



Quels modes de financement des stratégies foncières et des projets ?

Rapporteure : Marie Llorente – Consultante-chercheuse économiste de l'aménagement, MLL conseil et recherche – LIFTI

Débat A

Financer la renaturation : quelles options entre subventions et « fiscalité verte » ?

Débat B

Quels instruments pour le portage foncier de long terme ?

Débat C

Quels instruments et montages alternatifs pour financer l'aménagement ?

En période de transitions, le levier fiscal est souvent convoqué comme une solution magique qui permettrait de résoudre bien des impasses économiques. Qu'en est-il vraiment ? De manière générale, plusieurs objectifs sont assignés à la fiscalité : générer des ressources financières stables aux collectivités territoriales pour financer leurs missions d'intérêt général, assurer une fonction sociale à travers sa dimension redistributive ou orienter le comportement des acteurs par l'incitation ou la dissuasion. Or aujourd'hui, la fiscalité locale ne joue pleinement aucun de ces rôles. Le lien fiscal entre les citoyens et les communes/EPCI s'est largement érodé et la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales n'a fait que renforcer cette dilution. Plus encore, la fiscalité est devenue illisible voire incohérente par l'empilement de réformes successives, faisant perdre de vue une approche globale et stratégique de la fiscalité : l'impôt, mais au service de quoi ? Aujourd'hui, une trentaine de taxes concernent de près ou de loin le foncier et l'immobilier, certaines parfois très anciennes, entrant alors en collision avec nos objectifs contemporains notamment en matière de sobriété foncière. Sans attendre le big bang fiscal qu'appellent de leurs vœux bon nombre de spécialistes, nous débattons des perspectives atteignables et souhaitables pour la fiscalité, resituée par rapport à d'autres instruments.



FINANCER LA RENATURATION : QUELLES OPTIONS ENTRE SUBVENTIONS ET « FISCALITÉ VERTE » ?

Animatrice : Agnès Pouillaude – Responsable du bureau politique territoriale de l’habitat, DDTM de Loire Atlantique

Agnès Pouillaude ouvre ce premier débat en soulignant une rupture historique dans la manière de concevoir l’urbanisme français. Sous l’impulsion de la loi Climat et Résilience, nous passons d’une phase de simple décélération de la consommation d’espaces naturels, prévue jusqu’en 2031, à un nouveau paradigme de reconquête. À partir de cette date charnière, l’urbanisation devra s’inscrire dans une logique de compensation intégrale où la renaturation ne sera plus une option, mais une nécessité absolue pour atteindre l’objectif du Zéro artificialisation nette (ZAN). Cette trajectoire impose de repenser l’échelle même des projets : il s’agit de déterminer si cette reconquête de la nature doit s’opérer sur le site même de la construction ou sur des fonciers tiers, tout en interrogeant la manière dont ce report est intégré, ou non, dans le bilan économique des opérations.

Le cœur du problème, selon elle, réside dans le fait que le financement de cette renaturation demeure aujourd’hui un véritable angle mort de l’aménagement. Si les collectivités et les Établissements publics fonciers (EPF) portent actuellement ces charges via leurs budgets propres ou le proto-aménagement, le besoin de massification exige de trouver des leviers bien plus puissants. Agnès Pouillaude invite donc les experts à explorer les outils traditionnels, tels que les subventions et la fiscalité locale, tout en ouvrant la voie à des mécanismes plus disruptifs. L’enjeu est de définir à quelles conditions le coût de la nature peut être supporté par les projets urbains eux-mêmes, notamment via l’introduction d’une charge foncière verte additionnelle, ce qui revient à poser la question fondamentale de la valeur économique et sociétale que nous sommes désormais prêts à accorder à la biodiversité.

Intervenants

Alexandra Cocquière

Juriste, Institut Paris Région

Guillaume Terrailot

Directeur général adjoint, EPFIF

Vianney Cuny

Avocat pré-associé, DS Avocats

Samuel Tomczak

Consultant, responsable fiscalité, ECOFINANCE



DÉCONSTRUIRE LE MYTHE DU LIEN ENTRE ÉTALEMENT ET RECETTES

Intervention de Samuel Tomczak
Consultant, responsable fiscalité, ECOFINANCE

En tant que fiscaliste intervenant auprès des collectivités locales, Samuel Tomczak apporte une vision de terrain pragmatique sur la réalité financière des communes face au défi de la renaturation. Pour lui, le passage au ZAN est avant tout perçu par les élus locaux comme une planification de la contrainte qui suscite une inquiétude immédiate. Dans ce cas, Samuel Tomczak s'attache d'abord à déconstruire le mythe selon lequel l'arrêt de l'étalement urbain entraînerait une perte de ressources pour les collectivités. Il affirme ainsi que l'étalement urbain ne permet absolument pas d'obtenir davantage de ressources fiscales.

Il cite l'exemple de Romainville, dont la population est passée de 25 000 à 35 000 habitants en seulement dix ans. Faute de foncier disponible, la commune a fait le choix de la verticalité, démontrant que la base fiscale et les ressources financières pouvaient fortement augmenter sans consommer un seul hectare de terres naturelles.

Il évoque également les zones de montagne qui, par la force des choses, ont appris depuis longtemps à optimiser l'espace dans les vallées étroites. Le véritable enjeu, selon lui, est d'ouvrir les yeux des élus sur la valeur réelle du terrain : ses études montrent qu'un hectare de construction peut rapporter, selon son emplacement, de 1 à 15 fois plus en termes d'impact fiscal. Tant que chaque maire voudra simplement « sa part du gâteau » sans regarder l'efficacité à l'échelle du bassin de vie, le blocage persistera. Dans la seconde partie de son analyse, Samuel Tomczak alerte sur la fragilité des mécanismes de financement de la transition écologique. Il souligne un paradoxe de rentabilité : si une commune investit dans l'éclairage public (LED), elle perçoit immédiatement une baisse de ses charges d'électricité, ce qui rend l'investissement acceptable. En revanche, le retour financier d'une protection ou d'une recréation de la biodiversité n'est ni immédiat ni évident,

ce qui le rend beaucoup plus difficile à justifier politiquement.

Le signal envoyé par l'État l'inquiète particulièrement, notamment avec le coup de rabot massif sur le Fonds vert, dont le budget pour 2025 est tombé à 1,15 milliard €, contre 2,5 milliards initialement prévus. Cette instabilité crée, selon lui, un cercle vicieux : pour renaturer, une commune a besoin de taxes de flux liées aux permis de construire ; mais si elle ne peut plus construire pour préserver ses sols, elle n'a plus de recettes pour financer ses projets écologiques. Pour sortir de cette impasse, il préconise de dépasser les batailles de clochers et de réformer la fiscalité pour qu'elle ne dépende plus uniquement de la construction neuve à l'échelon communal, mais d'une répartition plus solidaire de la richesse au sein des intercommunalités.

LES LIMITES DE LA FISCALITÉ DE L'URBANISME ACTUELLE

Intervention d'Alexandra Cocquière
Juriste, Institut Paris Région

Alexandra Cocquière, juriste à l'Institut Paris Région, apporte un regard institutionnel sur l'efficacité des leviers fiscaux. Pour elle, si le débat sur la fiscalité verte est récurrent depuis les lois Grenelle de 2009, la réalité est plus nuancée : la fiscalité de l'urbanisme actuelle est très partiellement verte car sa mission première reste le financement des équipements publics et non la régulation écologique des sols.

L'ÉCHEC DES OUTILS DE DENSIFICATION : LE CAS DU VSD

Elle revient sur les tentatives passées d'utiliser la taxe comme un levier contre l'étalement urbain, notamment le Versement pour sous-densité (VSD). Ce dispositif, qui visait à taxer les constructeurs n'utilisant pas suffisamment leurs droits à bâtir, s'est soldé par un échec cuisant avant d'être supprimé en 2020 : seules 40 communes sur 36 000 en France l'avaient activé. Alexandra Cocquière explique que l'ingénierie nécessaire pour définir et appliquer ce coefficient fiscal était hors de portée de la majorité des mairies.

LE PARADOXE DE LA TAXE D'AMÉNAGEMENT (TA)

Alexandra Cocquière souligne une contradiction fondamentale dans l'ADN de la Taxe d'aménagement. À l'origine, cette taxe sert à financer les routes, les réseaux et les écoles, c'est-à-dire les équipements publics, mais pas la préservation des sols. « Si on avait concrètement une taxe suffisamment dissuasive en termes de consommation foncière, on ne générerait pas de recettes supplémentaires. » On se retrouve donc face à deux finalités contradictoires : soit on cherche à dissuader l'artificialisation et on n'a plus d'argent pour les équipements, soit on cherche des recettes pour financer la ville et on a besoin que les gens construisent. Ce conflit de finalités empêche la TA de devenir un véritable instrument du ZAN.

LA PART DÉPARTEMENTALE DE LA TA : UN LEVIER SATURÉ POUR LA RENATURATION

Elle évoque enfin la part départementale de la TA, dédiée aux Espaces naturels sensibles (ENS), qui peut officiellement financer la renaturation depuis 2021. Cependant, le taux maximal que le département peut prélever est bloqué à 2,5 %. Avec ce même budget, le département doit déjà financer les CAUE et sa politique environnementale globale. Alexandra Cocquière s'interroge donc sur la capacité réelle d'intervention des départements : la mission s'élargit, mais le portefeuille, lui, reste identique.

LA CHARGE FONCIÈRE VERTE : VALORISER LE NON-BÂTI

Guillaume Terrailot
Directeur général adjoint, EPFIF

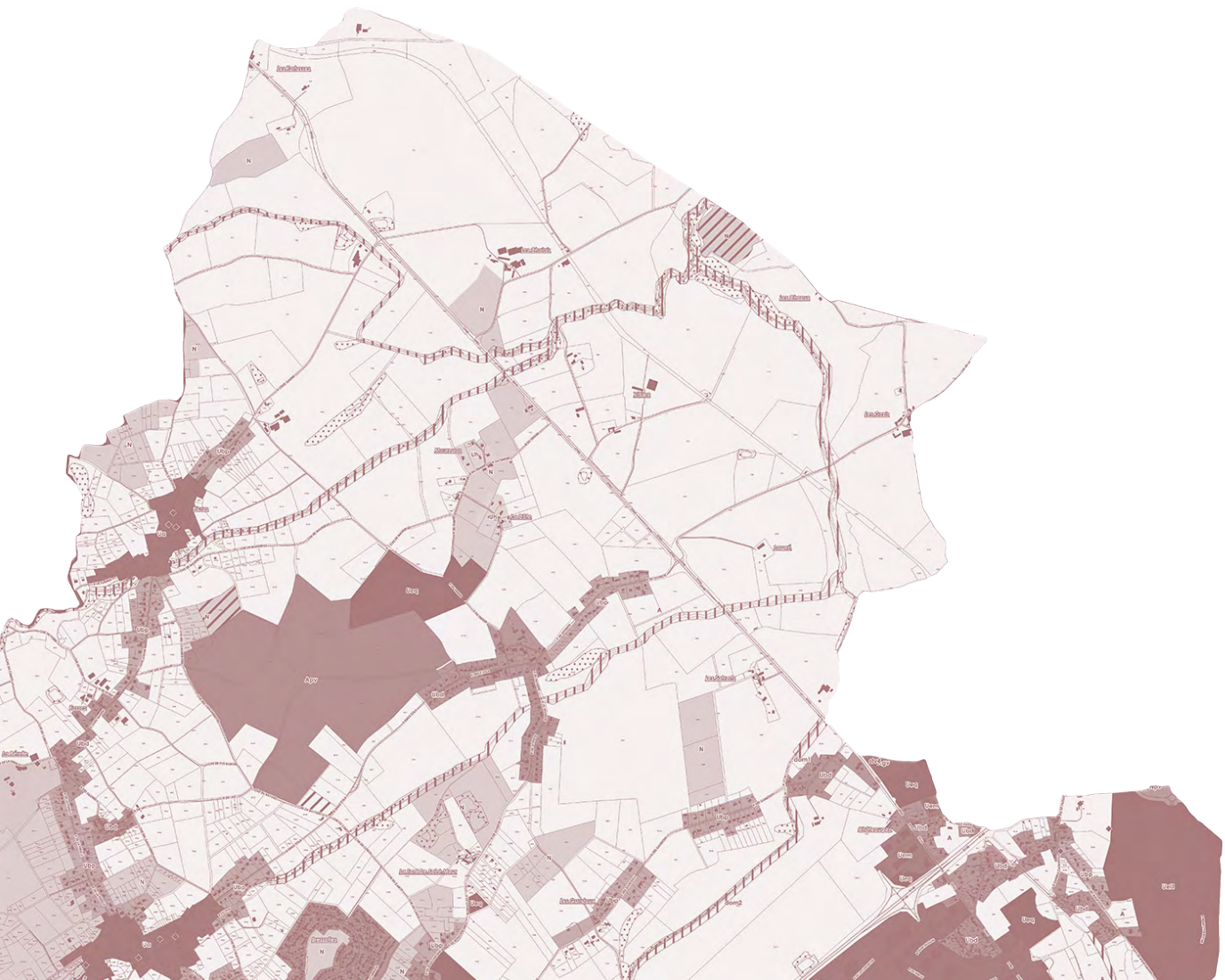
L'intervention de Guillaume Terrailot est centrée sur une innovation majeure : la réflexion sur une charge foncière verte au sein de l'EPFIF. Son analyse part du constat économique que dans le modèle actuel de promotion, les espaces de pleine terre n'ont aucune valeur car ils ne sont pas constructibles. Ils sont donc systématiquement sacrifiés ou limités au strict minimum réglementaire. Guillaume Terrailot propose de réinjecter une valeur économique pour la nature directement dans le bilan des projets. Il s'appuie sur la norme de l'OMS qui préconise 10 m² d'espaces verts de proximité par nouvel habitant.

Son modèle fonctionne selon un principe de vase communicant. Si le projet respecte la norme, l'opérateur paie une charge foncière classique. Si le projet ne la respecte pas, il doit s'acquitter d'une charge foncière supplémentaire, la charge verte qui servira à financer, via un véhicule spécifique, une opération de renaturation sur un autre terrain à proximité. Il s'agit de créer une dynamique où le recyclage urbain finance la création de nature là où elle fait défaut.

Pour tester la viabilité de cette idée, l'EPFIF a mené des simulations sur une dizaine de territoires en zone dense. Les résultats sont sans appel. Pour atteindre l'objectif de 10 m²/hab d'espaces verts dans les villes (norme OMS), la charge foncière verte représenterait entre 20 % et 200 % de la charge foncière classique. Le cas extrême de 200 % correspond par exemple à une résidence étudiante (forte densité humaine) dans un quartier déjà très minéral. À l'inverse, si l'on baisse l'exigence à 1 m² par habitant, les simulations montrent que plus aucune charge foncière verte additionnelle n'est requise car presque tous les projets atteignent déjà ce seuil par obligation réglementaire. Cela ne permet donc pas de créer de nouveaux parcs. En ciblant une amélioration des cartes de carence régionale (passer d'un secteur très carencé à un peu moins), le besoin tombe à environ 5 m²/hab, soit une charge foncière additionnelle de 10 à 20 %. Malgré cette baisse, Guillaume Terrailot admet que cela reste difficilement absorbable par les bilans d'opérations actuels.

Face à ces difficultés, l'EPFIF a exploré une troisième voie consistant à caper la charge foncière verte à 3 % de la charge foncière classique. Cependant, il cite un exemple concret pour montrer les limites de cette approche : sur le secteur Méhul à Pantin, pour arriver à générer suffisamment de charges foncières vertes pour répondre aux besoins en espaces naturels, il faudrait faire 10 séquences de recyclage urbain sur ce secteur, sachant que l'intervention dure déjà plus de 5 ans. Cela signifie que pour répondre aux ambitions écologiques uniquement par ce levier, il faudrait attendre des décennies. La charge foncière verte est un appui, mais elle ne peut pas être l'unique moteur du financement.

Guillaume Terraillot conclut sur une piste plus offensive pour protéger l'équilibre des projets : la négociation foncière à l'acquisition. Plutôt que de faire peser le coût de la nature sur le promoteur, ce qui est inflationniste, ou sur la collectivité, ce qui est coûteux, il propose de l'intégrer dans le prix d'achat du terrain par l'EPF. En utilisant la marge de manœuvre des Domaines (plus ou moins 15 %), il suggère de négocier les prix plus durement à la baisse auprès des propriétaires fonciers. C'est donc le vendeur du terrain, qui bénéficie de la rente foncière, qui contribuerait indirectement et partiellement au financement de la renaturation future du quartier.



SÉCURISER JURIDIQUEMENT LE « PRIVÉ QUI FAIT DU BIEN COMMUN »

Intervention Vianney Cuny
Avocat associé, DS Avocats

Maître Vianney Cuny a accompagné l'EPFIF pour lever les verrous juridiques de la charge foncière verte qui se heurte frontalement à la rigueur du droit public français. Son rôle a été de sécuriser le cheminement du dispositif pour éviter qu'elle ne soit balayée par les tribunaux administratifs.

Le premier obstacle majeur pointé par Maître Vianney Cuny concerne la réalisation des espaces verts. Si un promoteur construit un parc pour le rétrocéder ensuite à la collectivité, il tombe sous le coup de la jurisprudence européenne, et notamment de l'Arrêt Müller. Dès que la collectivité définit un besoin précis et qu'elle récupère l'ouvrage dans son patrimoine, l'opération peut être requalifiée en marché public de travaux. Cette requalification est fatale car elle signifierait que l'aménageur aurait dû être mis en concurrence selon les règles de la commande publique.

L'autre versant de son analyse porte sur la nature même de la participation financière. En France, la liste des participations qu'un maire peut demander à un constructeur est limitative. Exiger une somme d'argent pour financer des équipements publics comme un parc en dehors du cadre strict de la Taxe d'aménagement ou des conventions de ZAC est extrêmement risqué. Maître Vianney Cuny prévient que si cette charge est trop directement liée à l'obtention du permis de construire, elle sera systématiquement requalifiée en participation d'urbanisme illégale.

Pour contourner ces impasses, Maître Vianney Cuny propose de sortir du cadre public classique. L'idée est de décorrélérer la charge verte de l'autorisation d'urbanisme pour la placer sur le terrain de la liberté contractuelle. Il suggère la création d'un véhicule de droit privé – une filiale ou un fonds – qui récupérerait les fonds et resterait propriétaire des espaces renaturés : du privé qui fait du bien commun. En ouvrant ces espaces privés au public sans les transférer à la mairie, on évite les contraintes de la commande publique tout en assurant le service écosystémique attendu par le territoire.

Enfin, Maître Vianney Cuny appelle à un changement de culture profond, déplorant que le sujet de la biodiversité soit aujourd'hui trop fragmenté par rapport au succès historique du reboisement ou de la gestion de l'eau. Il cite en exemple les Agences de l'eau, financées par des redevances liées aux prélèvements et aux rejets polluants, un modèle qui n'existe pas encore pour la biodiversité urbaine.

Pour lui, il est temps de briser le tabou de la monétarisation de la Nature. Il plaide pour une internalisation des impacts écologiques directement dans le bilan des entreprises, à l'image des crédits carbone, pour générer des restaurations à une échelle territoriale cohérente plutôt que de multiplier de petites mesures compensatoires saupoudrées et inefficaces.

ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Les échanges avec le public pour ce premier volet sont marqués par une vive inquiétude opérationnelle : comment passer de la théorie écologique à la réalité économique d'un chantier ? Les questions tournent autour de la faisabilité des projets dans un contexte de baisse des aides publiques.

L'ÉQUATION ÉCONOMIQUE DE L'AMÉNAGEUR AU PIED DU MUR

Philippe Bredar (directeur de la SEBL) exprime son angoisse face au « N » du ZAN (le Net). Pour lui, renaturer des espaces déjà urbanisés pour compenser de nouvelles constructions est un défi financier colossal. Il souligne un paradoxe : les projets d'aménagement sont déjà à l'équilibre précaire, et le rabotage du Fonds vert par l'État met en péril des contrats déjà signés. La question est simple : si les subventions disparaissent, quel mécanisme prendra le relais pour que la renaturation ne devienne pas le facteur de faillite des opérations ?

LA CAPTATION DE LA PLUS-VALUE VERTE

Marine Belin (Systra) soulève une piste intéressante. Puisque la création de parcs ou de zones végétalisées augmente mécaniquement la valeur des biens immobiliers alentour, ne pourrait-on pas capter une partie de cette plus-value pour financer l'aménagement ? Guillaume Terrailot et Samuel Tomczak tempèrent cette idée. En France, la fiscalité actuelle comme les droits de mutation n'est pas conçue pour capter la valeur créée par une externalité (la vue sur un parc). De plus, cette plus-value ne se matérialise que bien après la livraison du projet, alors que l'aménageur a besoin de fonds au début.

LE TABOU DE LA MONÉTARISATION : QUI PAIE RÉELLEMENT ?

Clémentine Genet (École nationale supérieure d'architecture de Versailles) interroge le panel sur le qui paie dans les modèles de monétisation. Maître Vianney Cuny provoque la salle en affirmant qu'il faut lever le tabou culturel de mettre un prix sur la Nature. Pour lui, le modèle actuel de compensation en nature [le promoteur replante trois arbres dans un coin] est un échec car trop fragmenté. Il préconise de lever des fonds auprès des banques et des investisseurs (via des actifs verts) pour financer des restaurations à grande échelle, plus cohérentes écologiquement.

Ce débat sur le financement de la nature se termine sur un constat de nécessité : l'hybridation des sources (subventions, charges privées et fiscalité).



QUELS INSTRUMENTS POUR LE PORTAGE FONCIER DE LONG TERME ?

Animateur : Franck Baltzer – Directeur d’activité conseil en stratégie foncière, SET BY SETEC

Franck Baltzer, en ouvrant ce second débat, pose une question fondamentale qui hante désormais l’aménagement durable : comment maîtriser le temps pour ne pas subir le marché ? Le portage foncier de long terme n’est plus une simple technique comptable, c’est devenu un enjeu de souveraineté pour les territoires. Franck Baltzer souligne d’emblée la diversité croissante des acteurs – EPF, Foncières publiques, OFS – et la nécessité de clarifier leurs rôles respectifs. L’introduction de ce débat s’articule autour de quatre axes stratégiques :

- L’identité des acteurs et la finalité. Qui porte aujourd’hui ? Est-ce pour se laisser le temps de la réflexion urbaine ou pour sanctuariser un usage précis ?
- Le mythe de la pépite. Existe-t-il encore des fonciers pépites qui garantiraient un retour sur investissement rapide, ou sommes-nous condamnés à ne gérer que des sites complexes nécessitant une patience infinie ?
- Le modèle économique. Faut-il patrimonialiser (garder le sol à vie) ou simplement valoriser un actif pour une transformation future ?
- L’investissement public. Comment articuler les données publiques et l’innovation pour diversifier des modèles financiers mis à mal par la crise.

Pour Franck Baltzer, l’enjeu est de décrypter ces modèles pour comprendre sur quoi ils reposent concrètement. Il s’agit de voir si nous sommes face à une simple évolution des pratiques ou à une véritable mutation des politiques publiques d’investissement.

Intervenants

Gaultier Brillat

Avocat associé, QUANTUM avocats

Philippe Rougeot

Président, Foncière publique d’Île-de-France

Sandrine Paterour

Directrice stratégie, innovation et communication, EPF Bretagne

Simon Goudiard

Directeur, OFS des Yvelines

Romain Harlé

Directeur de missions, FCL Gérer la Cité

L'OFS : UN PORTAGE PERPÉTUEL POUR SANCTUARISER L'USAGE

Intervention de Simon Goudiard
Directeur, OFS des Yvelines

Simon Goudiard commence par une mise au point sémantique : le long terme n'a pas la même définition selon que l'on se place du côté du privé où 7 ans représentent déjà un cycle long avec une exigence de rentabilité à deux chiffres ou du public où l'on raisonne sur 10, 15 ans, voire au-delà.

Pour lui, le portage foncier s'articule autour de trois modèles distincts :

- Le portage simple. Un acteur public achète un terrain et supporte les frais de portage dans son bilan en attendant une cession à terme. C'est une mise en réserve classique.
- Le portage avec actif existant. Le foncier n'est pas nu ; il comporte un bâtiment dont les revenus locatifs permettent d'équilibrer les frais financiers du portage. Cela laisse le temps à la collectivité de réfléchir sereinement à l'usage futur sans perdre d'argent.
- Le portage perpétuel. C'est le modèle spécifique de l'OFS. Ici, on ne vend jamais le sol. On garde la maîtrise complète de l'usage et de son évolution pour l'éternité (ou au moins 99 ans renouvelables).

Dans le contexte de la sobriété foncière (ZAN), Simon Goudiard affirme que nous devons changer notre regard sur la matière immobilière. Elle n'est plus un produit de consommation que l'on épuise par l'étalement, mais une ressource renouvelable. Cependant, il précise que la capacité de régénération n'est pas la même partout. Il est plus simple de recycler un site avec un propriétaire unique que de renégocier l'usage d'une copropriété de 150 appartements. Le portage de long terme devient alors l'outil indispensable pour piloter ce recyclage permanent de la ville sur elle-même.

LE PARADOXE ET LE RISQUE DE L'OFS (ORGANISME DE FONCIER SOLIDAIRE)

Le modèle de l'OFS repose sur une dissociation économique. L'OFS reste propriétaire du terrain et du bâti, mais cède des droits réels aux ménages via le Bail réel solidaire (BRS). Cela permet de baisser les prix de vente de 30 à 50 % par rapport au marché. Toutefois, Simon Goudiard soulève un risque souvent ignoré : la garantie de rachat. Si demain, à cause d'une crise majeure, tous les acquéreurs d'un parc de 1000 logements demandaient simultanément à l'OFS de racheter leurs parts, l'organisme devrait sortir instantanément des centaines de millions d'euros. Le vrai risque n'est donc pas seulement la dette à long terme, parfois sur 80 ans via les prêts Gaïa de la Caisse des Dépôts, mais bien la liquidité financière face à un parc immobilier que l'on porte pour l'éternité.

LA DISSOCIATION COMME LEVIER DE POUVOIR SUR LE SOL

Intervention de Romain Harlé – Directeur de missions, FCL Gérer la Cité

Romain Harlé propose une lecture transversale de la dissociation foncière en la présentant non pas comme une contrainte, mais comme une forme de contractualisation extrêmement souple. Pour lui, ce montage ne préjuge en rien de la forme architecturale ou de la destination finale du projet. Qu'il s'agisse de maîtriser les prix des logements, de préserver des espaces naturels ou d'assurer une diversité programmatique, l'outil s'adapte aux objectifs politiques. Il cite d'ailleurs l'exemple de Londres, où le duc de Westminster utilise la dissociation depuis des siècles pour conserver la maîtrise féodale de la moitié des fonciers de la ville, prouvant que l'outil est avant tout un levier de pouvoir sur le sol.

Il met en avant dans son propos la question des pépites foncières ou, de manière plus provocatrice, des licornes. Tout le monde cherche ces fonciers rares qui seraient capables de générer une rentabilité immédiate et suffisante pour financer, par péréquation, les opérations déficitaires comme la renaturation. Cependant, Romain Harlé appelle à une grande prudence : si ces fonciers à forte rentabilité existent dans les cœurs de métropoles, leur rareté les rend presque mythiques. Pour que la péréquation fonctionne, il faut être capable de croiser des actifs pépites avec un TRI supérieur à 10 %, avec des fonciers à valeur nulle ou négative, comme ceux menacés par l'érosion littorale ou destinés à redevenir des espaces naturels.

Enfin, il insiste sur la captation de la rente foncière. Dans un contexte de rareté croissante imposé par le ZAN, la valeur du sol augmente mécaniquement. L'enjeu pour les acteurs publics est de s'assurer que cet enrichissement ne profite pas uniquement à des intérêts privés, mais qu'il soit capté pour servir des objectifs d'intérêt général. Cela nécessite un changement de posture de la part des aménageurs qui, à l'image de Grand Paris Aménagement ou d'autres, diversifient leurs modèles pour devenir des gestionnaires d'actifs de long terme. En renonçant à une cession immédiate au profit d'une redevance sur 60 ou 70 ans, ils repositionnent leur rôle comme garants de la mutation perpétuelle de la ville.



LA FONCIÈRE PUBLIQUE : UNE RENTABILITÉ D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Intervention de Philippe Rougeot
Président, Foncière publique d'Île-de-France

Philippe Rougeot défend une vision où l'action publique doit impérativement s'émanciper du court terme pour devenir un véritable gestionnaire d'actifs. Pour lui, la création de la Foncière répond à un besoin chronométrique précis. Là où l'EPF s'arrête traditionnellement après 6 ou 7 ans de portage sécurisé par une garantie de rachat des collectivités, la Foncière prend le relais sur une échelle de 10 à 15 ans. Sa particularité ? Elle assume seule le risque de marché. Elle achète des sites stratégiques, notamment autour des gares du Grand Paris Express, sans certitude absolue de revente, mais avec la conviction politique qu'ils seront les cœurs urbains de demain.

Le modèle économique de cette structure repose sur une rentabilité d'intérêt général. L'objectif n'est pas de maximiser le profit, mais de garantir l'autofinancement des opérations. Alors qu'une foncière privée exige des rendements à deux chiffres, la Foncière publique se contente de Taux de rentabilité interne (TRI) compris entre 2 % et 5 %. Pour y parvenir, elle a adapté sa structure financière à la crise des taux, passant d'un financement majoritairement par la dette à un ratio plus équilibré de 40 % de fonds propres et 60 % d'emprunt, en s'appuyant notamment sur les prêts Gaïa de la Caisse des Dépôts.

Pour illustrer cette stratégie, Philippe Rougeot s'appuie sur trois exemples de terrain particulièrement parlants :

- La maîtrise foncière stratégique à Saint-Denis. La Foncière a investi 18 millions d'euros pour acquérir un bâtiment de 7 000 m² occupé par La Plateforme du Bâtiment. Situé idéalement entre le RER et le futur métro, ce site génère 900 000 € de loyers annuels, dégageant un TRI de 4 % tout en empêchant toute spéculation privée sur ce nœud de transport essentiel.
- La protection de l'activité économique à Bry-sur-Marne. Sur les anciens sites de l'INA, la Foncière a racheté pour 5 millions d'euros un bâtiment loué à un laboratoire d'analyses. Ici, l'enjeu est de résister à la pression des promoteurs qui souhaitent transformer chaque m² en logement, pour maintenir un pôle d'emploi local avec un TRI de 7 %.
- La restructuration industrielle aux Essarts-le-Roi. Dans les Yvelines, l'acquisition d'une parcelle de 31 000 m² occupée par un Brico Dépôt (6,5 millions d'euros) permet à la puissance publique de devenir le maître du jeu pour la future requalification de cette zone d'activité, avec un rendement stable de 4 %.

En résumé, Philippe Rougeot n'intervient que sur des actifs répondant au triptyque Qualité-Rendement-Liquidité. Pour lui, un bon portage de long terme doit concerner des biens capables de payer leurs propres intérêts de dette grâce aux loyers, tout en restant assez liquides pour être revendus si le projet urbain initial devait évoluer. C'est cette agilité, couplée à une puissance de frappe financière (entre 1 et 30 millions d'euros par opération), qui permet à la Foncière publique de sécuriser l'avenir des territoires franciliens.

ANTICIPER LE RECYCLAGE URBAIN À L'HORIZON 50 ANS

Intervention de Sandrine Paterour – Directrice stratégie,
innovation et communication, EPF Bretagne

L'intervention de Sandrine Paterour s'inscrit dans cette rupture avec l'urbanisme de flux (acheter/vendre rapidement) pour instaurer une véritable ingénierie de la patience. Elle redéfinit le métier d'Établissement public foncier (EPF). Pour elle, le portage de 7 à 10 ans n'est plus que du pré-opérationnel. Le projet breton vise un horizon de 20 à 50 ans. La structure cible une capitalisation de 30 millions d'euros répartis à parts égales entre la Région, l'EPF et la Banque des Territoires. Grâce à un effet de levier – endettement à 70 % –, cela permet une capacité d'investissement de 100 millions d'euros. L'objectif est de créer un outil qui s'autofinance par ses revenus locatifs, sans peser sur la fiscalité (la taxe spéciale d'équipement) une fois le capital initial versé.

UNE SÉLECTION D'ACTIFS FONDÉE SUR LA VALEUR D'USAGE

L'EPF a passé au crible 120 sites de son portefeuille pour n'en retenir que 17 sites prioritaires (48 hectares). La sélection a écarté les biens trop complexes à gérer ou trop peu rentables, notamment les copropriétés (gestion trop lourde), les petits commerces de centre-bourg souvent non rentables sans subventions et les friches agricoles complexes. Elle cible plutôt :

- Les « boîtes à chaussures » : elle mise sur les zones commerciales d'entrée de ville. Ces structures sont modulables et permettent de percevoir des loyers immédiats en attendant que le quartier soit mûr pour une transformation profonde.
- Le gisement du pavillonnaire : c'est l'un des points les plus concrets. Elle propose d'acquérir progressivement des maisons individuelles situées sur de grandes parcelles (1 000 à 1 200 m²).



L'idée est de bloquer ces terrains jusqu'à ce que l'on puisse en réunir 4 ou 5 pour démolir et construire un immeuble collectif (type R+4), créant ainsi 50 logements là où il n'y en avait que 5.

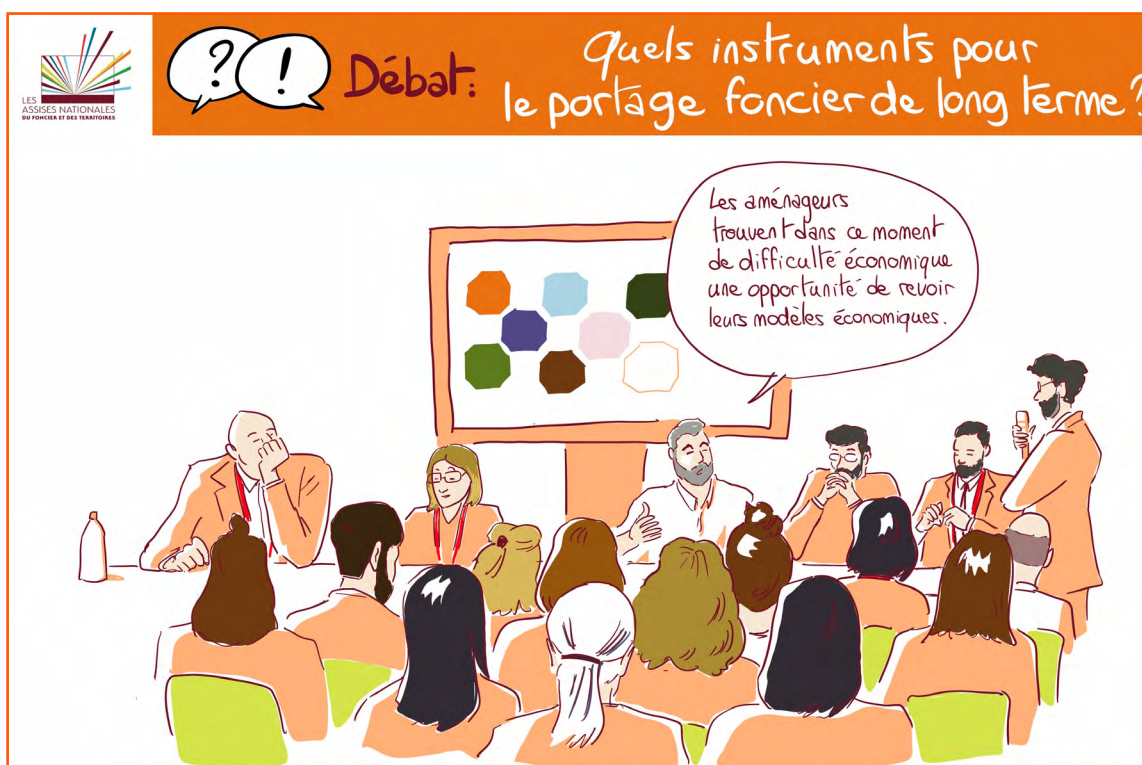
LA MÉCANIQUE ÉCONOMIQUE DE LA RENTABILITÉ

Le modèle ne peut fonctionner que si l'actif s'auto-porte. Sandrine Paterour précise que tout bien qui ne rapporte pas un rendement brut de 5 % par an devient un coût pour la structure. Pour compenser des opérations nécessaires mais à faible rendement (3-4 %), la foncière doit intégrer des pépites en zone tendue capables de générer du 7-8 %. Elle évoque même l'installation de panneaux photovoltaïques sur des fonciers nus en attente d'urbanisation à horizon 10 ans pour générer des loyers et couvrir les frais financiers.

LA STRATÉGIE DU VERROU FONCIER

C'est sans doute l'aspect le plus politique de son intervention. Plutôt que de chercher à posséder 100 % d'une Zone d'aménagement souvent trop coûteux, elle préconise l'acquisition stratégique de parcelles clés. En maîtrisant un îlot, la collectivité s'assure qu'elle empêche la spéculation sauvage des promoteurs privés sur le reste de la zone. De plus, elle impose ses conditions de densité et de mixité sociale (BRS, logement abordable) lors de la future négociation avec les autres propriétaires. Enfin, elle garantit que le recyclage urbain se fera au moment choisi par le politique, et non par le marché.

En résumé, Sandrine Paterour montre que la sobriété foncière (ZAN) impose aux acteurs publics de devenir des gestionnaires d'actifs agiles, capables de manipuler des outils financiers bancaires (prêts Gaïa à 80 ans) pour protéger la ressource sol sur le demi-siècle à venir.



LA FIDUCIE : LE TRÉSOR CACHÉ DU DROIT CIVIL FRANÇAIS

Intervention de Gaultier Brillat – Avocat associé, QUANTUM Avocats

Maître Gaultier Brillat clôt ce volet en se faisant le juriste de la troisième voie. Il propose de sortir de la dialectique classique entre propriété publique et privée pour explorer un outil méconnu, issu du Code civil (article 2011) : la fiducie. Pour Gaultier Brillat, la fiducie est un trésor dans le grenier juridique français. Elle permet de réaliser ce que d'autres pays appellent les *Community Land Trusts* ou ce que la France a codifié tardivement – en 2024 – avec le BRS, mais avec une souplesse contractuelle bien supérieure.

LE MÉCANISME : TRANSFÉRER LA PROPRIÉTÉ POUR PROTÉGER L'USAGE

Le principe de la fiducie est simple mais puissant : un propriétaire (le constituant) transfère temporairement ses biens dans un patrimoine d'affectation. Ce patrimoine n'a pas de personnalité morale et est géré par un fiduciaire au profit d'un bénéficiaire, selon une mission précise définie par contrat. L'intérêt majeur pour le foncier est double. D'abord, il implique la neutralité : on ne s'intéresse plus à qui possède le sol juridiquement, mais à qui possède l'usage. Puis il engage la sanctuarisation : une fois le bien placé en fiducie pour une mission d'intérêt général par exemple, la protection d'une zone humide, il est protégé des aléas du marché ou des changements de majorité politique.

DES APPLICATIONS CONCRÈTES FACE AUX DÉFIS CLIMATIQUES

Maître Gaultier Brillat voit dans la fiducie une réponse agile à des problématiques où le droit classique peine à répondre.

- Le recul du trait de côte. On pourrait utiliser la fiducie pour séparer le foncier (qui va disparaître sous l'eau) du bâti, permettant une gestion transitoire des droits réels sans que la collectivité ait à racheter des terrains condamnés à prix d'or.
- La protection de l'environnement. À l'image de ce qui se fait au Québec, la fiducie peut être utilisée pour affecter un terrain à la biodiversité à perpétuité (ou pour 99 ans renouvelables en France), créant ainsi une véritable réserve foncière environnementale privée mais au service du bien commun.

LA PHILOSOPHIE DU FAISCEAU DE DROITS (ELINOR OSTROM)

Faisant référence aux travaux de la prix Nobel d'économie Elinor Ostrom, Maître Gaultier Brillat plaide pour une décomposition de la propriété. Au lieu que la puissance publique achète systématiquement l'intégralité du droit de propriété (*l'abusus*, *l'usus* et le *fructus*), elle pourrait n'acquérir que certains compartiments du faisceau de droits via la fiducie. Il se demande si à chaque fois qu'intervient la personne publique, elle a besoin d'avoir tout le spectre du droit de propriété ? Cette approche permettrait d'économiser massivement des deniers publics : la collectivité ne paie que pour le droit dont elle a réellement besoin (le droit de contrôle ou de destination), laissant la gestion courante à des acteurs privés ou associatifs sous contrôle fiduciaire.

ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Les échanges avec la salle lors du débat B sont marqués par une confrontation technique et éthique sur la notion de rentabilité du foncier public. La discussion permet de lever le voile sur les réalités comptables qui se cachent derrière les stratégies de portage à long terme.

LE CALCUL DU TRI : UN INDICATEUR SOUS HAUTE SURVEILLANCE

Barbara Belle (Banque des Territoires) interpelle les intervenants sur la méthode de calcul du Taux de rentabilité interne (TRI) : le TRI affiché intègre-t-il uniquement les redevances (les flux) ou compte-t-il également sur la valeur de revente finale ? Elle souligne que si une foncière publique mise sur une forte plus-value à la revente pour atteindre ses objectifs de rentabilité réclamés par les investisseurs comme la Caisse des Dépôts, elle participe alors mécaniquement à l'augmentation des prix fonciers qu'elle est censée réguler. Philippe Rougeot admet que si l'on veut séduire des investisseurs, il est tentant de gonfler le TRI en imaginant une revente élevée. Cependant, il affirme que pour rester fidèle à l'intérêt général, une foncière publique doit avant tout se concentrer sur les flux (loyers) et chercher à « écraser les prix » au moment de la sortie opérationnelle.

DES BOUSSOLES DIFFÉRENTES SELON LES MODÈLES

Les échanges mettent en évidence que tous les acteurs du portage n'utilisent pas les mêmes outils de mesure. Simon Goudiard (OFS des Yvelines) rappelle que pour un organisme de foncier solidaire sous statut GIP (Groupement d'intérêt public), la notion de TRI n'existe pas. Sa seule boussole est l'équilibre d'exploitation et la trésorerie pour porter le risque immobilier pour l'éternité. Ce n'est pas le cas de la Foncière économique présenté par Sandrine Paterour : à l'inverse, dès que des capitaux bancaires entrent en jeu, le TRI devient le juge de paix pour rémunérer les fonds propres, avec des hypothèses souvent basées sur une inflation prudente (autour de 2 % par an selon Sandrine Paterour).

LA PÉRÉQUATION RÉGIONALE COMME LEVIER DE SOLIDARITÉ/OUTIL DE COHÉSION TERRITORIALE

Aimeric Fabris (EPORA) apporte une nuance fondamentale au débat sur la rentabilité : la capacité de raisonner à l'échelle d'un portefeuille régional plutôt que site par site. La foncière de l'EPORA (14 M€ de capital) a réussi à faire valider par la Banque des Territoires un modèle de péréquation par le portefeuille.

Concrètement, les bénéfices générés par des actifs économiques en zones très tendues (comme la Métropole de Lyon) sont réinjectés pour financer et porter des sites en zones rurales ou en difficulté (comme l'Ardèche). Ce lissage des exigences de rendement permet d'intervenir sur des territoires délaissés par le marché, transformant la foncière en un véritable outil de cohésion territoriale.

Ce second débat a mis en lumière un changement de paradigme fondamental : le foncier n'est plus un simple support de projet à court terme, mais une ressource rare et renouvelable qui impose une vision sur le temps long. Face aux impératifs de la loi Climat et Résilience, le portage foncier doit désormais s'étendre bien au-delà des cycles habituels de l'aménagement, atteignant parfois des horizons quasi perpétuels pour garantir la maîtrise des usages et la lutte contre la spéculation.



QUELS INSTRUMENTS ET MONTAGES ALTERNATIFS POUR FINANCER L'AMÉNAGEMENT ?

Animateur : Camille Combes, Responsable du département aménagement, Fédération des élus des Entreprises Publiques Locales

Camille Combes ouvre ce dernier débat en posant le constat que le modèle traditionnel de l'aménagement, fondé sur la vente de charges foncières pour équilibrer les bilans, arrive à un point de rupture. Il ne s'agit pas d'une simple crise passagère, mais d'une période de turbulences structurelles qui impose de réinventer la manière dont nous fabriquons la ville. Son introduction s'articule autour d'une équation économique devenue presque impossible à résoudre :

- Le renchérissement de l'amont. Le foncier est de plus en plus coûteux à acquérir et sa viabilisation se complexifie (dépollution, mise aux normes environnementales, infrastructures lourdes), ce qui génère une incertitude majeure pour les aménageurs.
- Le plafond de l'aval. Les recettes des aménageurs (les charges foncières payées par les promoteurs) sont mécaniquement plafonnées par la solvabilité des acquéreurs finaux. Que ce soit pour un ménage achetant son appartement ou une entreprise ses bureaux, il existe un prix de sortie qu'il est impossible de dépasser sans bloquer le marché.
- Le décalage temporel. L'allongement des délais opérationnels augmente les risques financiers dans un contexte où les taux d'intérêt et les coûts de construction restent instables.

Intervenants

Arnaud Le Lan

Directeur de mission,
SÉMAPHORES

Yann Doublier

Directeur général, BROWNFIELDS

Fanny Cottet

Ingénieure de recherche, Chaire
Aménager le Grand Paris, LATTS

Nicolas Gravit

Directeur, EIFPAGE Aménagement

Vincent Aurez

Directeur, AV Conseil

L'ambition de ce débat n'est pas de changer le monde en une heure, mais de réunir l'ensemble de la chaîne de valeur (aménageurs privés et publics, experts en friches, spécialistes de l'IA et de l'ESS) pour explorer trois pistes :

1. L'adaptation des stratégies d'entreprise. Comment les opérateurs pivotent-ils pour survivre à cette zone de turbulence ?
2. Le rapport au temps. Comment le portage de long terme modifie-t-il la donne économique ?
3. Les nouveaux outils. De l'intelligence artificielle aux foncières solidaires, quelles sont les opportunités pour optimiser la fabrique urbaine ?



LA SEMOP : LE GRAAL DE LA COPRODUCTION PUBLIC-PRIVÉ

Intervention de Nicolas Gravit

Directeur et président, EIFFAGE Aménagement, UNAM

Nicolas Gravit l'affirme, le modèle de l'aménagement français n'est pas caduc. Pour lui, le métier est simplement devenu plus complexe, marqué par un allongement drastique des délais et des exigences environnementales accrues. Il plaide pour une approche où la distinction entre public et privé s'efface au profit de l'efficacité opérationnelle.

LA FIN DU VIEUX DÉBAT PUBLIC VS PRIVÉ

Nicolas Gravit affirme que les aménageurs publics et privés font désormais le même métier avec les mêmes objectifs : fabriquer une ville de qualité pour les habitants et les collectivités. Il souligne que la force d'un groupe comme Eiffage réside dans sa résilience. L'aménagement y est considéré comme un métier à part entière, capable de travailler en synergie avec la promotion et la construction pour absorber les chocs de la crise immobilière actuelle, qu'il voit durer potentiellement jusqu'en 2027 ou 2028.

PLAIDOYER POUR LA SEMOP : LE GRAAL DU PARTENARIAT

Nicolas Gravit est l'un des plus fervents défenseurs de la SEMOP (société d'économie mixte à opération unique). Bien que complexe à monter, cet outil est selon lui le plus vertueux car il lie le public et le privé « à la vie, à la mort » sur un projet unique. L'opérateur privé est souvent majoritaire (jusqu'à 66 %) et apporte le financement et la compétence technique, tandis que la collectivité (34 %) garde la présidence pour garantir l'intérêt politique/public. Ce montage accroît l'efficacité décisionnelle et oblige les élus et les techniciens à se parler toutes les semaines. Ce qui est perdu en temps de montage est gagné dix fois dans la vie de l'opération, affirme-t-il. Il cite la réussite de la SEMOP de Châtenay-Malabry, un projet colossal de 20 hectares et celle, plus récente, de

Saint-Grégoire près de Rennes où la complicité entre actionnaires permet de naviguer plus sereinement dans la crise actuelle.

AIDER LE MAIRE AMÉNAGEUR

Pour Nicolas Gravit, l'enjeu central de 2026 est de soutenir les maires qui osent encore lancer des opérations. Il rappelle que l'aménagement est un métier secret et compliqué que les élus ne maîtrisent pas toujours. Il ne faut pas seulement aider les maires bâtisseurs, il faut aider les maires aménageurs. Le point de blocage principal pour un élu est le financement des équipements publics (écoles, crèches). Nicolas Gravit martèle que l'aménageur doit être celui qui apporte la certitude financière et technique pour que ces équipements sortent de terre, malgré la rareté foncière et la hausse des coûts. Pour lui, la transparence d'un bilan d'aménagement partagé en toute confiance est le seul moyen de lever la peur du risque chez les décideurs locaux.

L'AMÉNAGEUR, PIVOT DE L'ABORDABILITÉ URBAINE

Intervention de Arnaud Le Lan
Directeur de mission, SÉMAPHORES

Arnaud Le Lan explique que le modèle historique de production urbaine, où chaque maillon de la chaîne (foncier, aménagement, promotion) constituait un modèle économique indépendant, est aujourd'hui chahuté. La multiplication des acteurs et des étapes successives alourdit mécaniquement le coût final de production, rendant la ville abordable de plus en plus difficile à réaliser.

Selon lui, le foncier représente désormais entre 25 % et 50 % du prix de sortie d'une opération. Il prend l'exemple de certains territoires de l'Ouest (Bretagne), où une maîtrise foncière publique historique avait réussi à maintenir des prix accessibles. Cependant, dès que cette dynamique de maîtrise s'essouffle un tant soit peu, les prix de sortie explosent, passant par exemple de 4 500 €/m² à plus de 6 000 €/m² en moins de dix ans.

LA MUTATION DU MÉTIER D'AMÉNAGEUR

Face à ce constat, Arnaud Le Lan prône un repositionnement de l'aménageur : de l'aménageur faiseur à l'accoucheur. L'aménageur ne doit plus seulement être un opérateur technique, mais un intermédiaire. Son rôle est d'accompagner les propriétaires pour réduire le surenchérissement foncier et rendre les projets économiquement possibles. Les Entreprises publiques locales doivent désormais remonter la chaîne (stratégies foncières et portage long terme) et la redescendre (captation d'une partie de la valeur immobilière créée par l'investissement public) pour équilibrer leurs bilans.

Il dénonce une dichotomie extrêmement forte entre les règles votées dans les PLU souvent issues de longs consensus politiques et la capacité réelle des promoteurs à les appliquer compte tenu de la valeur des sols. Il appelle à raccourcir les liens entre l'exercice politique de planification et la réalité opérationnelle de la mise en œuvre pour éviter que les projets ne restent figés.

UN NOUVEL INSTRUMENT : L'ÉVALUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE

Pour justifier le déficit de certaines opérations nécessaires, il propose de généraliser l'évaluation socio-économique.

- Sortir de la rentabilité immédiate. Cet outil permet de monétariser les externalités positives (santé publique, aménités urbaines, cadre de vie) sur un horizon de 30 ans.
- Légitimer l'argent public. En démontrant la création de valeur sociétale à long terme, l'élu peut justifier l'engagement de fonds publics dans des projets qui paraissent déficitaires d'un point de vue purement marchand.

L'APPROCHE INTÉGRÉE POUR DÉBLOQUER LES FRICHES COMPLEXES

Intervention de Yann Doublier
Directeur général, Brownfields

Yann Doublier apporte son regard d'opérateur-investisseur spécialisé dans les sites les plus complexes (industriels, hospitaliers, tertiaires obsolètes). Pour lui, le modèle de l'aménagement ne doit plus être une suite de métiers cloisonnés, mais une chaîne intégrée capable d'absorber des risques environnementaux majeurs. Il expose une stratégie pour débloquer les projets dits non rentables.

Il explique que pour reconvertir une friche polluée aujourd'hui, la marge d'un simple aménageur ne suffit plus. Brownfields a donc choisi d'intégrer l'ensemble de la chaîne :

- La gestion de fonds : mobiliser de l'argent (51 % public via la Banque des Territoires ou la BEI, 49 % privé).
- La dépollution et le portage : assumer le coût et le temps technique.
- La promotion : construire pour capter la valeur finale.

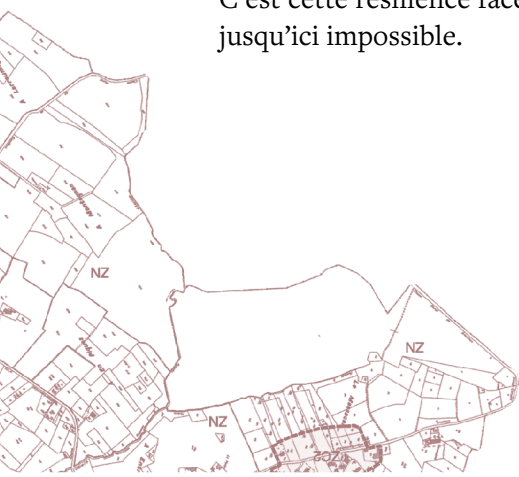
« L'idée est d'aller chercher toutes les sources de profit sur toute la chaîne de valeur pour équilibrer la complexité de l'aménagement, le portage et la dépollution. »

C'est un point de rupture avec l'aménagement classique. Brownfields utilise les leviers de la loi Alur pour libérer le foncier, en particulier le tiers-demandeur. Au lieu de laisser l'industriel (le pollueur) gérer son site, Brownfields accepte de prendre contractuellement à sa charge la responsabilité environnementale. En parlant le langage de l'industriel et en sécurisant son risque, l'opérateur parvient à acheter le terrain à un prix compatible avec sa reconversion future.

Yann Doublier souligne que l'aménagement réussi ne tire sa valeur réelle que bien des années après la livraison du quartier. Son modèle consiste donc à :

- Utiliser des fonds de long terme : des cycles de 10 ans (souvent renouvelés) pour ne pas subir la pression du profit immédiat.
- Créer des foncières de détention : garder certains actifs (commerces de pied d'immeuble, résidences services) le temps que le quartier prenne vie et que la valeur s'apprécie réellement.
- Assumer la vacance : pouvoir détenir un immeuble de bureaux vide à 90 % le temps de préparer sa mutation, là où un promoteur classique s'effondrerait sous les charges.

Pour lui, dans un monde marqué par l'imprévisibilité, le profit n'est plus le curseur unique de la décision. Le véritable moteur de l'action devient la maîtrise des aléas. En hybridant capitaux publics et privés et en intégrant techniquement le risque environnemental (en particulier la pollution), l'opérateur ne cherche pas une rentabilité fulgurante, mais une sécurisation du temps long. C'est cette résilience face aux risques qui permet de financer ce que le marché classique jugeait jusqu'ici impossible.



IA ET ÉPARGNE CITOYENNE : ACCÉLÉRATEURS DE PROJETS

Intervention de Vincent Aurez – fondateur, AV Conseil

Vincent Aurez déplace le curseur vers les leviers technologiques et financiers. Pour lui, si l'on veut débloquer l'aménagement, il faut cesser de voir l'argent privé ou l'Intelligence artificielle comme des solutions miracles, mais plutôt comme des outils au service d'une vision politique.

Il souligne un gisement sous-exploité : l'assurance-vie. Aujourd'hui, une partie de l'épargne des particuliers peut être fléchée vers des fonds immobiliers solidaires. La situation est paradoxale : les fonds sont là (parfois des centaines de millions d'euros), mais les structures solidaires manquent souvent de la « musculature » administrative pour absorber de tels volumes. Sous la contrainte de la régulation de l'Autorité des Marchés financiers (AMF), les gestionnaires de fonds doivent impérativement veiller à la rentabilité financière des épargnants. L'enjeu est donc de créer des montages où l'intérêt financier rencontre l'utilité sociale sans les opposer.

En s'appuyant sur son expérience, il appelle à un changement d'échelle pour les acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS). L'épargne est là. Le principal frein est le manque de stratégies pour absorber ces volumes qui pourraient réellement transformer les territoires. Il incite à multiplier les partenariats entre acteurs publics, financiers et pionniers comme Plateau Urbain ou Base commune, pour que le solidaire ne soit plus une niche, mais un moteur massif de l'aménagement urbain.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UN ACCÉLÉRATEUR D'EXPERTISE

Désormais à la tête d'une entreprise spécialisée dans l'IA pour le patrimoine, Vincent Aurez démontre que la technologie peut acheter du temps là où l'humain s'épuise.

- Synthèse ultrarapide. L'IA peut analyser des dizaines de sites, comparer des business models et passer au crible des règlements d'urbanisme complexes en quelques secondes.
- Aide à la décision. Elle ne remplace pas l'élus ou l'aménageur, mais elle produit une expertise qui permet de décider plus vite et avec moins d'incertitudes.
- Exemple concret. Il évoque l'utilisation d'outils capables de calculer instantanément l'impact financier d'une modification de PLU sur la viabilité d'un projet de logement social.

En résumé, Vincent Aurez plaide pour un urbanisme augmenté, une alliance entre la puissance financière des particuliers, l'agilité des acteurs solidaires et la vitesse de l'IA, le tout encadré par une gouvernance publique forte.

LES FONCIÈRES SOLIDAIRES : VERS UN LOGEMENT SOCIAL DE L'ACTIVITÉ

Intervention de Fanny Cottet

Ingénieure de recherche, Chaire Aménager le Grand Paris, LATTS

Fanny Cottet, s'appuyant sur ses recherches au sein de la chaire Aménager le Grand Paris et son expérience chez Plateau Urbain, analyse l'émergence des acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS) comme de nouveaux opérateurs structurants de l'aménagement. Elle décrit un changement de paradigme où ces acteurs ne se contentent plus de gérer l'urbanisme transitoire en bout de chaîne, mais remontent en amont pour devenir des foncières solidaires. Ces structures, souvent sous statut coopératif ou agréé ESUS, visent à extraire durablement l'immobilier d'activité des logiques de spéculation marchande, notamment dans les zones urbaines denses comme Paris, Lille ou Lyon, pour proposer ce qu'elle qualifie de logement social de l'activité.

L'ingénierie qu'elle décrit repose sur la dissociation entre le foncier et le bâti, mobilisant fréquemment le bail emphytéotique pour garantir des loyers abordables sur le long terme. Elle cite l'exemple du château de Nanterre, où un bail de cinquante ans intègre des décotes liées à des objectifs sociaux et environnementaux. Cependant, elle alerte sur le caractère à double tranchant de cet outil juridique pour des coopératives parfois sous-équipées. L'exemple du Garage Moderne à Bordeaux illustre ce risque : un bail trop court face à des investissements de réhabilitation massifs peut fragiliser l'opérateur si la collectivité n'intervient pas pour sécuriser la durée et les conditions financières du portage.

Pour stabiliser ces modèles, elle préconise une stratégie de compagnonnage où la foncière et l'exploitant de l'ESS co-investissent dans des structures locales communes, comme des SCI ou des SIC. Cette approche permet de mutualiser les compétences de gestion immobilière et l'animation de communauté, tout en rassurant les financeurs. Enfin, Fanny Cottet porte un regard critique sur le financement de ces structures, soulignant le décalage entre les attentes de rendement de certains fonds privés (parfois proches de 8 %) et la réalité sociale du terrain. Elle plaide pour un accès élargi à des financements pérennes et à taux préférentiels, sur le modèle des prêts Gaïa, afin de mettre en cohérence les temps longs de l'aménagement solidaire avec ceux de la finance.

ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Les échanges avec la salle lors du débat C permettent de confronter les théories des experts aux réalités de terrain, mettant en lumière trois préoccupations majeures : la mesure de la performance, la solidarité entre les territoires et la démocratisation du financement.

L'ÉPARGNE DES PARTICULIERS : DU PETIT ÉPARGNANT AU CHEF D'ENTREPRISE

Barbara Belle (Banque des Territoires) interpelle Vincent Aurez sur la réalité de l'investissement des particuliers dans l'aménagement. Qui sont ces investisseurs ? Celui-ci cite le grand public via l'assurance-vie ou des plateformes solidaires, n'importe quel citoyen peut désormais investir dès 100 € dans la transformation de son territoire. IL pointe également une niche stratégique : les chefs d'entreprise locaux qui, après avoir revendu leur PME, cherchent à réinvestir leur capital via le dispositif fiscal du réemploi dans des projets qui ont du sens pour leur région. C'est une source de financement massive et ancrée localement qui ne demande qu'à être structurée par des acteurs publics.

L'IA ET LA DONNÉE : UN OUTIL DE DIAGNOSTIC OU DE DÉCISION ?

Franck Baltzer (SET by SETEC) s'inquiète du volume croissant de données environnementales à traiter : comment ne pas se laisser déborder par la complexité technique du ZAN ? Vincent Aurez répond en présentant l'intelligence artificielle comme un levier de productivité indispensable. Selon lui, l'IA permet aujourd'hui de réaliser en quelques jours des diagnostics de sols et des synthèses de contraintes réglementaires qui auraient nécessité des mois de travail humain. Cependant, il pose une limite claire : l'IA n'est pas un outil de décision. Si elle permet de démontrer la viabilité d'un projet de recyclage urbain face à un projet sur terrain nu, l'arbitrage final doit rester un acte politique, porté par l' élu qui connaît les spécificités humaines de son quartier.

LA PÉRÉQUATION TERRITORIALE : COMMENT FINANCER LES ZONES SANS MARCHÉ ?

Un élu d'un territoire rural interroge sur la solidarité. Que faire lorsque le projet est vertueux mais que la valeur foncière est trop faible pour attirer l'épargne privée ? Arnaud Le Lan souligne alors le rôle des Entreprises publiques locales (EPL) comme outils de solidarité. Contrairement aux acteurs purement privés, les EPL peuvent pratiquer une forme de péréquation : les bénéfices réalisés sur des opérations en zone tendue permettent de financer l'ingénierie et le portage foncier dans des secteurs moins attractifs. Nicolas Gravit complète en rappelant que la réussite de la sobriété foncière repose sur cette capacité à remonter la chaîne de valeur. En captant une partie de la rente immobilière des centres-villes, les aménageurs publics peuvent réinvestir dans la renaturation et le soin apporté aux territoires en périphérie.

Ce dernier débat souligne que si le modèle classique de l'aménagement n'est pas caduc, il traverse une phase de complexification majeure qui impose une mutation profonde de la chaîne de valeur. Pour faire face à l'allongement des délais et à la raréfaction des marges, les acteurs s'orientent vers une hybridation des pratiques et une intégration verticale des métiers, brouillant la frontière traditionnelle entre aménageurs publics et privés au profit d'objectifs d'intérêt général partagés.

En conclusion de ce parcours, les intervenants et échanges constatent de nombreuses transitions qui visent à prendre en compte les besoins de sobriété foncière. De nombreux leviers et instruments ont été débattus : la fiscalité, les subventions, la charge foncière verte, le portage foncier de long terme, la péréquation, les montages alternatifs... mais les solutions sont ici encore tâtonnantes : il n'existe pas d'instrument miracle et nombreux sont des palliatifs. Toutefois, dans l'ensemble, on observe des glissements forts, ceux de ne plus se contenter de bilans d'aménagement classiques ou de TRI. On cherche au contraire à incorporer de nouvelles valeurs environnementales et socio-économiques. Notre boussole collective est en train de changer, ce qui ouvrira, demain, de nouveaux critères d'éligibilité à des financements pour compter enfin ce qui compte vraiment.



REMERCIEMENTS

EN COULISSES

Équipe du Centre Prouvé : Mathieu Klein (président-maire de Nancy), François Werner, Béatrice Cuif Mathieu, Eric Van Gelderen, Jérôme Aubricé, Nathalie Brunot, David Jacques, Laurent Oberhausser, Cristinael Murariu, Mélanie Schmitz, Rémi Willaume.

Photographie : Martin Locret

Dessins : Mathieu Letellier

Musiciens : Laurent Gautier, Yannick Notheber, Christophe Mougenot

Régie : Sophie Distel, Chloé Martin

Décor : Louise Lefranc, Caroline Liard, Elsa Magistrali, Simran Singh

Conception et réalisation : Sarah Dubeaux

Avec le soutien de l'ensemble de nos partenaires.

