l'opération

Dispositifs : « Petites Villes de Demain » - Périmètre ABF, ORT/OPAH RU de Riom Limagne et Volcans – ABF – Commune déficitaire SRU (logements sociaux)

Prix de revient : 1 995 K€, soit 250 k€/logement

Subventions mobilisées : 37 % du prix de revient

- Epfl/commune : foncier et une partie du proto-aménagement
- EPCI : 110 K€
- Fonds Vert (recyclage d'une friche) : 500 K€
- État : 86 K€
- Conseil Départemental : 39 K€



L'EPF Auvergne a été créé en 1976 d'abord en tant que syndicat mixte d'actions foncières autour de Clermont-Ferrand et de communes limitrophes. Aujourd'hui, il est un établissement public foncier à caractère régional qui intervient sur les 4 départements de l'ancienne région Auvergne. Une des principales ingénieries développées par l'EPF ces dernières années est le proto-aménagement, avec l'objectif de maîtriser les coûts du recyclage foncier et la charge foncière.



Assemblia est une société d'économie

mixte née de la fusion en 2020 de la Société d'équipement de l'Auvergne et Logidome (OPH de la métropole clermontoise). La volonté à travers la création de cette structure c'est d'être un véritable ensemblier urbain, lui permettant ainsi d'intervenir sur tous les domaines de la fabrique de la ville (aménagement, construction et réhabilitation de logements, gestion locative, développement économique à travers des concessions et mandats...).

Pour accompagner le développement de ses activités, plusieurs filiales ont vu le jour au fil du temps.

La Sem est aménageur-bailleur.



Coopérative qui réalise de l'accession à prix maîtrisé (détenue à hauteur de 85% par la Sem) et **syndicat de copropriété**.



Filiale **ENR**



Filiale de **redynamisation**



La Spl Clermont Auvergne est née en 2016 afin de doter les 5 collectivités actionnaires (Clermont Auvergne Métropole, Riom Limagne et Volcans, Ville de Clermont-Ferrand, Vichy Communauté, Ville de Vichy) d'un outil opérationnel commun pour porter des opérations d'envergures et structurantes (projet urbain et de renouvellement urbain ainsi que la construction-réhabilitation de bâtiments).

La Spl est aménageur.

— Anticipation de la maîtrise foncière et proto-aménagement, deux démarches complémentaires en faveur d'une réduction de la durée du projet

La requalification de l'îlot de bâtiments en centre-bourg a nécessité un temps très long, notamment au regard des études préalables qui ont été menées et de la démarche partenariale engagée par l'EPf et Assemblia auprès des parties prenantes du projet.

La maîtrise foncière menée en amont depuis 15 ans par l'EPf, ainsi que les travaux de proto-aménagement réalisés au regard des études préalables ont permis de palier la longue temporalité du projet et ainsi de gagner un temps précieux pour Assemblia.

Ces deux démarches sont essentielles pour la sortie du projet en permettant des gains économiques non négligeables pour Assemblia :

- 60 000€ en raison de la prise en charge par l'EPf d'une partie des coûts de proto-aménagement (sur un total de 270 000€) et d'un taux de portage pour les opérations de logements sociaux à 0% ;
- une mise en location escomptée plus tôt ce qui génère des recettes locatives.



Site avant et après le proto-aménagement



Source : epfauvergne.com

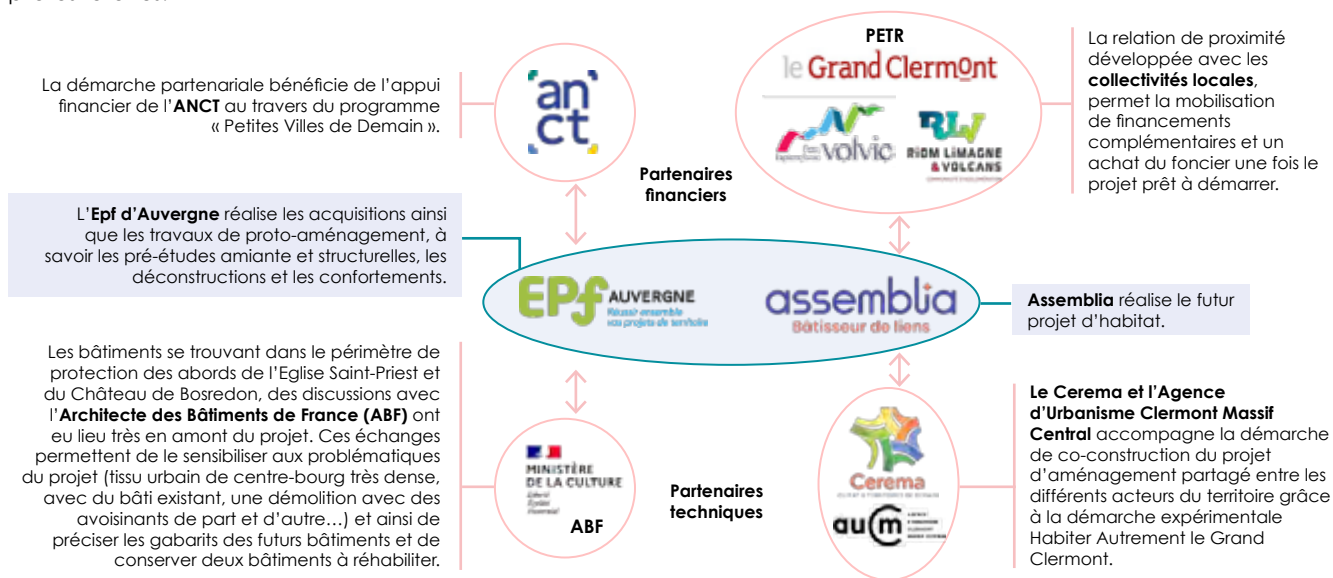


« Cette opération a l'ambition d'être reproduite sur d'autres territoires. Néanmoins ce sont des opérations complexes, coûteuse en termes financier mais également chronophage d'où la nécessité d'être sur de la planification, d'avoir un portage politique et des subventions importantes afin d'être en capacité de sortir de telles opérations sur l'ensemble du territoire et également sur les territoires ruraux. » **Anne-Cécile Lanoue, responsable développement d'Assemblia**

Une démarche partenariale de long terme menée avec l'ensemble des parties prenantes du projet, garante de la sortie de l'opération

En amont de la révision de son Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT), le Pôle d'Equilibre territorial et Rural (PETR) du Grand Clermont a souhaité démontrer et illustrer, à partir de sites pilotes, que de nouveaux modes de faire en matière d'habitat. La commune de Volvic est l'un des deux sites pilotes retenus.

Autour du binôme Epf d'Auvergne - bailleur social Assemblia, un panel d'acteurs a été mobilisé pour construire collectivement le projet d'aménagement du site, permettant in fine de bénéficier de solutions indispensables pour la sortie du projet.



« Au-delà des synergies développées, il y a aussi le travail de l'ombre qui implique de se partager des informations pour être sûr de travailler dans le bon sens et de la manière la plus intelligente possible. Sur ces opérations, il faut véritablement avoir un esprit de coordination et de consensus, et nous essayons toujours d'être facilitateur du projet. » **Jérémy Mendes, directeur Général de l'EPf d'Auvergne**

Des dispositifs incitatifs de subventions qui ont facilité la sortie du projet

Focus méthode

La réalisation du projet tient beaucoup à l'ingénierie qui a été développée par l'EPf d'Auvergne et la Sem Assemblia pour aller capter des financements.

Le travail de pédagogie et de sensibilisation mené auprès des différents acteurs a permis d'une part d'impliquer les parties prenantes du projet dans la co-construction de l'opération d'aménagement et, d'autre part, d'obtenir les subventions indispensables à la sortie du projet.

Ce projet de renouvellement urbain en centre-bourg a notamment été permis en raison des différents dispositifs incitatifs qui ont pu être mobilisés en date du projet :

- **L'Opérations de revitalisation du territoire (ORT)** : elle facilite et soutient les collectivités dans leurs projets de revitalisation de leur centre-ville, voire d'autres secteurs à enjeux sur le territoire. Elle donne notamment un accès prioritaire aux aides de l'Anah et l'éligibilité au dispositif Denormandie dans l'ancien ;
- **Le programme « Petite Ville de Demain »** de l'ANCT pour les communes de moins de 20 000 habitants ;

- **L'axe « recyclage foncier » du fonds vert** : il vise à soutenir les opérations d'aménagement portant sur des fonciers artificialisés et dont le bilan est déficitaire. Il peut être mobilisé pour financer les études, l'acquisition foncière ou différents types de travaux (suspendu sur 2026) ;
- **La minoration foncière sur fonds propres de l'EPF** avec la prise en charge partielle du coût des travaux de recyclage foncier.

Par ailleurs, bien que n'ouvrant pas droit à des financements spécifiques, la présence d'un périmètre ABF peut légitimer l'obtention de financement au regard du surcoût des opérations dont il est à l'origine. Enfin, le fait que la commune soit déficitaire SRU a permis d'aller chercher davantage de subvention auprès de l'EP-Cl Riom Limagne et Volcans, voir de l'EPf grâce à son dispositif de minoration foncière (« logement abordable »).

Ainsi, c'est bien le cumul de ces différents dispositifs pour mobiliser différentes aides qui a permis la sortie de l'opération.

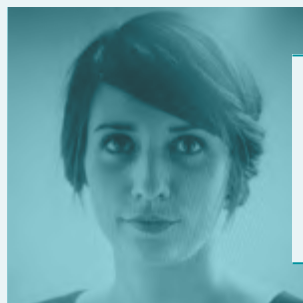


LES ENSEIGNEMENTS RACONTÉS PAR

Jérémy Mendes
Directeur général
de l'Epl d'Auvergne



Anne-Cécile Lanoue
Responsable
développement
d'Assemblia



En quoi l'obtention de subventions a-t-elle été indispensable pour la réalisation de l'opération ?

L'équilibre financier de ce type de projets de renouvellement en centre bourg à petite échelle reste encore difficile à atteindre au regard des coûts de réhabilitation et de portage foncier importants.

Par ailleurs, de par l'alternance politique, il est compliqué d'avoir une stabilité sur le temps long, pourtant indispensable dans le cadre de portage foncier sur plusieurs années. Garder le cap devient un vrai enjeu, notamment pour garantir une sécurisation et une sortie du projet.

L'obtention de subventions, au travers des différents dispositifs incitatifs existants, permet de faciliter la sortie de telles opérations, de plus en plus souhaitées par les collectivités locales. »

Dans quelle mesure la démarche partenariale a-t-elle été déterminante pour la réalisation de cette opération ?

La coopération entre l'Epl d'Auvergne et la Sem Aseembliá a permis de mener à bien un projet complexe de renouvellement d'un centre-bourg, avec de nombreux avoisinants, et qui nécessitait un très long travail de requalification, notamment en raison des études préalables réalisées et de la longue phase d'anticipation de la maîtrise foncière.

Le protoaménagement permet d'avoir un site prêt à l'emploi. Il est essentiel pour anticiper la mise en œuvre du projet de requalification du centre bourg. Par l'apport d'ingénierie et l'optimisation du calendrier (travail en temps masqué), il a permis à Assemblia de gagner du temps. Le gain de temps est en effet primordial puisque ce sont des coûts non répercutés en sortie d'opération.

Le portage foncier par l'EPF (taux zéro pour la collectivité) permet à la collectivité et à Assemblia de disposer du bien au moment opportun, sans apport financier immédiat et ainsi d'optimiser nos ressources financières.

Ainsi, la démarche partenariale, innovante et patiente, impliquant l'ensemble des parties prenantes du projet est une des conditions de réussite de l'opération, notamment par les subventions qui ont pu être obtenues suite au travail de pédagogie mené par l'Epl et l'Epl. Elle a également permis de développer de l'expertise à travers la capitalisation des expériences et le partage des bonnes pratiques. »



Une mobilisation de l'ensemble de la chaîne de valeur au service de la transformation de locaux tertiaires en logements

La Spl Marne-au-Bois et l'Epf d'Île-de-France

— Une coopération qui s'inscrit dans un contexte territorial de forte vacance de tertiaire

Depuis 2020, l'Île-de-France connaît un effondrement des investissements en immobilier d'entreprise, conséquence directe en outre de la baisse de demande en surface de bureaux pour les surfaces de plus de 5 000 m².

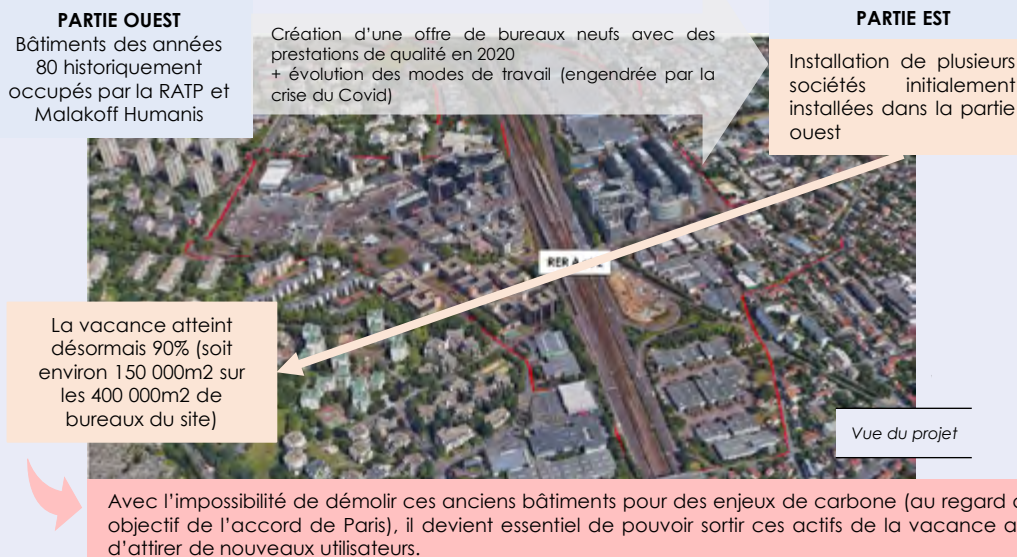
Cette situation engendre une forte vacance de bureaux sur l'ensemble du territoire national, et particulièrement en Île-de-France en première couronne Nord et autour de la Défense. Les modèles économiques de leurs propriétaires sont fortement impactés, à l'instar des sociétés civiles de placement immobilier (SCPI), acteur majeur de l'immobilier de bureaux.

Ce contexte interroge ainsi la capacité des acteurs du foncier, de la construction et de l'aménagement à s'associer pour opérer une transformation de ces bureaux en logements, dont la demande, elle, ne cesse de croître.

C'est tout l'enjeu de la coopération développée entre la Spl Marne-au-Bois et l'Epf d'Île-de-France dans le cadre du projet mené à Val-de-Fontenay.

Focus projet

Le projet de coopération prend place sur un territoire urbain francilien de 100 hectares, dans le secteur de Val-de-Fontenay, et porte notamment sur la requalification d'actifs de bureaux en logements.



In fine, ce sont 10 années de travail conjoint de l'Epf Île-de-France et de la Spl Marne-au-Bois, en partenariat avec la collectivité locale et des acteurs tels que la fonction de transformation immobilière (FTI, foncière issue d'Action Logement) et RATP-Habitat.

Le site accueille 12 600 m² de logements (logements locatifs sociaux familiaux, logements locatifs intermédiaires et résidences jeunes actifs), une crèche, un commerce et un équipement en sous-sol sur l'un des bâtiments.



La Spl Marne-au-Bois (MAB Spl) est un acteur de référence au service des collectivités territoriales actionnaires (Villes de

Bry-sur-Marne, Champigny-sur-Marne, Fontenay-sous-Bois, Nogent-sur-Marne et l'EPT Paris Est Marne & Bois). Sa singularité : sa volonté de réunir des compétences et des domaines d'intervention diversifiés et complémentaires, alliant maîtrise d'ouvrage, aménagement, conseil et exploitation. MAB SPL a obtenu la qualité de société à mission en janvier 2023. mab-spl.fr



L'Epf Île-de-France est un acteur majeur des territoires en mobilisant le foncier en faveur du logement et du développement économique pour le compte des collectivités

franciliennes. Partenaires de plus de 350 collectivités franciliennes, il intervient en amont et à la convergence de la grande majorité des acteurs de l'aménagement francilien. Son ambition : se doter de nouvelles dynamiques pour contribuer à la relance économique, au développement de l'offre de logement, à la création de nouvelles activités et à la transition écologique. epfif.fr

— Une mobilisation des acteurs de l'ensemble de la chaîne de valeur en faveur d'une maîtrise de la charge foncière

Dans le cadre de ce projet de requalification, la problématique du coût de la maîtrise foncière a été un élément essentiel à la réussite du projet, notamment au regard des diverses contraintes qui se sont posées.

Prendre à bras le corps cette problématique de la charge foncière, et ce le plus en amont possible, a nécessité la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

DES CONTRAINTES ÉCONOMIQUES

- Un coût de réhabilitation d'anciens bâtiments bien supérieur à celui d'une construction neuve, charge financière qui doit être supportée par l'Epf ;
- Un temps de portage long, indispensable pour permettre l'acquisition et le remembrement du foncier avant sa cession au futur aménageur, avec qui le travail partenarial doit démarrer le plus en amont possible.



Travail partenarial de l'Epf avec les **grands propriétaires fonciers** (et notamment les SCPI), le **propriétaire in fine** (bailleur social) et l'aménageur (la **Spl**)

DES CONTRAINTES TECHNIQUES

- Un coût majoré des travaux de 25% dans le cadre de la réhabilitation des anciens bâtiments concernés par des problématiques d'amiante ;
- Un projet de surélévation des bâtiments qui permet d'absorber le surcoût de la réhabilitation à charge foncière constante mais qui nécessite de :
 - mener des études techniques préalables ;
 - s'assurer que le PLU permette des dérogations de gabarit pour faciliter les opérations.



Travail partenarial de l'Epf avec la **Spl** et la **collectivité locale**

Enfin, il est important de souligner l'intervention majeure de la SPL MAB dans la sécurisation du bail à construction entre la fonction de transformation immobilière (FTI – foncière issue d'Action Logement) et RATP-Habitat, se positionnant en tant qu'acteur intercalaire pour venir produire le bâtiment transformé.



Aujourd'hui, il y a une défaillance totale des promoteurs privés sur des opérations de transformation de bureaux en logements, au regard des délais et risques inhérents à ces projets. »

François Bourvic, directeur général de la Spl Marne-au-Bois et de l'Epf Ile-de-France

Une négociation avec les propriétaires fonciers minutieusement préparée permettant la création d'un référentiel de valeur pour l'acquisition des bâtiments

Des SCPI en difficultés sur le territoire de Val-de-Fontenay au bénéfice d'un rapport de force en faveur de l'Epf lors des futures négociations

Les sociétés civiles de placement immobilier (SCPI) font partie des acteurs majeurs de l'immobilier de bureaux depuis une vingtaine d'année. Pour autant, beaucoup d'entre elles sont en grandes difficultés compte tenu du marché actuel, et notamment celles qui comptent beaucoup de bureaux dans leur patrimoine.

L'Epf Île-de-France a réalisé en 2024 une étude afin de cibler les SCPI en difficulté potentielle sur le territoire de Val-de-Fontenay. Leur difficulté à maintenir les rendements qu'elles avaient autrefois les ont contraintes à envisager la vente de certains de leurs actifs pour rembourser leurs actionnaires, et ce dans un marché de l'immobilier de bureaux en crise.

Ce contexte a ainsi permis un inversement du rapport de force en faveur de l'Epf, qui devient l'un des seuls acheteurs sur ce secteur.

Localisation des principales SCPI en difficulté sur Val-de-Fontenay



Étapes qui conduisent à déterminer la valeur de l'actif



Un référentiel de valeurs pour le foncier comme outil de négociation pour une sortie de projet sécurisée

Les résultats de l'étude menée en 2024 par l'Epf sur les SCPI du territoire lui ont permis de pouvoir préparer minutieusement le cadre de la négociation, tant avec les petits que les grands propriétaires, en vue de l'acquisition des différents bâtiments.

Les résultats de l'étude menée en 2024 par l'Epf sur les SCPI du territoire lui ont permis de pouvoir préparer minutieusement le cadre de la négociation, tant avec les petits que les grands propriétaires, en vue de l'acquisition des différents bâtiments.

Tout l'enjeu de cette négociation menée par l'Epf a été de parvenir à des valeurs négociées qui garantissent l'équilibre du projet porté par la Spl Marne et Bois. Plusieurs facteurs ont notamment permis de converger vers ses valeurs :

- L'intégration des coûts de désamiantage dans la valorisation du foncier ;
- Le coût de portage important des surfaces vacantes qui pousse les propriétaires à vendre, et notamment les SCPI.

Petites surfaces
1 200€/m²

Grandes surfaces
950€/m²

Focus outils

Une société civile de placement immobilier (SCPI) est un organisme de placement collectif prenant la forme d'une société non cotée en bourse. La SCPI, appelée également « pierre-papier », est un placement immobilier locatif avec un horizon d'investissement de long terme. La SCPI collecte de l'argent auprès de nombreux investisseurs dans l'objectif d'acquies et gérer un patrimoine immobilier destiné à la location. Elles font partie des organismes de placements collectifs (OPC).

Si l'investissement par le biais d'une société civile de placement immobilier est attrayant, ce type d'investissement comporte aussi des risques. En effet, ni le rendement ni le capital de la SCPI ne peuvent faire l'objet d'une garantie, puisqu'ils sont dépendants du marché de l'immobilier et de l'état locatif de la SCPI.

« La tâche de l'EPF a été de créer les valeurs, les références qui permettent d'anticiper la phase ultérieure que le ménageur mènera pour la fixation des prix sur les derniers lots de copropriétés qui seront rachetés ». **Bertrand Palaux, directeur général adjoint de l'Epf Ile-de-France**

L'urbanisme transitoire, une solution pour réduire le coût du portage foncier

Afin d'éviter que tous les efforts sur la négociation du prix d'acquisition du foncier soient annulés par les coûts de portage induits par la durée du projet, l'urbanisme transitoire a été une démarche mise en place par l'Epf et la Spl.

La localisation du site à côté d'un pôle de transports et à 15 minutes de Paris a très largement facilité l'installation temporaire d'entreprises, les loyers permettant ainsi une compensation de la charge foncière relative au portage.



Vue du futur projet © Galerie Blanche



LES ENSEIGNEMENTS RACONTÉS PAR

Bertrand Palaux
Directeur général adjoint
de l'Epf Ile-de-France



François Bourvic,
Directeur général
de la Spl Marne-au-Bois
et de l'Epf Ile-de-France



En quoi la phase d'anticipation de la maîtrise foncière a-t-elle été garante de la sortie du projet ?

La phase d'anticipation à 5-10 ans de la maîtrise foncière, réalisée par l'Epf Île-de-France, a permis d'éviter des surcoûts à l'acquisition en raison de la capacité de l'Epf et de la Spl à absorber un temps de maîtrise et de requalification foncières s'étalant sur plusieurs années. Elle a également permis d'éviter les mécanismes de spéculation foncière induits par les grands projets urbains et d'infrastructures.

Le travail conjoint de l'Epf et de la Spl avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, et ce dès l'amont du projet, a permis de s'accorder et de garantir des valeurs de sortie cohérente avec le marché et l'équilibre du projet d'aménagement à long terme. »

Quels sont les enseignements que vous souhaiteriez partager dans le cadre de la coopération mise en œuvre sur ce grand projet de requalification de bureaux en logements ?

Ce projet illustre bien la difficulté des promoteurs privés à s'inscrire dans ces opérations de transformations en raison de la temporalité, du délai et de la part du risque.

Bien que le portage soit assuré par l'Epf, il y a un enjeu fort de sécuriser au plus vite la sortie du projet au regard notamment des coûts d'achat des actifs et du portage foncier, et ce d'autant plus lorsque les projets se déroulent sur un temps long. »

Un outil de portage immobilier mutualisé au service d'une attractivité commerciale et résidentielle dans les centres bourgs

La Foncière Metropolys - Sem Oryon et l'Epf de la Vendée

— Un territoire attractif, bénéficiant d'une forte dynamique de développement des surfaces commerciales

La Vendée est territoire qui s'organise autour d'un grand nombre de centralités, des villes moyennes de plus de 1 000 habitants et des petits centres-bourgs. Il se caractérise par une des plus fortes densités de surfaces commerciales par habitant, et en particulier en périphérie des centres urbains. Ceci impacte fortement le commerce de centre-ville, quand bien même la Vendée est un territoire très dynamique sur le plan démographique et économique.

Historiquement, les communes vendéennes ont été nombreuses à porter des commerces dans le cadre d'actions de revitalisation ou de maintien de l'activité commerciale en centre bourg. Historiquement, de nombreuses communes vendéennes se sont engagées en faveur du maintien et de la revitalisation du commerce de proximité en

centre-bourg. Cette mobilisation, bien que nécessaire, a parfois conduit les collectivités à intervenir directement dans la gestion commerciale, un domaine qui requiert une expertise spécifique. Lorsque les modèles économiques sont fragiles, une intervention publique dans la durée peut générer des déséquilibres financiers, limiter la capacité à réinvestir et créer des incompréhensions lors de l'application de loyers conformes aux conditions du marché.

C'est dans ce contexte territorial particulier qu'est née la foncière Metropolys, concrétisation de la coopération entre la Sem Oryon, le crédit mutuel océan, la Banque des territoires et l'Epf de la Vendée. Son objectif : apporter une réponse à un besoin croissant des communes en matière d'ingénierie sur des problématiques de portage foncier et d'expertise commerciale.

« Notre vocation principale en tant qu'Epf d'Etat de Vendée est de contribuer à la redynamisation des centres-bourgs en intervenant depuis plusieurs années exclusivement sur le renouvellement urbain en vue de produire du logement. Or, ces opérations amènent souvent des enjeux de maintien et de réimplantation de commerces. » **Thomas Welsch, directeur général de l'Epf de la Vendée**

Focus projet



Localisation de l'îlot de centre bourg concerné par le projet de revitalisation commerciale

Le projet prend place dans une petite commune du bocage vendéen, Mouilleron-Saint-Germain, lauréate du programme « Petites villes de Demain ». Lieu de naissance de Georges Clémenceau et du Maréchal Jean de Lattre de Tassigny, elle accueille également l'entreprise Fleury-Michon. Ce contexte territorial en fait une commune particulièrement dynamique sur le plan économique et touristique, avec un enjeu fort de renouvellement urbain, et tout particulièrement sur un îlot de bâtis situés en centre bourg.

Ce projet de renouvellement répond à un enjeu fort de réimplanter des commerces de proximité en centralité, en complément de la création de logements. Il s'inscrit dans une logique plus globale de restructuration de la dynamique commerciale de la commune.

Ce projet a fait l'objet d'un démembrement de propriété : la nue-propriété a été acquise par la commune tandis que les cinq fonds de commerce (610 m²) ont été rachetés par la foncière Metropolys.

En quelques chiffres

• Coût Metropolys (usufruit + travaux) :

- 676 000 € (contre 2 M€ si le rachat avait été fait en pleine propriété à Vendée Habitat)
- 60 % de fonds propres
- 200 K€ de subvention ANCT (fonds de requalification des locaux d'activité)

• Loyers : 5,5 €/m²/mois

• TRI : 5,9 % sur 20 ans

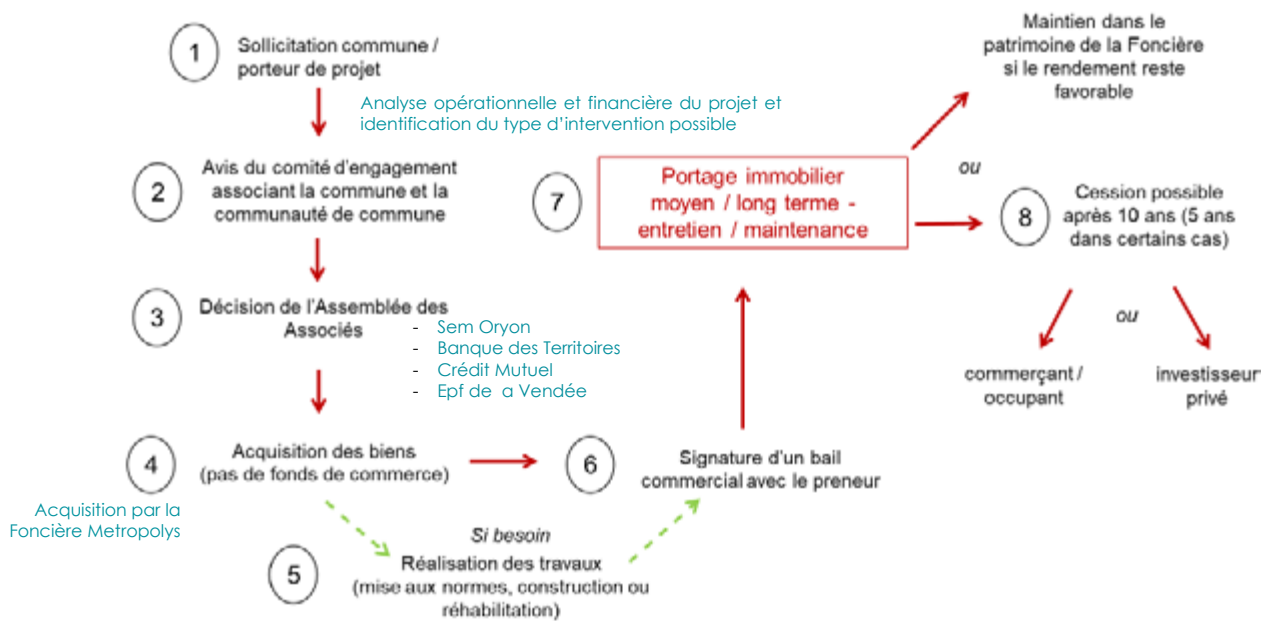


La Sem Oryon est une Société d'Économie Mixte (Sem) locale guidée par l'intérêt général. Troisième bailleur de proximité de Vendée, son ancrage local et ses multiples activités lui confèrent une vision transversale des enjeux territoriaux et une connaissance fine de l'écosystème local. La Sem se définit en outre comme un opérateur des collectivités en renouvellement urbain (requalification de centres urbains et de friches industrielles notamment) et un acteur du développement économique à travers sa foncière Metropolis (dynamisation des cœurs de villes par le développement du commerce de proximité et le logement). oryon.fr



L'Epf de la Vendée est un acteur pivot du territoire. Par son intervention foncière, il accompagne, sécurise et accélère la transformation de l'aménagement afin de répondre aux défis de la production de logements, du changement climatique et de la transition démographique. La moitié des communes de la Vendée bénéficient aujourd'hui de l'accompagnement de l'Epf dans leurs projets de recyclage ou de densification urbaine à des fins de logement. epf-vendee.fr

Une gouvernance et une maîtrise du risque partagées par les associés de la foncière metropolis tout au long de la sélection des projets et permettant la mobilisation des collectivités locales



Acquisition en nue-propiété

Être propriétaire d'un bien, c'est exercer dessus deux droits distincts, à savoir l'usufruit (droit d'usage du bien) et la nue-propiété (droit de disposer du bien). Lorsqu'une seule et même personne dispose de ces deux droits, il n'y a pas de démembrement du droit de propriété. Cela s'appelle ainsi la pleine propriété.

Acquérir un bien en nue-propiété permet à l'acheteur de devenir rapidement propriétaire d'un bien et donc de réaliser un investissement immobilier. Toutefois, en contrepartie, il n'est pas en mesure de tirer immédiatement les bénéfices de son acquisition.

Source : <https://www.cogedim.com/investir/les-solutions-pour-investir-dans-le-neuf/l-achat-en-nue-propriete/nue-propriete-definition/>

La rencontre de deux cultures complémentaires : la gestion immobilière locative et la gestion foncière

Une foncière « Action Cœur de Ville » pionnière en France au service de la redynamisation des centres bourgs

Focus outils

Créée à l'initiative de la Sem Oryon et de la Banque des territoires, la foncière SAS Metropolys « Action Cœur de Ville » est un des rares exemples de coopération entre un Epf et un Epl en France.

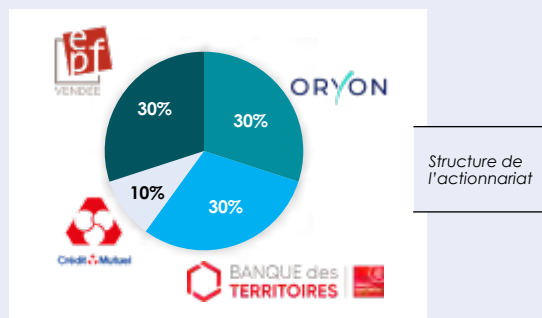
Son périmètre d'actions a été défini avant tout pour répondre aux problématiques immobilières des cœurs de villes et centres bourgs. Elle agit en faveur de l'acquisition puis la commercialisation locative et gestion immobilière d'immeubles à usage commercial, artisanal, de bureaux ou de services destinés à la location ou éventuellement à la vente. Le Crédit Mutuel Océan, partenaire historique d'Oryon, soutient les projets générateurs d'emplois et l'économie réelle.

L'entrée au capital de l'Epf de la Vendée dès 2021 a permis d'étendre l'action de la foncière à l'ensemble du département de la Vendée (historiquement limité à l'agglomération de la Roche-sur-Yon) avec une convergence évidente entre les missions de l'Epf et de la foncière, celle d'accompagner les communes vendéennes dans le projet de développement de logements et de commerces.

N'ayant pas de personnel propre, la foncière dispose des compétences d'Oryon, Sem multi-métiers qui assure différentes fonctions : aménagement, bailleur social, agence de développement économique, agence événementielle, gestionnaire, commercialisateur...

La réussite de la foncière Metropolys tient à :

- Un portage politique fort : l'outil bénéficie de l'appui de ses 4 actionnaires comme des collectivités ainsi que d'une gouvernance renforcée par la présence d'un collège des territoires au comité d'études ;
- Des actifs diversifiés qui rendent cette foncière multi-activités plus résiliente ;
- Un adossement à la Sem Oryon, une structure solide qui a fait ses preuves grâce à son savoir-faire reconnu et qui maîtrise toute la chaîne : aménagement, construction, réhabilitation, gestion locative, gestion commerciale, connaissance du monde économiques ;
- Une présence de la Sem sur le terrain, à l'écoute des élus, et dont la foncière Metropolys est l'outil opérationnel pour les accompagner dans leurs démarches de redynamisation.



La foncière Metropolys, la traduction opérationnelle d'une complémentarité Epf-Epl reconnue par les collectivités

La création et gestion de commerces constitue un véritable frein auprès des opérateurs de l'aménagement, notamment de par l'expertise requise et les risques commerciaux afférents (absence suffisante d'effets d'échelle). C'est en cela que la foncière joue pleinement son rôle, et d'autant plus dans un territoire aux enjeux touristiques et résidentiels où les opérateurs manquent.

La gestion immobilière locative, métier très spécifique, opère un rythme de rotation du foncier (8-12 ans) qui sort de la ligne directrice de celui que pratique habituellement l'Epf (6 ans). De plus, bien qu'il se soit fixé comme priorité de redynamiser les centres bourgs, le modèle de l'Epf de Vendée ne lui permet pas d'investir en propre sur de petits biens. L'entrée au capital de la foncière lui a ainsi permis de sécuriser la sortie du projet à long terme en raison des démarches de pré-commercialisation qui peuvent être engagées très en amont du projet et de la capacité de la foncière à assumer le risque commercial.

Enfin, la coopération Epf-Epl et la relation de confiance développée avec la collectivité ont permis de mobiliser d'autres partenaires, par exemple lors de l'étude de faisabilité urbaine, tels que l'ABF et la Chambre de commerces et d'industrie (au regard de son expertise sur le tissu commercial local et sa capacité à aller chercher des prospects). Ceci a ainsi contribué à légitimer la demande de subvention sollicitée auprès de l'ANCT.

« Le fait d'avoir la Banque des Territoires, un Epf et une Sem autour de la table, notamment au regard de la complémentarité des expertises techniques et financières de chacun, a permis de sécuriser et légitimer notre intervention vis-à-vis de l'ANCT. » **Thomas Welsch, directeur général de l'Epf de la Vendée**

Un montage économique sincère



Vue de l'îlot centre bourg après les travaux de réhabilitation

A contrario de l'Epf, la Sem et la foncière exige une rentabilité minimale pour les projets qui bénéficieront d'un accompagnement. Le niveau de rentabilité attendu est défini par une grille d'analyse « rentabilité brute locative » au regard de l'analyse de risque.

Le faible niveau de rentabilité demandé, en comparaison de ceux pratiqués par les opérateurs privés, a été un facteur essentiel pour garantir en sortie des loyers abordables.

LES ENSEIGNEMENTS RACONTÉS PAR



Thomas Welsch
Directeur général
de l'Epf de la Vendée



Quelle a été la valeur ajoutée de la coopération entre la Sem Oryon et l'Epf de la Vendée, notamment au travers de l'action de la foncière Metropolys ?

La complémentarité des savoirs et compétences de la Sem et de l'Epf a généré de nombreux bénéfices pour la collectivité parmi lesquels je citerais :

- le renforcement du dialogue et de la vigilance entre les acteurs du foncier et de l'aménagement, permettant ainsi de sécuriser la sortie de l'opération (tant pour l'Epf, que pour le bailleur et la commune) et rendant possible le projet de renouvellement urbain souhaité par la collectivité ;
- la promesse d'apporter conjointement une expertise technique (gestion commerciale et foncière, conduite des opérations) et financière là où elle fait défaut, donnant ainsi plus de légitimité et de crédibilité auprès des collectivités ;
- une meilleure visibilité sur les projets et des solutions proposées optimisées au bénéfice de la collectivité par cette connaissance de proximité et la communication conjointe entre l'Epf et la Sem ;
- une opération financièrement solide, combinant un emprunt et une mobilisation significative de fonds propres, sans recours à des garanties d'emprunt de la collectivité.

Bien que l'outil ait démontré toute sa pertinence, quelles limites identifiez-vous aujourd'hui dans sa mise en œuvre ?

Il est évident que la coopération entre l'Epf et la Sem Oryon, au travers de l'action de la foncière Metropolys, est une réponse pertinente au regard du contexte territorial et du besoin d'ingénierie des collectivités locales en matière de gestion foncière et de gestion immobilière locative.

Pour autant, cet outil peine encore à trouver un équilibre dans son modèle économique, et ce pour plusieurs raisons. D'une part, la structure ne génère pas suffisamment de ressources au regard de la charge et du temps passés sur les dossiers. D'autre part, certaines demandes ou projets communaux sont parfois encore décorrélés du marché, nécessitant un travail conséquent de pédagogie. Ainsi, ce coût humain non absorbé par le modèle actuel nécessiterait de monter en échelle pour garantir l'équilibre financier des opérations, et plus largement de la foncière. »

Un outil au service d'une démarche ambitieuse et innovante de revalorisation des terres polluées sur un ancien site industriel d'envergure

Spl Cap Métropole et EPORA – Epf de l'Ouest Rhône-Alpes

Un territoire en quête d'attractivité

La métropole stéphanoise a été marquée par la révolution industrielle et la construction de grandes entreprises de production, faisant ainsi émerger de vastes sites industriels à l'instar de celui « des aciéries de la marine » à Saint-Chamond dont près un quart de la population en dépendait. Son déclin dans les années 70 et sa fermeture au début des années 2000 a mis en lumière de nombreux défis : traumatismes social et économique, plaie urbaine, pollutions...

C'est pour redonner une attractivité au territoire et à cet ancien site militaro-industriel que le projet de requalification de cette friche en un écoquartier mixte (activités industrielles, bureaux, logements, services à la population), dénommé Novaciéries, a vu le jour. Sur ce site de 45 ha, ce sont ainsi près de 45 000 m² de bâtiments industriels et de bureaux qui ont dû être requalifiés.

Projet emblématique pour le territoire de par son ampleur et sa programmation, c'est dans ce cadre singulier que la coopération entre l'Epora et la Cap Métropole est née au cœur d'un écosystème porté par la Métropole en partenariat notamment avec la Ville de Saint-Chamond et l'Etat.



Le projet d'écoquartier Novaciéries a donné lieu à une gouvernance partenariale que nous, l'Epora et la Spl Cap Métropole, essayons d'incarner. **Joseph Perreton, directeur général de la Spl Cap Métropole**

Focus projet



Emplacement de la plateforme de tri (5 000m²) et de l'alvéole de confinement (in situ)

Périmètre du site d'intervention de l'Epora et de la Spl Cap Métropole

Un des bâtiments présents sur le site

Le projet d'écoquartier Novaciéries est confronté à un enjeu de traitement et de gestion des terres polluées excavées, donnant ainsi naissance à la création d'une plateforme de traitement, de gestion et de valorisation des terres, ainsi que d'une alvéole de confinement in situ, toutes deux sous le pilotage de l'Epora et la Spl Cap Métropole.

En quelques chiffres : état des lieux

Pour l'Epora

- 3 ans d'études préalables
- 500 sondages de sols
- 1,6 M m³ de terres impactées aux métaux
- 16 points chauds HCT et PCB
- 100 000 m³ (150 000t) de terres à traiter

Pour la Spl : 90M€ sur une concession de 15 ans



La Spl Cap Métropole a été créée en 2012 à l'initiative de Saint-Etienne Métropole, la

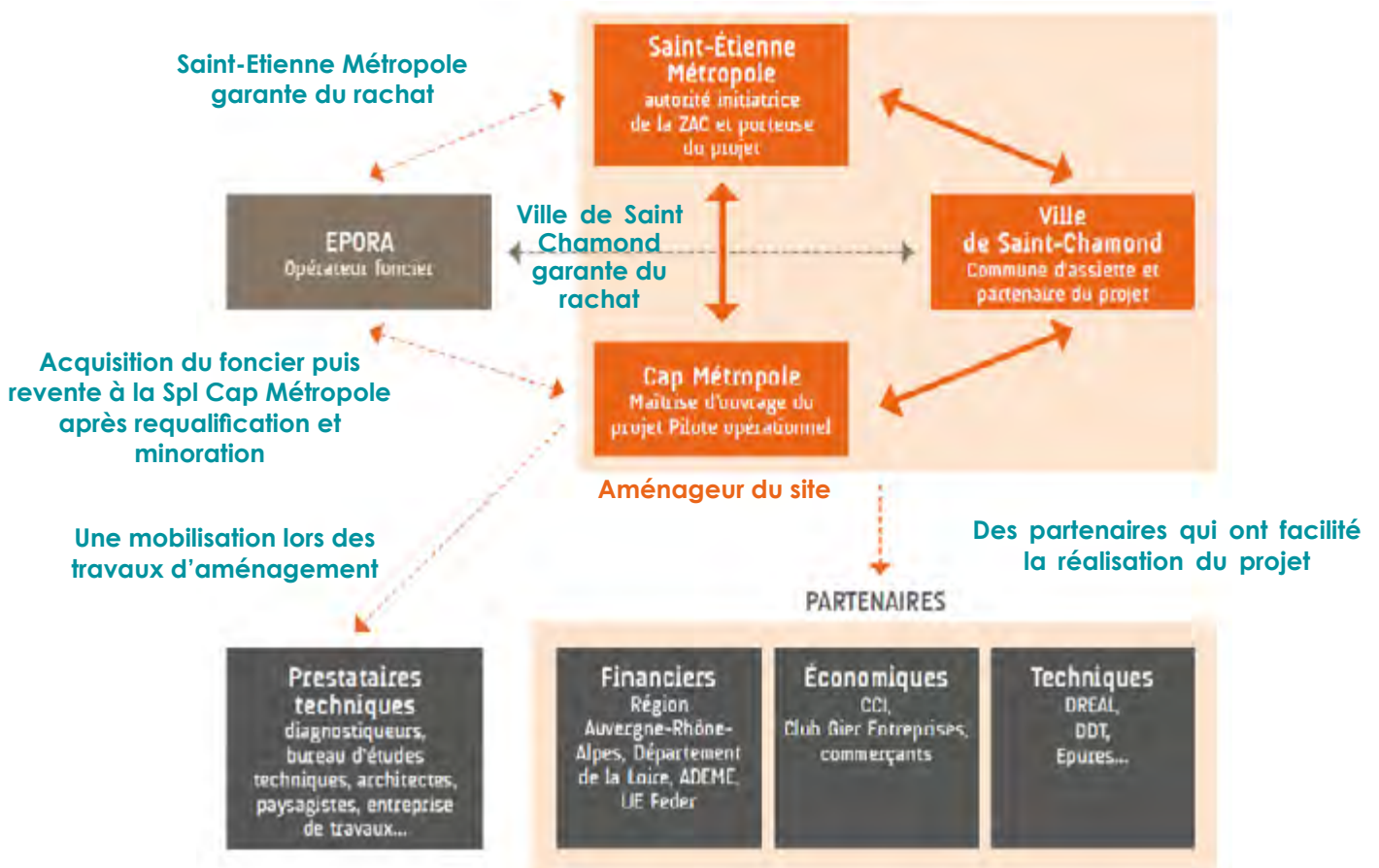
Ville de Saint-Etienne et la Ville de Saint-Chamond pour porter le projet de reconversion d'une ancienne friche militaro-industrielle en écoquartier mixte en centre-ville (Novaciéries) mais aussi pour répondre à d'autres besoins en matière d'aménagement et de construction. Avec désormais 17 actionnaires, la SPL intervient sur le périmètre exclusif de la métropole stéphanoise, dans le cadre de contrats signés de gré à gré exclusivement avec ses actionnaires. Elle est l'un des acteurs et opérateurs de l'aménagement et de la construction du territoire stéphanois le plus récent. capmetropole.fr



L'Etablissement public foncier de l'Ouest Rhône-Alpes, EPORA, est né en

1998 autour de la question du recyclage des friches, notamment dans un contexte fort de désindustrialisation du Département de la Loire. Agissant sur cinq départements (la Loire, le Rhône (hors métropole de Lyon), le nord de l'Isère, la Drôme et l'Ardèche), cet Epf en croissance a la particularité d'accorder, sur ses fonds propres, des minoration sur les opérations de requalification et d'intervenir en fonds propres, grâce à la TSE (taxe sur les équipements) qu'il lève au bénéfice majoritairement des opérations de requalification. Expert dans le recyclage de qualité du foncier, l'Epora est devenu un opérateur foncier à vocation généraliste et polyvalent, notamment sur les problématiques de logements. epora.fr

— Une gouvernance claire et efficace permettant de mobiliser de nombreux partenaires



Un outil atypique de coopération entre un Epf et une Spl au service d'une démarche d'économie circulaire, le groupement de commande

Un projet démonstrateur d'une gestion ambitieuse et innovante des terres polluées

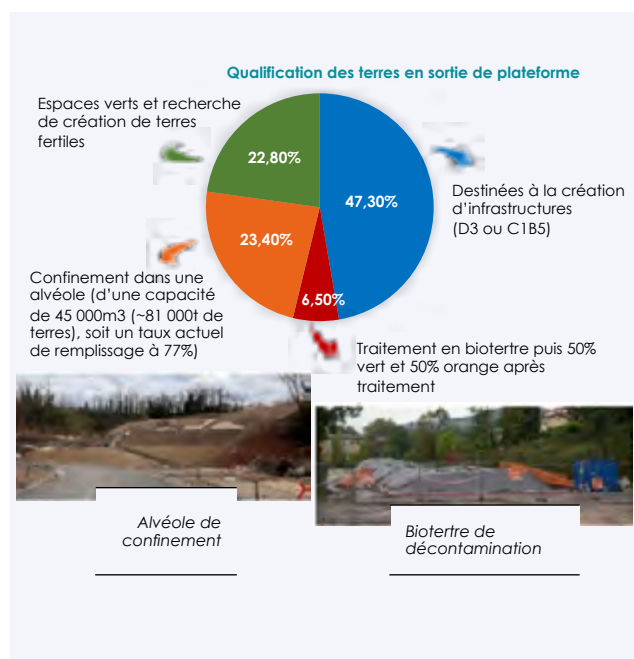
La plateforme de tri, de gestion et de valorisation des matériaux a été construite par l'Epura en 2010-2011 sur une emprise d'environ 5 000 m². Sa construction a fait l'objet d'une subvention de l'ADEME à hauteur de 800 000€, avec comme singularité l'ambition forte d'apporter une solution qui s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire et partenariale. À ce jour, ce sont près de 300 000 tonnes en entrée dont 99,99 % qui ont été triées, traitées et recyclées sur site, avec un coût net de retraitement/revalorisation d'environ 30 €/HT/t.

Ce projet permet aujourd'hui à la Spl (l'aménageur) de bénéficier de matériaux à des coûts relativement intéressants pour pouvoir être réutilisés dans les aménagements.

En complément de la construction de la plateforme, il a été nécessaire de réaliser une alvéole de confinement (45 000 m²) pour les terres irrémédiablement polluées. Cette dernière est exclusivement gérée par la Spl.

Une organisation opérationnelle efficiente au bénéfice du projet

Pour permettre une gestion et un fonctionnement plus efficaces de la plateforme de tri, d'abord « un peu bricolée » au démarrage du projet entre Epura et la Spl Cap Métropole, il a été décidé la création d'un groupement de commandes. Sa gestion a été confiée au maître d'œuvre SARPI.



Focus outils

Ce groupement de commandes, piloté par l'EPF, tient à l'idée qu'Epura et Cap Métropole puissent coordonner leurs propres commandes, dont la mise en scène et l'articulation globale est assurée par la maîtrise d'œuvre commune.

L'organisation mise en place permet à la Spl et l'Epf d'optimiser leurs temps d'intervention et ainsi de tirer les meilleurs bénéfices de leur intervention conjointe :

- une définition des besoins co-élaborée et un pilotage clair des prestations ;
- une infrastructure co-investie et partagée entre l'EPF Epura et la Spl Cap Métropole ;
- un groupement de commandes qui s'est enrichi au fil du temps, en intégrant désormais la question de l'ingénierie en complément de la gestion des matériaux ;
- des économies financières
- une démarche de projet plus intégrée
- la volonté d'une application ambitieuse en matière d'économie circulaire par une solution in situ innovante et partagée.

« Il me semble important que nous puissions expliquer aux collectivités que nous avons, Epf et Spl, les mêmes objectifs, à savoir de mener à bien des projets le plus rapidement possible, économiquement les plus intéressants et les plus fluides en matière de passage de relais »
Florence Hilaire, directrice générale de l'Epf de l'Ouest Rhône-Alpes Epura

Un outil technique au partage d'une culture commune pour des métiers complémentaires

Cette collaboration entre l'Epora et la Spl Cap Métropole tient à la volonté forte de Florence Hilaire et Joseph Perreton de travailler intelligemment et de manière plus collaborative face à des intérêts communs forts et de « dérisquer » une partie des interventions de chacun. Ceci a ainsi permis d'instaurer une plus grande relation de proximité entre les équipes, renforcées par des séminaires communs. La meilleure connaissance des métiers de chacun a rendu les collaborateurs plus enclins à collaborer et échanger.

Une réflexion sur un protocole conventionnel de coopération entre les deux établissements est actuellement en cours. Bien que l'Epf et la Spl aient deux métiers différents, ils ont une vision complémentaire qui permet d'éclairer sur la manière de faire avancer le projet, toujours au bénéfice d'un client commun : la collectivité locale et son projet. Leurs interventions respectives permettent d'assumer collectivement les risques et cette complémentarité leur apporte plus de légitimité auprès de la collectivité.



LES ENSEIGNEMENTS RACONTÉS PAR

Joseph Perreton,
Directeur général de la
Spl Cap Métropole



Florence Hilaire,
Directrice générale
de l'Epf de l'Ouest
Rhône-Alpes Epora



Quels sont les grands enseignements que vous tirez de cette coopération entre vos deux structures, l'Epora et la Spl Cap Métropole ?

À travers la thématique de la gestion des terres, cette coopération entre nos deux structures a nécessité un partage des enjeux de chacun, favorisant de fait une culture commune et une meilleure connaissance des métiers. Bien qu'il soit nécessaire que chacun reste dans son domaine de compétences, mieux connaître l'amont et l'aval nous permet ensemble d'être plus efficaces et plus pédagogiques dans nos actions au bénéfice de la collectivité locale. C'est la garantie d'une optimisation de nos interventions respectives en termes de compétences, d'engagements financiers, de calendriers...

L'approche commune que nous avons portée, couplée à l'ancienneté d'Epora, a permis de limiter les risques opérationnels, notamment dus aux instabilités de mise en œuvre politique. Elle est l'expression même de la complémentarité de nos savoir-faire qui trouvent à s'exercer sur l'ensemble du territoire et qui sont amenés à se développer.

Cette coopération est la traduction de cette volonté forte de vos structures de partager une culture commune. Pour autant, y voyez-vous quelques écueils ?

Nous sommes convaincus de notre complémentarité. Pour autant, nous constatons que, pour certaines communes, Epf et Epl sont des outils à mettre en concurrence, à tort. Il est important de rappeler que nous avons certes des métiers différents mais dont les finalités sont bien complémentaires. L'Epf dérisque le foncier à la lumière des conseils de l'aménageur tandis que l'aménageur dispose du temps nécessaire pour réaliser le projet, et ce au bénéfice de la collectivité. »

Un groupement d'intérêt public multithématique comme instrument de gestion patrimoniale

L'Epfl et la foncière de Haute-Savoie

Focus acteurs



L'Epfl de Haute-Savoie agit au nom et pour le compte des collectivités membres en matière de portage foncier et de conseil en stratégie foncière. La densification et le renouvellement urbain sont des enjeux essentiels à l'aménagement du territoire. Expert en portage foncier d'une part, il accompagne ses membres dans la mise en place de leurs projets d'aménagement du territoire. D'autre part, à partir de l'ingénierie foncière développée par l'équipe, il fournit des réponses territorialisées aux problématiques foncières des communes. Ces thématiques d'intervention portent sur le logement pour tous (LLS ou BRS), l'activité économique (maintien et accueil), les équipements publics et la préservation des ressources. epf74.fr

Naissance de la Foncière 74, une réponse à la volonté des élus de manager un territoire riche et dynamique confronté à une forte pression foncière



Le département de la Haute-Savoie est un territoire à forts enjeux fonciers en raison de son attrait touristique, d'une activité agricole riche, d'un tissu économique et industriel de qualité, et de la proximité de la Suisse (25% de la population active travaille en Suisse).

Face à cette situation, les collectivités locales ont manifesté une forte volonté de disposer d'un outil de portage foncier pérenne pour les accompagner à densifier, rationaliser et manager leur territoire sans pour autant être propriétaires.

À travers cet outil, il s'agissait pour les collectivités de conserver leurs capacités à :

- désigner les occupants ;
- faire évoluer l'aménagement de leur territoire.

C'est dans ce contexte spécifique qu'est née la Foncière 74, Groupement d'Intérêt Public (GIP), sous l'impulsion des élus de l'Epfl de Haute-Savoie.

Dirigée à 75% par les collectivités locales de Haute-Savoie, la Foncière 74 permet la réalisation d'opérations d'aménagement dans plusieurs domaines : le logement (agrégé OFS), l'activité économique (baux de longue durée), la revitalisation commerciale (bail commercial). Elle intervient sur sollicitation des collectivités territoriales et pour leur compte.



AVEC LE TÉMOIGNAGE DE

Catherine Minot

Directrice générale
de l'Epfl de Haute-Savoie

« Face à la diversité des attentes exprimées par les collectivités locales, et compte tenu de la petite taille du territoire, nous avons réfléchi à la mise en place d'un outil unique qui puisse répondre à l'ensemble des besoins. Il a pris la forme d'un Groupement d'Intérêts Publics avec l'idée que le patrimoine reste en prise publique et que les statuts soient libres. »

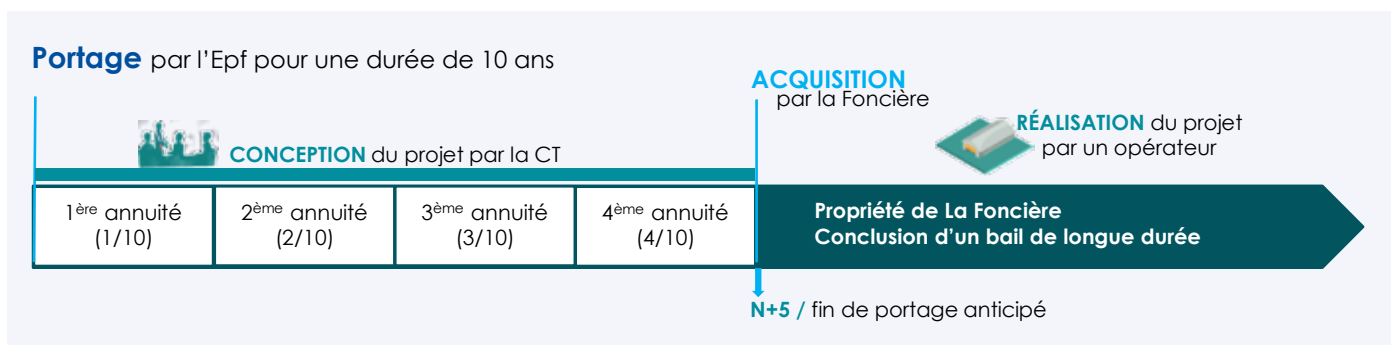
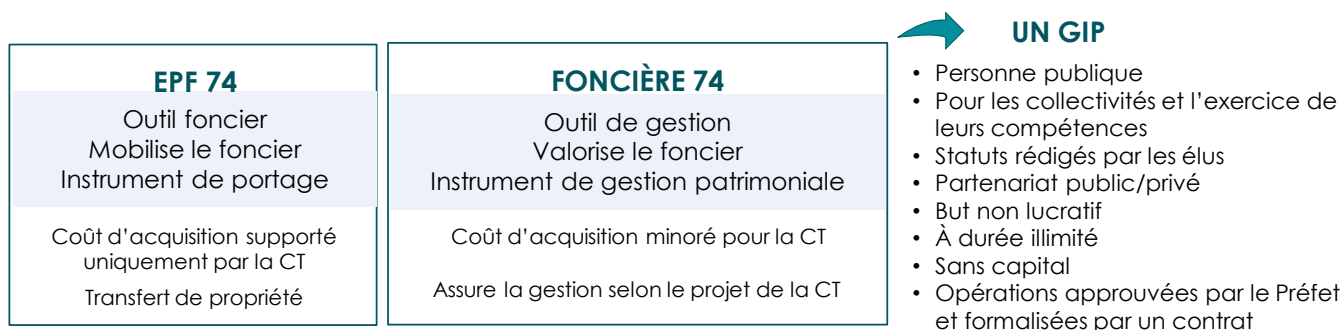
— Une complémentarité entre l'Epfl et la Foncière 74 multithématique

Adhérents : collectivités territoriales (CT) et :



La Foncière peut intervenir en aval des portages de l'EPF, et ainsi permettre aux collectivités de conserver une mainmise sur les biens ayant un revenu locatif sous la forme de baux commerciaux ou de baux emphytéotiques. L'EPF acquiert le bien, la collectivité le rembourse par annuités, et lorsque

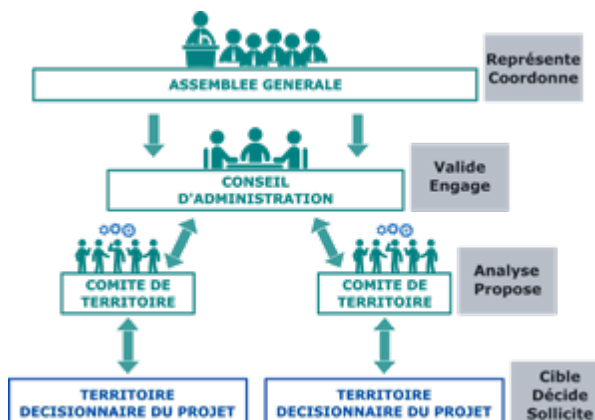
ces annuités représentent la somme à verser à la Foncière pour qu'elle en devienne propriétaire pour le compte de la collectivité, le portage de l'EPF cesse. La collectivité apporte ainsi 25 à 30 % des fonds, est membre de la Foncière et conserve des droits sur le bien.



— Une gouvernance au bénéfice d'une maîtrise du risque financier

La gouvernance mise en place par La Foncière 74 permet de questionner la pertinence et de mesurer le risque de chacun des projets proposés par les collectivités locales. À travers les comités de territoires et son conseil d'administration (qui détient la majorité des compétences), elle est en capacité de pouvoir refuser un projet, et ce avec un soutien de l'Epfl qui peut, de son côté, questionner la pertinence du portage foncier.

L'appui de la CCI lors de l'étude des projets et la garantie par les collectivités des emprunts souscrits par la Foncière permettent de mesurer le risque financier de chaque opération et ainsi de prendre des décisions éclairées dans l'intérêt du GIP.





3

Écologiser les bilans d'opérations

*Outils et leviers
pour les Epl et les Epf*

Fabrique verte de la ville : vers une écologisation des modèles d'aménagement des Epf et Epl

Le terme d'écologisation, de quoi parle-t-on ?

L'écologisation de l'aménagement est au cœur des recherches du collectif ECOMODAM (écologisation des modèles économiques des aménageurs) du PUCA. Pour l'équipe, la notion se rapporte au processus de mutation des organisations et des cultures professionnelles pour intégrer les savoirs écologiques. Cela concerne la manière dont sont intégrés, dans les pratiques professionnelles, les grands cycles biogéochimiques et leur inscription matérielle dans un écosystème local, ainsi que le soin apporté au vivant et l'adaptation des formes d'occupation de l'espace aux dynamiques des milieux.

Les conclusions ont été partagées dans une publication intitulée « Quelle écologisation pour des modèles d'aménagement en question ? », (D. Florentin, M. Castex, A. Bastin, 2025 – Collection « recherche » n°246.

Appliquée à l'aménagement, l'écologisation des modèles se traduit par une prise en compte et une traduction des limites planétaires et de leur articulation nécessaire aux enjeux de justice sociale et environnementale.

« Le monde de l'aménagement en France est traversé depuis quelques années par des injonctions fortes, parfois contradictoires, entre la recherche de nouvelles formes de développement et le besoin de prendre au sérieux la sobriété foncière, matérielle et les enjeux écologiques ». **D. Florentin, M. Castex, A. Bastin, 2025 – Collection « recherche » n°246**

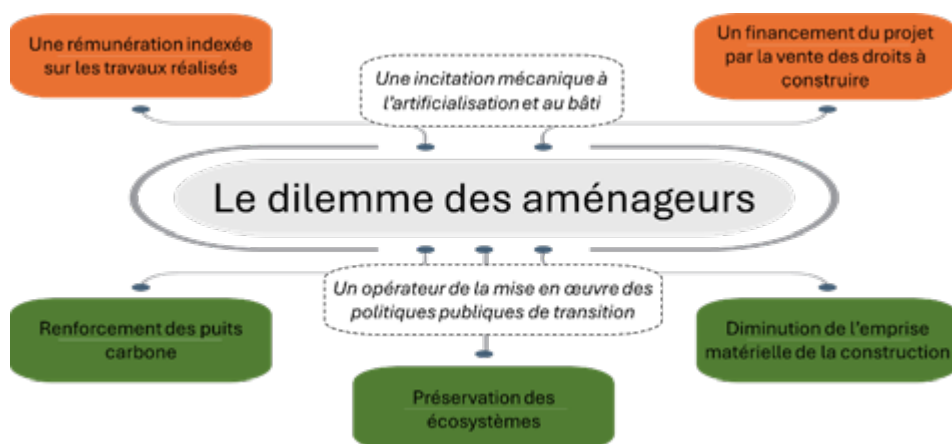
Face au « dilemme des aménageurs », un basculement de référentiel est à l'œuvre pour les acteurs de l'aménagement

L'ampleur des bouleversements climatiques qui sont à l'œuvre vient requestionner d'une manière profondément différente les pratiques et modèles d'aménagement, et par conséquent le métier même d'aménageur, comme l'illustre les diverses coopérations entre Epf et Epl présentées précédemment.

Cette situation a été illustrée par D. Florentin, M. Castex et A. Bastin au travers du « dilemme de l'aménageur », auquel des acteurs tels que les Epf et Epl sont désormais confrontés, tant dans leur fonctionnement que dans leurs modèles de financement.

Au-delà de leurs rôles d'aménageur et d'acteurs du foncier, les Epf et Epl conseillent et accompagnent désormais les collectivités dans leurs projets d'aménagement, allant parfois même jusqu'à devenir animateurs de filières économiques (exemple de La Foncière Metropolis et de la Foncière de Haute-Savoie). La montée en puissance des préoccupations environnementales se traduit dans les projets d'aménagement par l'émergence d'une problématique, de plus en plus récurrente, celle de la renaturation/compensation et à laquelle les Epf et Epl sont désormais régulièrement confrontés.

Schématisme du dilemme des aménageurs (D. Florentin, M. Castex, A. Bastin, 2025 – Collection « recherche » n°246)



« Les aménageurs se retrouvent face à un dilemme qui remet en cause fondamentalement et leur modèle économique historique et leur modèle de fonctionnement, entre incitation intrinsèque à l'artificialisation et injonction à diminuer l'empreinte matérielle et environnementale de l'acte d'aménager ». **D. Florentin, M. Castex, A. Bastin, 2025 – Collection « recherche » n°246**

— Un développement d'outils et de métriques objectivables pour « faire compter » les enjeux environnementaux dans les opérations d'aménagement

À cette croissance de l'incidence environnementale dans les projets d'aménagement s'ajoute également un changement de paradigme au sein des juridictions qui deviennent de plus en plus exigeantes à l'égard des porteurs de projets sur leurs attentes en matière de renaturation et/ou de compensation. Les acteurs que sont les Epf et Epl ne font pas exception dans le cadre des opérations d'aménagement qu'ils portent au bénéfice des collectives locales.

Pour accompagner la transformation des pratiques de l'aménagement, plusieurs outils, métriques et instruments ont fait leur apparition, avec l'objectif de rendre visible et de faire participer les enjeux environnementaux aux décisions et aux équilibres économiques des projets.

Focus outils

Dans ce contexte particulier où les évaluations environnementales deviennent véritablement « le nid à contentieux » des projets, **il devient alors primordial de pouvoir anticiper la constitution de réserves foncières et leur sanctuarisation sur du long terme** dans la perspective de futurs projets de renaturation ou de compensation. Pour ce faire, plusieurs outils fonciers, réglementaires et de planification à destination des opérateurs du foncier et de l'aménagement peuvent être mobilisés :

- **le droit de préemption** qui s'est récemment vu ajouté par le législateur (loi ZAN 2 de juillet 2023) deux motifs de préemption pour agir en faveur de la renaturation (et parfois même de mesures de compensation) : le recyclage du foncier ainsi que la renaturation et désartificialisation des sols ;
- **l'expropriation dédiée à la réserve foncière** (loi ZAN 2 de juillet 2023), outil clef pour contenir autant que possible la spéculation foncière, et qui donne désormais la possibilité d'exproprier pour créer une réserve foncière en faveur du recyclage du foncier et de la renaturation ;
- **l'obligation réelle environnementale** (ORE, loi de 2016), dispositif foncier de protection de l'environnement basé sur un contrat volontaire, qui vise à mettre en place des actions en faveur de la biodiversité, ses éléments et ses fonctions. Seuls les collectivités publiques, les établissements publics ou les personnes morales de droit privé agissant pour la protection de l'environnement peuvent contracter une ORE.

— Vers une comptabilité écologique de l'aménagement ?

Les diverses coopérations entre Epf et Epl décrites dans ce document ont toutes démontré l'importance de l'équilibre économique en sortie d'opération pour garantir la réalisation des projets, et tout particulièrement dans le cadre d'opérations complexes sur plusieurs années.

À la lumière des enjeux de compensation/renaturation qui accompagnent désormais bien souvent les opérations d'aménagement se développent des approches de « bilans écologisés d'opération » afin de mieux prendre en compte les considérations environnementales. Elles pour-

raient trouver leur pertinence, notamment dans le cadre d'opération de renaturation/compensation dont le modèle économique peine encore à trouver ne serait-ce que son équilibre.

Il s'agit ainsi de proposer de nouveaux cadres de comptabilité pour réellement faire compter dans les pratiques professionnelles les grands équilibres sociaux et écosystémiques qui conditionnent ensuite les possibilités pour les être humains d'habiter un lieu à long terme : température, disponibilité de l'eau, air sain, possibilité de cultiver, etc.

AVEC LES TÉMOIGNAGES DE



Magali Castex
Chercheuse indépendante
Co'mone



Emmanuelle Baron
Avocate et directrice urbanisme, aménagement et développement durable à Seban Avocats

« L'aspect environnemental est de plus en plus prégnant dans notre corpus juridique, national, mais surtout européen. Le code de l'environnement, qui irriguait les points du droit de façon marginale, est aujourd'hui absolument structurant. Il est présent à tous les niveaux, et notamment dans la commande publique, le droit de l'énergie, la fiscalité, et évidemment en tant qu'Epl et Epf, dans vos opérations d'urbanisme, d'aménagement et de foncier », **Emmanuelle Baron**

Des EPF et Epl qui coopèrent pour optimiser les modèles en faveur de la renaturation

Dans le cadre des projets d'aménagement portés par les Epl et les Epf, la problématique de la renaturation (et/ou compensation) devient une composante récurrente, qui met à mal les bilans d'aménagement « classiques », demande de nouvelles compétences et requestionne les manières de faire. Pour y faire face et s'y adapter, Epf et

Epl coopèrent pour imaginer et tester de nouveaux outils et modes de faire. Cette partie se propose de revenir sur la singularité de deux outils qui permettent justement une optimisation des modèles en faveur de la renaturation. Ils sont le fruit d'une coopération entre les Epl, les Epf et leur écosystème de partenaires.

— Une filiale régionale dédiée à la compensation écologique : l'exemple occitan de l'OPERCO

Une réponse aux besoins des acteurs du territoire régional sur la compensation écologique

Depuis 2021, la Région Occitanie s'est dotée d'un opérateur régional dédié à la compensation écologique des projets d'aménagement : l'OPERCO (Opérateur Eviter Réduire Compenser en Occitanie).

Filiale de la Sem ARAC Occitanie (Agence Régionale Aménagement Construction), l'OPERCO est un outil opérationnel qui accompagne les maîtres d'ouvrage publics et privés dans la mise en œuvre des mesures compensatoires environnementales adossées à leur projet (en lien avec la doctrine ERC - Eviter, Réduire, Compenser).

Il se définit comme un assembleur de compétences dans le domaine de la compensation écologique en mesure d'accompagner les porteurs de projets dans toutes les phases de la mise en œuvre des mesures de compensation environnementale liées à leur projet d'aménagement et de construction. Il est sollicité la majorité du temps sur la recherche de fonciers compensatoires.



AVEC LE TÉMOIGNAGE DE

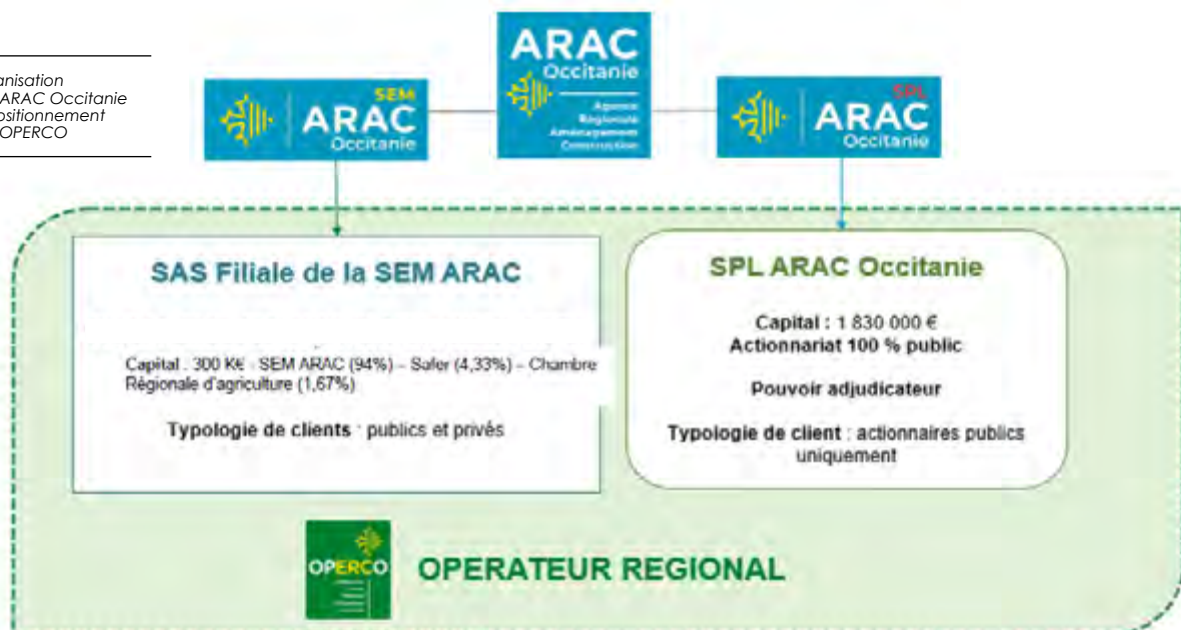
Hortense Lebeau

Responsable de la filiale
OPERCO chez ARAC Occitanie



« Je pense que personne ne doute de l'importance de la planification et du fait que ce soit absolument essentiel pour la mise en œuvre de la renaturation et de la compensation ».

Organisation de l'ARAC Occitanie et positionnement de l'OPERCO



L'OPERCO, une organisation agile et efficace

L'OPERCO se caractérise par une pluralité d'actions grâce aux différentes compétences qui sont déployées au sein de l'ARAC, et notamment au travers de la Sem et de la Spl (cf. schéma ci-dessous).

Il est ainsi en mesure de proposer des prestations à la carte telles que :

- l'accompagnement dans les procédures réglementaires (AMO dossier CNPN, etc.) ;
- la mobilisation du foncier compensatoire : stratégie d'action, négociation et maîtrise du foncier (acquisition, baux, etc.) ;
- la définition et mise en œuvre de plans de gestion sur le long terme ;
- le pilotage des travaux de restauration écologique ou d'entretien des parcelles ;
- le suivi écologique et évaluation de l'efficacité des mesures compensatoires ;

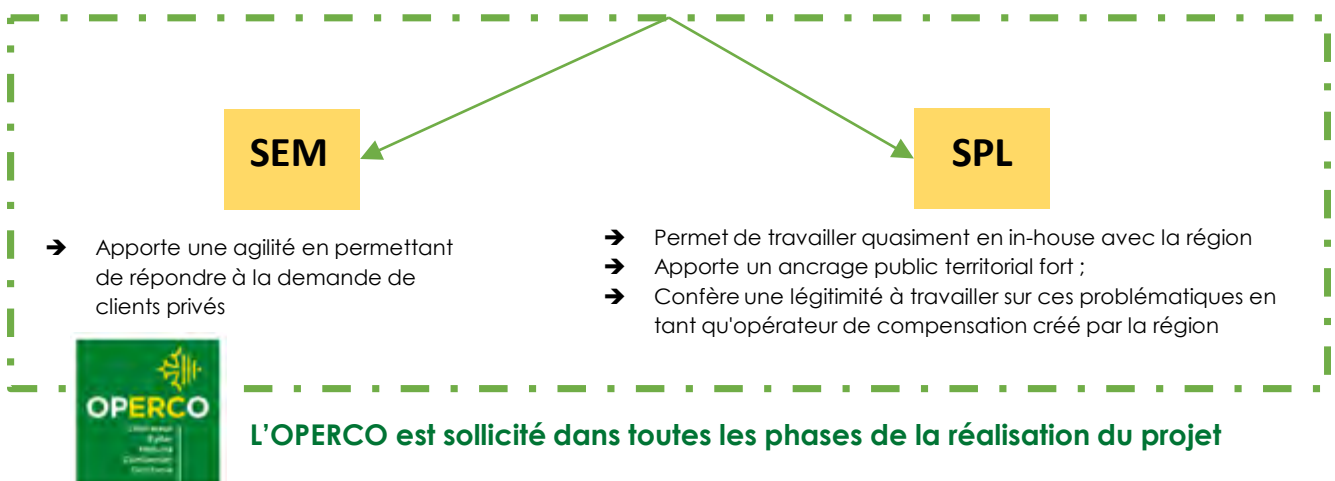
- la coordination des acteurs et reporting auprès des services de l'État ;
- l'étude des enjeux territoriaux à vocation opérationnelle (phase amont) pour un usage concerté des territoires.



Source : site internet de l'ARAC Occitanie
© Michel Geniez (Biotope)



Travaille dès l'amont du projet sur le volet opérationnel



Les conditions de réussite de la planification

L'action de compensation doit être le dernier recours de la séquence Eviter-Réduire-Compenser. En effet, si l'évitement et la réduction sont menées totalement, alors la compensation n'a plus lieu d'être.

Être dans une « planification de l'évitement » est bien tout l'enjeu dans lequel les projets devraient s'inscrire. Bien qu'il soit évident que le projet qui impacte le moins reste celui ne se fait pas, un projet qui se fait au bon endroit peut véritablement minimiser ses impacts. Et ceci est d'autant plus important dans un contexte où les services de l'État sont de plus en plus vigilants sur le critère qui impose de justifier de l'absence d'alternatives.

Il revient alors au porteur de projet de pouvoir le justifier, en plus de démontrer l'intérêt général du projet.

La planification, via l'évitement, et les mesures de réduction, constitue une condition préalable indispensable au bon déploiement des mesures de compensation écologique.

La convention de renaturation : fruit de la coopération entre l'EPF de Normandie et la Région Normandie

Agir malgré l'absence de modèle économique

Le territoire normand se caractérise par l'existence de friches avec de forts enjeux environnementaux, sur un territoire fortement relié à l'eau qui sera, de fait, impacté par les effets du changement climatique.

Depuis une dizaine d'années, les Epf et Epl sont confrontés, dans leurs interventions, à une montée en puissance de la prise en compte des questions liées à la Biodiversité et aux solutions fondées sur la nature. Ils sont de plus en plus sollicités pour intervenir sur des sites lourds (friches industrielles, décharges, fonds de vallées, recul du trait de côte), opérations complexes dont le modèle économique peine encore à trouver son équilibre, sans interventions publiques (Région, Europe, etc.).

Au sein de l'Epf de Normandie, la renaturation est ainsi devenue une vocation à part entière qui s'imbrique dans deux grands axes de son Plan pluriannuel d'intervention 2022-2026 : la sobriété pour une gestion économe du foncier et la résilience pour préserver la capacité de rebond des territoires.

Cette forte vocation autour de la renaturation a donné lieu à un cadre d'intervention bien structuré (cf. figure ci-dessous) dans le cadre d'une convention spécifique avec la Région Normandie, et un volet renaturation.

L'Epf de Normandie est l'un des rares Epf en France à disposer d'une telle convention, qui représente 100 millions d'euros sur 5 ans. Cette dernière lui apporte un levier financier très fort dans le cadre de ses opérations de renaturation en maîtrise d'ouvrage au travers des financements publics qu'elle permet de mobiliser. Les opérations de renaturation déployées sur le territoire par l'Epf sont ainsi co-financées par la Région et par la collectivité ou l'opérateur bénéficiaire.

Depuis sa mise en place, la convention a rendu possible la réalisation d'opérations aussi diverses que variées grâce à l'intervention de l'Epf de Normandie : projet de parc rafraichissant à Beuzeville (27), renaturation de la friche de Sonen à Fleury sur Orne (14), travaux de restauration écologique du cours d'eau sur le site industriel du Moulin Gohin sur la Vire (14), renaturation de deux sites de camping (Quiberville (76) et Portbail (50)) exposés au recul du trait de côte, plans de renaturation à l'échelle de villes moyennes, etc.

À travers ces projets, ce sont 3 typologies d'intervention de l'Epf possibles pour 3 visions de la renaturation :

- la renaturation transitoire qui consiste en une intervention légère en attendant une relocation définitive ;
- la renaturation comme choix politique (apaisement, îlots de fraîcheur, résilience face au changement climatique...);
- la renaturation par nécessité sur des sites en déshérence où aucune alternative n'est possible.

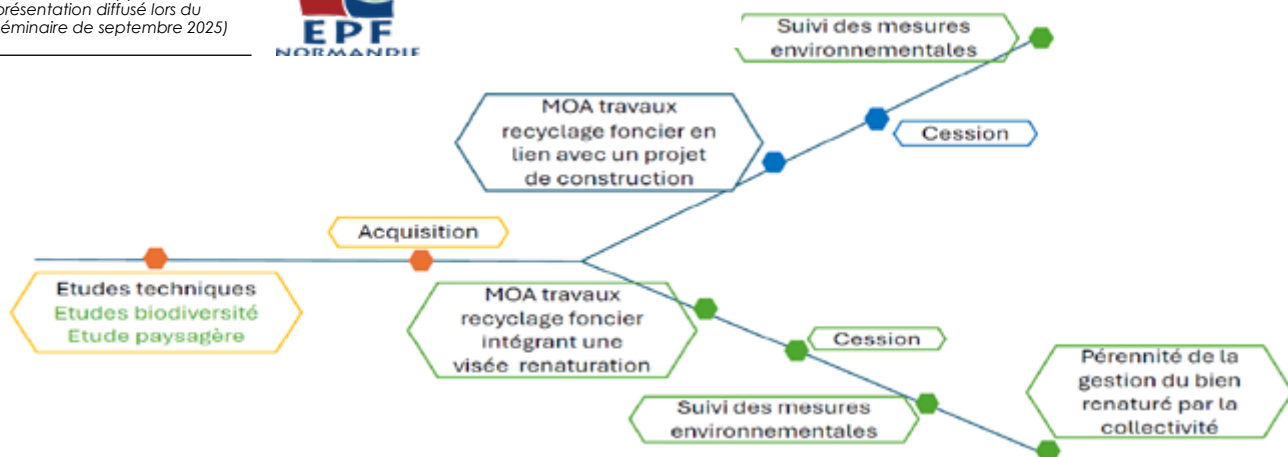


AVEC LE TÉMOIGNAGE DE

Gilles Gal
Directeur général
de l'Epf de Normandie

« L'EPF de Normandie a fait le choix de s'engager sur de telles opérations car la renaturation devient une exigence réglementaire incontournable et que, dans certains territoires, elle est la seule solution évidente. »

Cadre d'intervention de l'Epf pour les projets de renaturation (visuel issu du support de présentation diffusé lors du séminaire de septembre 2025)



Des montages et des financements réalistes pour les opérations de renaturation ?

La renaturation ne consiste pas simplement à re-végétaliser un sol artificialisé. Elle va bien au-delà en cherchant à assurer un retour à un véritable équilibre écologique, de manière à remettre une parcelle à disposition de la faune et de la flore sauvages. En ce sens, la renaturation est un nouveau métier pour les Epf qui n'ont pas la vocation première à acquérir du foncier qui serait susceptible d'être « compensé ».

Une parcelle rendue à la nature ne fournit pas de revenus, si ce n'est dans certains cas par la mise en place d'activités de loisirs. Ceci questionne le modèle de financement pour trouver un équilibre économique aux opérations de renaturation, et ce en dépit des métriques objectivables qui se sont développées pour objectiver les coûts.

De fait, une telle opération de renaturation repose nécessairement sur des subventions publiques.

La convention mise en place entre l'Epf et la Région Normandie vient justement apporter une réponse à cette nécessaire intervention publique, en complément des dispositifs déployés par l'Europe (Feder...), l'État (fonds vert...) ou les agences de l'eau.



Ancien site du camping de Portbail (50) voué à la renaturation (visuel issu du support de présentation diffusé lors du séminaire de septembre 2025)

« Du coup par coup à la stratégie territoriale » : un engagement fort des collectivités

L'écologisation a profondément modifié le métier des acteurs de l'aménagement, et notamment des Epf. Ils sont des acteurs essentiels pour conseiller et accompagner les collectivités dans leurs projets, y compris désormais dans le cadre d'opérations de renaturation et de compensation.

La professionnalisation de l'Epf de Normandie sur les sujets de renaturation et de compensation, tant sur les volets techniques que juridiques, a été un enjeu fort, notamment pour veiller à ce que la gestion ultérieure soit la plus économique possible. C'est indéniablement la garantie d'un engagement des collectivités dans le cadre des stratégies territoriales qu'elles portent.



Avant même de s'interroger sur comment renaturer, les Epf ont un rôle à jouer auprès des élus sur le maintien de sites exceptionnels, se plaçant ainsi dans ce que nous pourrions nommer de la « compensation préalable ». Et c'est d'autant plus difficile que le sujet de la compensation, tout comme celui de la renaturation, restent complexes pour être appréhendés par les élus ». **Gilles Gal, directeur général de l'Epf de Normandie**



Reconversion de la friche Sonen à Fleury sur Orne (14)

— La foncière des Pyrénées-Atlantiques : un outil opérationnel et partenarial en faveur de l'attractivité territoriale

La Foncière des Pyrénées-Atlantiques est un outil d'investissement dédié à l'immobilier de commerce et de services de proximité sur le territoire des Pyrénées-Atlantiques. Créée en 2025 par la SEM SEPA, la Caisse des Dépôts et Consignations et l'EPFL du Pays Basque, elle agit en faveur de la revitalisation économique et de l'équilibre territorial.

À la demande des collectivités, la Foncière intervient pour lutter contre la désertification des zones fragilisées et favoriser l'accès des habitants aux commerces et services dans les secteurs soumis à une forte pression foncière.

Outil opérationnel et partenarial, elle accompagne les stratégies locales pour (re)dynamiser l'activité économique, mieux répartir les implantations artisanales et commerciales, diversifier l'offre de proximité et soutenir les porteurs de projets, tout en maîtrisant durablement le foncier.

Concrètement, la Foncière réalise des études pré-opérationnelles, contractualise avec les exploitants, acquiert les biens, pilote les travaux de réhabilitation puis assure la gestion avant cession. Elle contribue ainsi à redonner vie à des locaux économiques et à faciliter l'installation d'activités utiles au quotidien des habitants.



Dotée d'un capital social de 3 944 500 € et d'une capacité d'investissement de 11 M€, la Foncière des Pyrénées-Atlantiques constitue un levier structurant au service du développement local.





INTERVIEW

**Florent Sainte Fare
Garnot**
Président du Club Ville
Aménagement



Qu'est-ce que le Club Ville Aménagement ?

Depuis sa création en 1993, le Club Ville Aménagement est un lieu d'échanges et de rencontres entre aménageurs et chercheurs afin de réfléchir aux enjeux et défis de la fabrique urbaine. Le Club regroupe près de 90 membres, des EPA, des Sem, des Spl, et des directions de l'aménagement de métropoles, de communautés urbaines ou d'agglomération dans la majorité, mais également des représentants de l'État (DGALN, PUCA et IGEDD), ainsi que des membres associés représentants d'organismes privés partenaires des aménageurs et de fédérations professionnelles, comme la Fédération des élus des Entreprises publiques locales.

Le Club Ville Aménagement a fini un cycle de recherche. Quels sont les grands enseignements sur les modèles et les pratiques sur toute la chaîne de valeur de l'aménagement ?

Le Club Ville Aménagement construit ses réflexions sur un cycle de trois ans. Celui qui vient de se clore, avec la réussite des Entretiens de l'aménagement de Lyon, a été fortement structuré par les enjeux d'évolution des modèles de l'aménagement en réponse aux défis posés par le changement climatique, mais également les préoccupations sociales qui traversent les métiers de l'aménagement.

Par exemple, si les enjeux d'atténuation et d'adaptation sont le nouveau cadre de travail de l'aménageur, cela oblige à interroger le programme différemment, à penser celui-ci à partir d'une échelle plus vaste, celle d'un bassin versant par exemple dans le cadre d'un cours d'eau, ou du relief pour le trait de côte ; cela oblige également à regarder le rôle de l'aménageur différemment, comme un assemblage du projet, réunissant et coordonnant l'ensemble des acteurs intervenants sur la chaîne du projet.

Par ailleurs, avec les bouleversements en cours, les métiers et les structures de l'aménagement évoluent. Les structures doivent intégrer de nouvelles compétences en lien avec la renaturation, le recyclage foncier, mais aussi la gestion des temps. Pour relever les nouveaux défis de l'aménagement, les structures évoluent et développent de nouveaux outils avec la création de foncières, de Sem patrimoniales ou dédiées à l'énergie par exemple. Ces nouvelles filières, outre la diversification des métiers qu'elles induisent, permettent aussi un renforcement de la présence de l'aménageur dans la chaîne de valeur.

Comment la coopération fait sens aujourd'hui pour le CVA ?

La coopération est une valeur authentique au sein du Club Ville Aménagement, et elle est le moteur de l'association : coopération entre les membres du Club afin de partager les pratiques et les expériences, coopération avec le monde de la recherche tel que voulu par François Ascher, pour un dialogue fructueux entre les deux mondes, mais aussi coopération avec les services de l'Etat, afin de pouvoir amener des discussions sur les évolutions en cours ou nécessaires sur les politiques d'aménagement, et coopération avec les EPFL, les agences d'urbanismes, etc.

Notre milieu est à la convergence de différents acteurs qui œuvrent à la fabrique de la ville. Leur mise en dialogue écosystémique est un facteur majeur d'évolution, d'innovation, d'adaptation et de richesses professionnelles.

Enfin, les défis de la fabrique urbaine invitent à la coopération entre acteurs mais aussi avec les habitants afin de mieux appréhender les besoins et les projets sur le temps long.

Nouveau cycle, nouveau programme ? Quels sont les grands chantiers à venir pour le CVA ?

Le nouveau cycle de travail du Club porte sur les nouveaux modèles de l'aménagement, notamment en continuité avec les questionnements du cycle précédent. Organisé autour d'un travail sur les nouveaux types de projets, afin d'avoir un regard sur l'aménagement par-delà de la ZAC, mais également leur impact sur les métiers et sur les aménageurs eux-mêmes. Le modèle actuel basé sur la vente de terrain est en extinction, aussi il faut réfléchir aux nouveaux projets d'interventions sur l'existant, sur de la densification, sur de la micro-opération également et trouver les leviers et les mécanismes de réussite de ses opérations pour nos structures.

Le Club continuera également à s'intéresser aux enjeux sociaux en lien avec la transition écologique, et notamment en décalant le regard vers les besoins sociaux auxquels les projets doivent répondre. Au-delà des besoins, la question de récits et des imaginaires de la transition imprénera les travaux avec un exercice plus prospectif afin d'imaginer un vocabulaire, mais aussi des narrations pour évoquer les projets à venir, entre écoute des citoyens, parole donnée au vivant, représentations nouvelles à venir et besoin de prospective pour imaginer et rendre possible le monde adapté-atténué qui vient. Les enjeux d'habitat sont encore et toujours d'actualité. Dans le contexte de crise du logement, comment les aménageurs peuvent-ils accompagner les élus dans la programmation et quels sont les modèles à inventer pour répondre aux besoins de logement ? Il en est de même pour l'installation des activités économiques en ville, entre les ZAE vieillissantes et le besoin de proximité, quelle place pour les activités productives dans les espaces urbanisés ?

Enfin, l'aménagement comme acte écologique, demande une réflexion sur nos méthodes et nos modes d'intervention sur des grandes échelles, dans l'optique d'action réparatrice des territoires et du vivant, et afin d'envisager l'aménagement non plus comme une opération périmétrée mais comme un acte de coopération entre acteurs du territoire.

L'ensemble des travaux du Club, ouvert aux collaborateurs et collaboratrices des structures membres, nous mèneront aux 12e Entretiens de l'aménagement en 2028, qui posera un des jalons des nouveaux modèles de l'aménagement. Notre ambition est grande et affichée : contribuer à une grande réforme de l'aménagement en France.



Photos (sauf mention) : © Pexelis

Réseau
National
EPF «État



**Association Nationale
des Établissements
Publics Fonciers Locaux**

Charlotte Boex
c.boex@asso-epfl.fr
06 46 91 90 63

asso-epfl.fr



Suivez-nous sur les réseaux



**Fédération des élus
des Entreprises publiques
locales**

14 rue de la Tombe-Issoire,
75014 Paris
01 53 32 22 00
contact@lesepl.fr

lesepl.fr



Suivez-nous sur les réseaux



Néoclide
Rédaction et coordination
éditoriale :
Charlotte Alessio
et Dominique Renaudet