



Mettre en place les temporalités d'une stratégie foncière territoriale renouvelée

Rapporteure : Clémence Caron – Responsable nationale des spécialités planification et aménagement, CNFPT

Débat A

Le foncier, sphère de conflits ou outil fédérateur des collectivités ?

Débat B

Redécliner la stratégie foncière de l'observation à l'opérationnel

Débat C

Transformation d'usages et valeur immobilière de l'existant

Oscillant entre crises, confinements et événements climatiques, ces dernières années ont achevé de brouiller les repères de notre univers bien cadencé. Ce contexte d'incertitudes produit des situations d'arbitrages devenus cornéliens pour la préservation de l'habitabilité de nos territoires à travers l'ensemble des besoins des populations : se loger, se nourrir, se déplacer, travailler, se chauffer, se divertir... Dès lors les stratégies foncières des territoires deviennent plus que jamais des enjeux structurels. Clémence Caron souligne d'ailleurs que « la loi Climat et Résilience a agi comme un véritable pavé dans la mare en imposant la sobriété comme dénominateur commun de nos documents de planification. » Elles ont été définies par le LIFTI comme le fait d'arbitrer et de concilier différents usages du foncier en fonction des besoins identifiés d'un territoire dans une approche dynamique, anticipatrice voire prospective. Dans un contexte de sobriété foncière réaffirmé et d'urgence notamment climatique, le foncier et son corollaire, la stratégie foncière, interrogent quant aux capacités mêmes des collectivités territoriales à en faire un sujet transversal, jusque dans leur organisation, et politique. C'est ici tout l'enjeu des compétences car, comme l'affirme la rapporteure, « tout le monde fait du foncier sans le savoir ; si chaque agent et chaque élu prend conscience que le foncier n'est pas l'apanage d'un service

technique mais le support de toutes les politiques publiques, nous aurons fait un pas immense. » L'articulation entre un amont et un aval, entre des observations et des données alimentant un projet de territoire et les capacités à le rendre opérationnel devient un sujet incontournable pour l'ensemble des acteurs de la chaîne. Pour Clémence Caron, ce passage à l'action nécessite de « sortir de l'arithmétique pure et des tableaux Excel pour revenir au projet de territoire », car la réponse à la rareté ne se trouve pas dans le calcul seul, mais dans le dialogue et la pédagogie. Dans ce contexte, la transformation mais aussi le meilleur usage de l'existant avec notamment une transformation de notre rapport à la vacance constitue alors un débat indispensable.





LE FONCIER, SPHÈRE DE CONFLITS OU OUTIL FÉDÉRATEUR DES COLLECTIVITÉS ?

Animateur : Jean-Louis Fournier, Co-pilote du Comité stratégie foncière des territoires, LIFTI

Jean-Louis Fournier ouvre le débat en faisant référence aux travaux du Comité stratégie foncière du LIFTI ; le foncier n'est pas un simple inventaire de parcelles techniques, mais le pivot central de toute action publique. Pour transformer ce sujet, souvent perçu comme une source de conflits, en un véritable outil fédérateur, il estime qu'il faut d'abord clarifier la distinction fondamentale entre la stratégie et la tactique. Il explique que la stratégie foncière se situe en amont : c'est le temps du politique et du projet de territoire, où la collectivité agit en tant que maître d'ouvrage pour fixer un cap, qualifier et anticiper les besoins. À l'opposé, la tactique foncière se situe à l'aval. Elle appartient au domaine de l'opérationnel et de la négociation parcelle par parcelle, où l'on agit en maître d'œuvre. Le conflit naît précisément lorsque les acteurs s'enferment dans la tactique sans avoir défini de vision globale préalable. S'appuyant sur six années de travaux collectifs menés depuis les Assises de Toulouse en 2019, Jean-Louis Fournier définit la stratégie foncière comme l'art d'arbitrer et de concilier les différents usages du sol – qu'ils concernent l'habitat, l'économie ou la nature – dans une démarche dynamique et prospective. Pour être efficace, cette approche doit reposer sur six piliers fondamentaux : elle doit être globale, s'inscrire dans l'histoire longue (diachronique), être cohérente à toutes les échelles (multiscale), s'assumer comme un acte politique, rester prospective et être profondément territorialisée. En pratique, l'élu doit composer avec cinq dimensions majeures pour réussir son arbitrage : l'échelle du territoire (du rural au métropolitain), l'évolution des flux et des stocks de foncier, la transversalité nécessaire entre les différentes politiques publiques (eau, habitat, économie), la gestion des temporalités courtes et longues, et enfin la maîtrise de la valeur foncière pour contrer la spéculation, qui pourrait mener à l'éviction de projets d'intérêt général.

Intervenants

Clémence Caron

Responsable nationale des spécialités planification et aménagement, CNFPT

Yann Milton

Directeur régional conseil et aménagement, SYSTRA France

Kristell Jamme

Directrice, CAUE du Morbihan

Audrey Pastel

Urbaniste, docteure en aménagement et directrice, Université des Antilles, Difé Consulting

UNE CULTURE À PARTAGER

Intervention de Clémence Caron – Responsable nationale des spécialités planification et aménagement, CNFPT

Clémence Caron apporte au débat un regard ancré dans la réalité des compétences et des organisations territoriales mais également articulé aux besoins de formation. Elle insiste sur la nécessité de transformer le foncier, souvent perçu comme un simple support technique, en une véritable culture partagée au sein des collectivités. Elle a cherché l'expression stratégie foncière dans les quatre Codes régaliens (urbanisme, environnement, construction et habitation, propriété des personnes publiques). Son constat est frappant : l'expression apparaît environ deux fois dans chaque Code, mais elle n'est jamais définie. Contrairement au PLU ou au SCoT dont le contenu est strictement encadré par la loi, la stratégie foncière est un objet libre. Cette absence de définition est à la fois une difficulté – comment faire ? – et une opportunité pour les collectivités d'inventer leur propre méthode.

Clémence Caron fait un constat de terrain sur l'épuisement des services : l'élaboration des documents d'urbanisme (PLU/SCoT) est devenue une tâche complexe et saturée. Les bureaux d'études sont débordés et les collectivités peinent à recruter sur ces sujets. Elle remarque que les agents et les élus retrouvent de l'intérêt pour ces thématiques lorsqu'on parle de stratégie foncière plutôt que de procédure réglementaire. Pour elle, si une collectivité définit une stratégie claire en amont, la rédaction du document d'urbanisme devient plus fluide et plus lisible car les arbitrages politiques ont déjà été rendus.

LA ROUE DU FONCIER

Pour illustrer la fin du cloisonnement des services, elle a cocréé un outil pédagogique : la Roue du foncier. L'objectif est d'inciter des agents de services différents à se parler. Si vous interrogez un responsable du service Eau ou Énergie, il vous dira qu'il ne fait pas de foncier. En tournant la roue, on met en lumière l'interdépendance des enjeux : pour préserver une nappe phréatique ou installer des énergies renouvelables, il faut maîtriser le sol. Clémence Caron

martèle que le foncier est partout et qu'il ne doit plus être l'apanage exclusif du Service urbanisme.

Elle identifie trois domaines où les agents territoriaux doivent impérativement progresser pour réussir le passage au ZAN :

- L'observation et la Data : passer de l'intuition à la preuve par la donnée (maîtrise des SIG, traitement de fichiers complexes comme les fichiers fonciers).
- L'animation et la pédagogie : savoir expliquer aux élus et aux citoyens pourquoi un terrain ne sera plus constructible (passer de l'arithmétique au projet).
- Le regard 3D : arrêter de voir le foncier comme une surface plane (2D) pour intégrer le sol, le bâti existant et les services écosystémiques (biodiversité, stockage carbone).

La réorganisation des collectivités est nécessaire, mais Clémence Caron ne croit pas en un organigramme miracle. Selon elle, il faut un coordinateur foncier, mais le fait que ce poste soit rattaché à l'urbanisme, à l'économie ou à la direction générale importe peu. L'essentiel est que ce poste soit transversal – une fonction support – et qu'il ait la légitimité pour fluidifier et piloter les échanges entre les services habitat, éco et environnement...

Pour Clémence Caron, la stratégie foncière est l'art de sortir des tableaux Excel et revenir au sens politique du projet de territoire où le foncier et le sol sont omniprésents.

LE FONCIER : UNE FONCTION SUPPORT TRANSVERSALE

Intervention de Kristell Jamme
Directrice du CAUE du Morbihan

Kristell Jamme est une praticienne qui a navigué entre la planification (SCoT) et l'opérationnel (direction générale d'intercommunalité) et occupe désormais un poste de direction dans un CAUE. Elle constate un décalage entre la complexité technique et la réalité du terrain politique. Elle rejoint les propos tenus par Clémence Caron sur l'importance de traiter du foncier comme un objet transversal au sein des collectivités. Pour illustrer les failles tragiques des organisations en silos, Kristell Jamme cite un exemple précis. En 2014, la collectivité de Kristell Jamme a dû indemniser l'architecte lauréat d'un concours pour une salle de sport... conçue sur un terrain totalement inconstructible. Le service sport avait piloté le projet de bout en bout sans jamais consulter le service urbanisme. Le plus inquiétant ? Elle a constaté exactement le même cas début 2025 dans une grande métropole. Cette anecdote prouve que le foncier ne doit plus être un dossier technique isolé, mais une fonction support transversale au même titre que les RH ou les finances, afin d'éviter que les projets ne se heurtent à la réalité juridique des droits du sol. Kristell Jamme défend une forte transformation de l'organisation interne des collectivités. Pour elle, le foncier doit sortir de la seule direction de l'urbanisme pour devenir une fonction support, au même titre que les ressources humaines, les finances ou la commande publique. Elle estime que tant que le foncier sera géré comme un dossier et non comme une ressource transversale irriguant toutes les politiques (social, sport, économie, environnement), ces erreurs de pilotage persisteront. Forte de son expérience, elle pointe une autre difficulté majeure pour les élus : le foisonnement des acteurs. Entre les EPF (Établissements publics fonciers), les agences d'urbanisme, le CEREMA, l'ANCT, les CAUE et les services départementaux/régionaux, les maires sont souvent perdus. Elle explique que sa mission quotidienne au CAUE consiste à répondre à des élus désorientés : Qui fait quoi ? Pourquoi ? À quel moment ? L'enjeu est d'éviter les doublons et les pertes de temps. Elle cite l'importance de la coordination des ingénieries pour que l'expertise arrive au bon moment, par exemple en couplant une étude de faisabilité du CAUE avec un portage foncier de l'EPF.

LE BIMBY ÉCONOMIQUE

Kristell Jamme illustre par ailleurs le besoin de décroisement entre les différents objets fonciers en prenant le cas du foncier économique et les Zones d'activités (ZAE). Elle observe que si la densification résidentielle (le BIMBY – *Build in My Back Yard*) est désormais comprise, la densification économique est encore à la traîne. Dans le Morbihan, elle travaille avec les services de développement économique pour organiser des permanences d'architectes-conseils directement pour les chefs d'entreprise. L'objectif est d'amener les dirigeants de PME à envisager la construction sur leurs propres délaissés de parkings ou surélever leurs bâtiments plutôt que de chercher à s'étendre sur la parcelle voisine.

LA STRATÉGIE FONCIÈRE, SOCLE DU PROJET DE TERRITOIRE

Enfin, elle alerte sur le risque de voir les élus s'enfermer dans une approche purement comptable de la loi Climat et Résilience. Une fois qu'ils en auront fini les mathématiques, il leur faudra revenir au projet de territoire.

Pour elle, le calcul des hectares disponibles n'est qu'un prérequis. La véritable stratégie foncière commence quand on utilise ces contraintes pour redessiner une ville plus dense, plus humaine et plus durable, en s'appuyant sur l'intelligence collective des habitants et des techniciens.

LE FONCIER, OBJET DE POUVOIR LOCAL ET SOURCE DE BLOCAGES PERMANENTS

**Intervention d'Audrey Pastel – Urbaniste, docteure en aménagement
et directrice, Université des Antilles, Difé Consulting**

Audrey Pastel confronte les théories de la stratégie foncière à la réalité d'un territoire insulaire la Martinique soumis à une double pression : une crise démographique et l'urgence climatique. Son analyse se concentre sur la difficulté de passer de l'intérêt communal à une vision solidaire de l'espace. Elle prend ici l'exemple de l'un des maillons de la stratégie foncière, la planification pour illustrer cette absence de coopération et ce déphasage face à l'urgence des situations.

Audrey Pastel décrit la Martinique comme un territoire de paradoxes, où l'exiguïté de l'île – seulement 1 100 km² – et sa richesse écologique exceptionnelle créent une tension permanente sur l'usage des sols. Dans ce contexte de *hotspots* de biodiversité, la stratégie foncière se heurte frontalement à une résistance politique majeure : le refus quasi systématique des maires de basculer vers un Plan local d'urbanisme intercommunal – PLUi. Plus qu'une simple résistance administrative, c'est avant tout un blocage identitaire profond qui touche au cœur de la fonction de maire. Comme le souligne Audrey Pastel, l'urbanisme représente pour beaucoup d'élus le dernier bastion de leur pouvoir régalien. Dans un contexte où les communes ont déjà délégué une grande partie de leurs compétences structurantes – telles que l'eau, l'assainissement ou le développement économique – le droit des sols reste l'ultime levier permettant de façonner physiquement le territoire et de répondre directement aux attentes des administrés. Abandonner le PLU au profit d'un document intercommunal est souvent vécu comme une dépossession, une perte de souveraineté qui laisserait l' élu local sans prise réelle sur l'avenir de son village. Cette crainte est particulièrement vive en Martinique, où l'exiguïté du terrain transforme chaque décision d'aménagement en un enjeu politique majeur, poussant les maires à vouloir rester les seuls maîtres à bord.

Ce repli sur l'échelon communal crée ce que les experts décrivent comme un faux-semblant de planification, où l'on se contente de juxtaposer des intérêts particuliers sans jamais construire de véritables solidarités foncières et territoriales. L'arrivée de l'objectif du ZAN a d'ailleurs exacerbé ces tensions en introduisant une forme d'arithmétique de la pénurie. Audrey Pastel note que, plutôt que de voir le foncier comme une ressource à partager intelligemment à l'échelle d'un

bassin de vie, les maires se lancent dans un calcul de stocks pour protéger leur propre enveloppe de consommation foncière face à la commune voisine. Ce morcellement rend la gestion des grands défis territoriaux, comme la relocalisation des populations face à la montée des eaux, totalement inopérante. En refusant le PLUi, les collectivités s'enferment dans une stratégie de défense parcellaire qui empêche de traiter les gisements de densification ou les zones de risques de manière cohérente, transformant ce qui devrait être un outil de vision commune en une source de blocages permanents.

Cette impasse politique devient particulièrement critique face à l'urgence climatique, qui impose une véritable recomposition spatiale du littoral martiniquais. Avec 27 communes côtières sur 34, le défi consiste à déplacer des pans entiers de centres-bourgs menacés par l'élévation du niveau de la mer et les houles cycloniques. Or, ces projets de relocalisation se heurtent immédiatement à la protection absolue des terres agricoles et des zones naturelles, coinçant les maires entre la montée des eaux et des contraintes réglementaires rigides. Pour débloquent ce dialogue, Audrey Pastel mise sur des approches sensibles comme le projet 490, une exposition mêlant art et science qui parcourt les 490 km de côtes de l'île. En utilisant l'émotion esthétique comme support à la discussion, elle parvient à engager les citoyens et les élus au-delà des simples données techniques. Elle conclut en appelant à la fin de la méfiance entre les institutions, car il est fréquent qu'un technicien ne découvre la richesse des données d'un territoire qu'en changeant d'organisme or, la transparence et l'intelligence collective sont les premiers moteurs d'une stratégie réussie.



LA STRATÉGIE FONCIÈRE, UN LEVIER MAJEUR DES POLITIQUES PUBLIQUES À L'AUNE DU ZAN

Intervention de Yann Milton

Directeur régional conseil et aménagement, SYSTRA France

Yann Milton accompagne les collectivités territoriales sur leurs projets et intervient comme conseil auprès de nombreux acteurs notamment économiques. Dans la lignée des travaux du LIFTI, il définit la stratégie foncière non pas comme un simple document réglementaire mais comme un exercice permanent. Il s'inscrit dans la même approche à 360° du foncier que les autres intervenants, réaffirmant qu'il est le support physique/spatial de toutes les politiques publiques.

L'INTERDÉPENDANCE DES USAGES : L'EXEMPLE DE L'EAU ET DU BINÔME HABITAT-ÉCONOMIE

Il souligne d'abord que le foncier est au cœur de l'action publique car il supporte des fonctions urbaines essentielles mais aussi des ressources naturelles. Il prend l'exemple concret de l'eau pour illustrer cette complexité : l'eau est à la fois un critère technique qui limite ou autorise l'urbanisation (contrainte réglementaire), mais c'est aussi une ressource vitale qu'il faut sanctuariser (ressource environnementale). Cette dualité oblige les techniciens à sortir de leur spécialité pour adopter une vision globale. Un autre exemple de cette interdépendance est le lien indéfectible entre le développement économique et l'habitat. Yann Milton rapporte que, dans ses missions de conseil, les chefs d'entreprise lui tiennent un discours très clair. Ils ne peuvent pas envisager d'extension industrielle si leurs salariés ne trouvent pas de logements à proximité. Selon lui, une stratégie foncière qui ne traiterait que l'économie sans se soucier de la capacité d'accueil résidentielle est vouée à l'échec. L'arbitrage consiste donc à vérifier que le foncier disponible permet de loger ceux qui travailleront dans les futures zones d'activités, transformant l'analyse foncière en un véritable puzzle technique et politique.

UNE TENDANCE : LA SÉCURISATION DE L'USAGE ÉCONOMIQUE PAR LA DISSOCIATION FONCIÈRE

Il oppose le temps long de la planification (le SCoT ou le PLU qui se dessinent sur dix ans) au temps court de l'opportunité foncière. Il cite l'exemple des Déclarations d'intention d'aliéner (DIA) : lorsqu'un bien privé est mis en vente, la collectivité n'a que deux mois pour préempter. Yann Milton explique que si elle n'a pas identifié très en amont les secteurs stratégiques, le délai de deux mois est bien trop court pour monter un projet. Le conflit naît alors souvent d'une mauvaise organisation interne. Le temps que l'information circule entre les services et arrive sur le bureau de l'élu référent, l'opportunité est déjà passée. Sa recommandation est donc de professionnaliser les processus pour que la stratégie amont serve de guide de décision instantané lors des transactions privées.

LA MUTATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Yann Milton observe également un changement de paradigme sur le foncier économique. Historiquement, les zones d'activités étaient vendues peu cher par les collectivités, le déficit de l'aménagement étant compensé par la fiscalité future générée par les entreprises. Aujourd'hui, avec la rareté des terres (ZAN), les prix du foncier économique explosent. Il expose un exemple de changement de pratique de plus en plus fréquent : le passage systématique au bail à construction. Au lieu de vendre la propriété du terrain à un industriel, les collectivités conservent la maîtrise du sol sur le long terme. Cela permet d'éviter que, dans trente ou quarante ans, le site ne devienne une friche ingérable parce que le propriétaire a cessé son activité. Yann Milton note que même sur des territoires très attractifs, les entreprises acceptent désormais ce modèle de dissociation foncière, car la sécurisation de l'usage prime sur la possession du sol.

L'OBJECTIVATION DES BESOINS ET LA MISE EN ÉVIDENCE DES GISEMENTS

Enfin, Yann Milton voit son rôle comme celui d'un objectivateur. Il rappelle qu'en période de sobriété foncière, le débat entre les maires et l'intercommunalité tourne souvent à la bataille arithmétique pour savoir qui aura le droit de consommer les derniers hectares. Son travail consiste à utiliser la donnée pour montrer qu'il existe des gisements fonciers invisibles dans l'existant. Il prend l'exemple des zones d'activités vieillissantes où, sous couvert de manque de place, on continue de consommer des terres agricoles. En réalisant des inventaires fins, il démontre aux élus qu'il y a du potentiel de densification sur les parkings, les délaissés ou les bâtiments sous-occupés. Toutefois, il nuance son propos par un constat économique dur. Transformer l'existant coûte beaucoup plus cher que de construire sur un champ. Le rôle de la stratégie foncière est alors de créer le modèle économique capable de rendre cette densification acceptable pour les entreprises et les finances publiques.



ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Les échanges avec la salle révèlent que la stratégie foncière réunit une grande diversité de métiers (agences d'urbanisme, banques, maires, EPF) et des préoccupations très concrètes sur la manière de passer de la théorie à la pratique.

LA DONNÉE CONTRE LE RESENTI : LE SOCLE DE LA STRATÉGIE

Barbara Belle (Banque des Territoires) rappelle que la donnée est le fondement de toute stratégie. Sans observation fine, les décisions reposent sur du simple ressenti, ce qui est dangereux pour l'arbitrage politique. Elle note que la France a une culture de l'évaluation assez faible par rapport aux modèles anglo-saxons. On démarre souvent des projets sans définir comment on mesurera leur succès. Sylvain Rouault (Agence d'urbanisme de Brest) illustre les difficultés de connaissance et d'évaluation par un exemple de négociation : il a fallu six mois de dialogue pour qu'un premier promoteur accepte d'ouvrir son compte à rebours (bilan financier). Aujourd'hui, ils en ont vingt, ce qui permet aux élus de comprendre réellement les marges, les coûts de construction et les freins financiers des projets.

LE DÉFI DES MAIRES RURAUX ET LA PEUR DE LA DÉPOSSESSION

David Hiez, maire d'une petite commune de Côte d'Or alerte sur le sentiment de perte de compétence des maires ruraux. Pour lui, si on enlève le droit à l'urbanisme aux maires, il ne leur reste plus rien. Il a demandé aux experts d'utiliser des mots compréhensibles et de veiller à ne pas faire reposer une stratégie uniquement sur un leader charismatique ou technicien. Il faut que l'ensemble des élus et la population comprennent les enjeux – eau, biodiversité – pour que le projet soit démocratiquement accepté. Dans sa collectivité rurale, il n'y a pas de PLUi. Le dialogue doit donc être pédagogique pour ne pas brusquer les élus qui voient le ZAN comme une contrainte arithmétique subie.

LES NOUVEAUX MODÈLES DE GOUVERNANCE

Thierry Beudet représentant de l'OFS de Plaine Commune partage un cas opposé : celui d'un élu hyper-technicien qui cumule toutes les casquettes (foncier, habitat, aménagement, président d'OFS). Ce pilotage unifié – du foncier à l'aménagement en passant par l'habitat – garantit une réactivité exceptionnelle. Capable d'analyser les bilans promoteurs avec une expertise de pointe, l'élus assure une cohérence totale de la chaîne de valeur. Le défi devient alors celui d'une synthèse politique fine : il s'agit d'arbitrer, avec une vision globale, entre la valorisation patrimoniale de la Ville et l'optimisation du prix du sol pour favoriser l'accession sociale portée par l'OFS.

DE LA PLANIFICATION À L'ATTERRISSAGE OPÉRATIONNEL

Alicia Ojeda (Multipôle Nancy-Sud-Lorraine) présente une solution concrète pour aider les petites communes : la création d'une cellule d'appui copilotée par l'État et le SCoT qui met en place des revues de projets en sous-préfecture où tous les financeurs et techniciens (CAUE, EPF, etc.) se réunissent pour aider un maire sur un projet précis (une dent creuse, une friche). Cela évite au maire de se perdre dans le foisonnement des acteurs et permet de rendre la stratégie foncière opérationnelle au niveau local.

DES OBSERVATOIRES AUSSI ADOSSÉS SUR DES DONNÉES DE TERRAIN

Enfin, Marie Rodière (Agence d'urbanisme de Besançon) rappelle que le foncier n'est pas qu'une statistique dans un observatoire. Pour elle, la stratégie commence par aller sur le terrain avec les élus. Voir physiquement une friche ou une zone humide permet de qualifier la qualité du foncier et de faire comprendre pourquoi certains terrains doivent devenir inconstructibles face au changement climatique.

Ce premier débat démontre que le foncier, longtemps perçu comme une sphère de conflits exacerbée par les tensions sur l'artificialisation, peut devenir un puissant outil fédérateur dès lors qu'il est placé au service d'un projet de territoire.





REDÉCLINER LA STRATÉGIE FONCIÈRE DE L'OBSERVATION À L'OPÉRATIONNEL

Animateur : Gweltaz Le Maguer, Chargé de mission stratégie foncière, Métropole européenne de Lille

Pour introduire ce second débat, Gweltaz Le Maguer, chargé de stratégie foncière à la Métropole européenne de Lille, adopte un regard d'économiste pour lier les expertises très variées de ses invités représentants l'amont et l'aval des stratégies foncières. Il part d'une intuition fondamentale. Le foncier n'est pas un simple stock inerte, c'est une ressource à la fois finie et vivante. Cette dimension biologique est, selon lui, l'origine même de la nécessité d'une stratégie foncière : parce que le sol porte la vie et les services écosystémiques, on ne peut plus se contenter de l'exploiter sans limites. Pour structurer la discussion, il propose de diviser l'aménagement en quatre blocs interdépendants. Le premier est celui de la ressource physique, le sol lui-même, dont il faut comprendre la santé et la mémoire (pollution, biodiversité). Le deuxième concerne la création de richesse, c'est-à-dire la capacité à transformer ce sol pour répondre aux besoins humains (loger, soigner, produire). Le troisième pilier est le cadre institutionnel, l'ensemble des règles et des lois comme le ZAN qui régule nos actions. Enfin, le quatrième bloc est celui de la viabilité économique, qui assure que le projet peut réellement voir le jour en équilibrant les coûts et les bénéfices sur le temps long.

Gweltaz Le Maguer définit ainsi la stratégie foncière comme l'art de gérer durablement la ressource sol pour assurer la création de richesses, le tout régulé par un cadre institutionnel et soumis à une contrainte de viabilité économique. Cette approche globale permet de comprendre pourquoi un projet peut s'effondrer si l'on oublie un seul de ces blocs, par exemple si une pollution imprévue vient briser l'équilibre financier ou si une règle d'urbanisme empêche de répondre à un besoin social criant. C'est cette interdépendance qu'il propose d'explorer en suivant le fil qui mène de l'observation du terrain à l'opérationnel.

Intervenants

Damien Delvart

Directeur régional Hauts de France,
ADÉQUATION

Nadège Kieffer

Directrice du service urbanisme,
Communauté d'agglomération du
Val de Fensch

David Hiez

Directeur technique et président de
TAUW France-UPDS

Adrien Maurand

Responsable du développement,
LINKCITY



SÉCURISER LA MÉMOIRE ENVIRONNEMENTALE DU SOL ET NOTAMMENT SA POLLUTION

Intervention de David Hiez

Directeur technique et président de TAUW France-UPDS

David Hiez intervient avec une triple casquette : expert technique en dépollution (Tauw France), porte-parole de la profession (UPDS) et élu local. Son propos est un plaidoyer pour que la mémoire du sol ne soit plus le parent pauvre de l'aménagement, mais un pilier de la décision politique. S'il salue l'idée d'un sol vivant, il tempère immédiatement cet optimisme en rappelant que, dans la réalité opérationnelle, le sol est encore trop souvent réduit à un pur enjeu sanitaire. On ne cherche pas à restaurer la vie biologique de la terre, mais simplement à s'assurer qu'elle n'est pas dangereuse pour l'Homme. Cette vision restrictive exclut de fait les fonctions agromonomiques ou écologiques des projets de réaménagement, car ces dimensions sont jugées incompatibles avec les rythmes financiers et les plannings serrés de la promotion immobilière.

Le principal regret de David Hiez réside dans le trou noir qui sépare les diagnostics de pollution de la réflexion stratégique. Il explique que les spécialistes de la pollution interviennent généralement au moment de la fermeture d'une usine, puis ne réapparaissent qu'au moment des travaux, laissant un vide immense durant toute la phase de conception. Ce manque de dialogue mène à des erreurs de zonage absurdes. Faute d'avoir intégré les données environnementales en amont, un aménageur peut tout à fait prévoir des jardins potagers privatifs – un usage extrêmement sensible – sur les zones les plus polluées d'un site, alors qu'il aurait suffi d'y placer un parking pour neutraliser le risque à moindre coût. Cette déconnexion est d'autant plus inquiétante que le fossé entre la connaissance théorique et la sécurisation réelle des projets est abyssal. Si plus de 300 000 sites sont répertoriés en France pour leur passé industriel, seule une infime minorité fait l'objet d'une surveillance ou d'une attestation de confor-

mité lors des permis de construire. En 2023, sur un demi-million d'autorisations d'urbanisme, l'UPDS n'a recensé que quelques centaines d'autorisations environnementales et de contrôles post projets. Pour lui, cette situation est une bombe à retardement, tant pour la sécurité des habitants que pour l'équilibre financier des collectivités qui auront potentiellement à traiter de la pollution.

Enfin, David Hiez alerte sur une menace imminente : le retrait des assureurs. En tant que maire, il voit déjà des communes rurales incapables de s'assurer contre les aléas climatiques, car ces risques, devenus répétitifs, perdent leur caractère aléatoire. Le même phénomène guette le foncier dégradé et pollué. Pour sortir de cette impasse, il prône un changement de temporalité et soutient des solutions comme la phytoremédiation, qui consiste à utiliser les plantes pour nettoyer les sols. Bien que cette méthode demande quinze ou vingt ans – une échelle qui dépasse largement le temps d'un mandat politique – et ne traite que certaines pollutions, elle est un moyen prioritaire pour réconcilier durablement l'aménagement avec la nature vivante des sols.

RÉCONCILIER L'OFFRE NEUVE ET LA DEMANDE RÉELLE

Intervention de Damien Delvart
Directeur régional Hauts-de-France, ADÉQUATION

Damien Delvart apporte un éclairage sur la viabilité économique des projets, un pilier souvent mis à rude épreuve par les réalités du marché. Il explique que son métier a profondément muté : on ne se contente plus aujourd'hui de réaliser des études de marché classiques basées sur le passé, car les certitudes d'hier se sont effondrées. Entre la fin des dispositifs de défiscalisation comme le Pinel fin 2024, l'envolée des coûts de l'énergie et la hausse des taux d'intérêt, une grande partie des ménages s'est retrouvée désolabilisée. Ce qui était rentable il y a trois ans ne l'est plus aujourd'hui, et les opérateurs doivent désormais naviguer dans un brouillard où le prix de revient dépasse souvent la capacité d'achat réelle des habitants.

L'un des points les plus frappants de son analyse concerne le décalage, parfois abyssal, entre le souhait des élus et la réalité de la demande. Damien Delvart note que 80 % des maires demandent une programmation axée sur les familles, avec de grands appartements (T4 ou T5) et de larges terrasses, dans l'espoir de remplir les écoles. Pourtant, les chiffres de vente racontent une tout autre histoire : 70 à 80 % des transactions concernent des petits logements (T2 ou T3). Ce paradoxe s'explique par le vieillissement de la population et la réduction de la taille des ménages, mais aussi par un facteur économique implacable : une famille préférera presque toujours acheter une maison ancienne plutôt qu'un grand appartement neuf dont le prix, gonflé par les normes et les coûts de construction, devient inabordable.

Cette tension économique est exacerbée par les risques imprévus liés au sol. Damien Delvart rejoint ici David Hiez en soulignant que le moindre coup dur technique – comme la découverte d'une dalle de béton massive enterrée ou d'une poche de pollution non identifiée – peut suffire à mettre à terre l'équilibre financier d'une opération. Dans un contexte où les marges sont déjà extrêmement réduites, ces aléas transforment l'aménagement en un exercice de haute voltige. Pour lui, la solution passe par une plus grande pédagogie envers les élus pour leur faire accepter des formes urbaines plus denses et des produits immobiliers nouveaux, comme le logement locatif intermédiaire ou le démembrement foncier, qui permettent de baisser artificiellement le prix de sortie.

Enfin, il observe une tendance de fond vers la création de foncières publiques. Puisque le marché privé peine à équilibrer les opérations de recyclage urbain, les collectivités sont de plus en plus tentées de conserver la propriété du sol sur le temps long. Cela permet de sortir de la logique du profit immédiat pour passer à une gestion patrimoniale où la valeur du projet se mesure à son utilité sociale et à sa durabilité plutôt qu'à sa rentabilité à court terme. Cette mutation vers un urbanisme de gestion semble, selon lui, être la seule voie possible pour continuer à construire dans un monde où le foncier facile et bon marché a disparu.

L'ARBITRAGE POLITIQUE PAR LA DONNÉE ET LES RÉALITÉS TERRITORIALES ET FINANCIÈRES

Intervention de Nadège Kieffer – Directrice du service urbanisme, Communauté d'agglomération du Val de Fensch

Nadège Kieffer témoigne d'une réalité de terrain où l'aménagement est un exercice de haute voltige permanent. Situé entre Metz et Thionville, son territoire est marqué par un passé sidérurgique puissant qui cumule toutes les contraintes : pollution lourde, risques miniers et zones inondables.

LA HIÉRARCHISATION DES CONTRAINTES PAR LA DONNÉE

Pour sortir de l'impasse, elle a mis en place, avec l'agence d'urbanisme de Metz (AGURAM), un Observatoire de l'habitat et du foncier. Ce n'est pas qu'un outil technique, c'est un instrument politique. Elle explique que chaque friche a été passée au crible avec les maires pour confronter la donnée à la réalité du terrain.

L'Observatoire permet de croiser quatre thématiques – habitat, foncier, friches et environnement – afin d'identifier les terrains prioritaires et d'éviter de s'épuiser sur des sites impossibles. Cette stratégie repose sur un pragmatisme assumé : il ne s'agit pas de déployer des moyens financiers et humains pour viabiliser des terres si aucune demande ne s'exprime derrière. Ce quotidien impose des arbitrages politiques aux dilemmes brutaux, obligeant par exemple à choisir entre une zone potentiellement inondable et un secteur exposé aux risques d'effondrements de galeries hérités du passé sidérurgique. Dans cette gestion des risques, l'enjeu n'est plus de trouver le terrain idéal, mais de déterminer laquelle de ces deux options est la moins pire.

LE PASSAGE À UN URBANISME DE PROJET

Nadège Kieffer observe une mutation profonde dans la manière de décider. Autrefois, l'aménageur arrivait avec un projet, vérifiait le PLU, et le dossier passait ou non. Aujourd'hui, la complexité des sols et les risques imposent un dialogue permanent avant même le premier dessin. Cette volonté de passer d'un urbanisme réglementaire à un urbanisme de projet permet de mieux naviguer dans l'incertitude en s'appuyant sur une expertise locale souveraine. Malgré la présence de services de l'État et d'experts nationaux, elle revendique la force de l'expertise locale. C'est cette connaissance intime qui permet, par exemple, d'imposer à un promoteur de transformer une zone inondable en espace de biodiversité plutôt que d'essayer de la masquer.

LES RÉALITÉS FINANCIÈRES ET TERRITORIALES

Malgré des ambitions écologiques affirmées, Nadège Kieffer ne cache pas les réalités budgétaires qu'elles comportent. Elle insiste sur le fait que l'aménagement durable a un coût que le marché ne peut pas toujours absorber seul. Elle déplore l'enveloppe budgétaire consacrée aux diagnostics (pollution, faune-flore) qui ne cesse de gonfler. Rapportée au prorata de l'enveloppe globale de l'aménagement final, la part consacrée aux études est loin d'être anodine. Elle évoque les projets

qui s'étirent sur dix ans : on réalise des études, mais il faut sans cesse les actualiser, ce qui crée un cycle de dépenses avant même d'avoir posé la première pierre.

Elle conclut en expliquant que l'arbitrage politique final est une question de confiance entre l'élu et l'aménageur. Si l'élu sent que l'investisseur a une véritable fibre environnementale et comprend les spécificités locales, le projet a une chance de sortir, même sur un terrain miné par les contraintes du passé.

LE DÉFI DU RECYCLAGE FONCIER FACE AUX RISQUES, AUX CONTRAINTES LÉGISLATIVES ET AUX FAIBLES VALEURS FONCIÈRES DANS LE GRAND EST

Intervention d'Adrien Maurand – Responsable du développement, LINKCITY

Adrien Maurand apporte la vision d'un grand opérateur privé confronté à la réalité du marché du Grand Est. Son propos est marqué par un constat de rupture : le temps de l'immobilier facile est révolu, et la survie des promoteurs dépend désormais de leur capacité à gérer la complexité technique et les risques environnementaux.

L'ANTICIPATION DU ZAN : UNE STRATÉGIE DE GROUPE

Pour Adrien Maurand, l'objectif du ZAN n'est pas une surprise mais l'aboutissement d'une trajectoire déjà engagée par le groupe Bouygues. Depuis le milieu des années 2010, les comités d'investissement internes interdisaient déjà l'achat de fonciers agricoles ou naturels pour construire. Cette politique RSE a forcé les équipes à pivoter prématurément vers le recyclage urbain. Aujourd'hui, il estime que la moitié des permis de construire déposés par LINKCITY concerne de la transformation d'actifs : bureaux en logements, friches commerciales, etc. Il résume ce changement de modèle par une recherche de sobriété consistant à mettre la matière au bon endroit tout en veillant, surtout, à en utiliser moins.

DE LA PROSPECTION FONCIÈRE RENFORCÉE À L'IMPRÉVISIBILITÉ DES SOUS-SOLS : L'EXEMPLE DE LONGWY

Il insiste sur le fait que la détection d'un terrain ne se fait plus au flair, mais grâce à la Data. Ses équipes utilisent des logiciels spécialisés comme Kelfoncier pour identifier la vacance immobilière ou les bâtiments énergivores classés F ou G avant même qu'ils ne soient sur le marché. Cependant, cette précision numérique se heurte parfois à la réalité imprévisible du sous-sol. Il cite un cas frappant à Longwy : malgré 25 sondages réalisés sur le site, les ouvriers ont découvert une ancienne galerie minière non répertoriée lors du forage des pieux. La foreuse a manqué de basculer, illustrant la complexité technique imprévisible du sous-sol du territoire lorrain.

L'ADAPTATION AU RISQUE D'INONDATION : LE PROJET DE L'ANCIEN ALDI

Face au problème des zones inondables soulevé dans la salle, Adrien Morand expose une solution technique très concrète mise en œuvre pour la réhabilitation d'une friche commerciale à Longwy, le long de la rivière la Chiers. Le site d'un ancien magasin Aldi, initialement 100 % imperméable, a été transformé en projet résidentiel. 45 % de la parcelle a été rendue perméable, inversant ainsi l'impact environnemental du site. Pour respecter le PPRI sans renoncer au projet, le niveau du rez-de-chaussée a été surélevé au-dessus du niveau de la crue centennale, en s'appuyant sur un vide sanitaire totalement inondable.

UNE VALEUR FONCIÈRE FAIBLE DANS LE GRAND EST QUI FRAGILISE LES OPÉRATIONS

Enfin, il apporte une précision importante sur les prix du foncier. Si à Paris le foncier représente jusqu'à 55 % du prix d'une opération, à Nancy ou Longwy, il tombe entre 5 et 10 %. Cette faible valeur foncière rend l'équilibre financier extrêmement fragile : le coût de construction (environ 2000 €/m²) est parfois proche du prix de vente final. Dans ces conditions, Adrien Maurand explique que LINKCITY ne peut plus s'offrir le luxe de l'aléa. Pour sécuriser et maxi-protéger les projets, il exige désormais des diagnostics environnementaux systématiques, parfois un sondage tous les deux mètres, avant de finaliser tout achat, car la moindre pollution découverte tardivement plomberait définitivement le bilan d'une opération déjà tendue.



ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Les échanges avec la salle lors de ce second débat mettent en lumière une inquiétude majeure : la déconnexion entre la valeur financière des terrains et la réalité des risques physiques (inondations, érosion, pollution).

LA BOMBE ASSURANTIELLE : QUAND LE RISQUE N'EST PLUS UN ALÉA

Jean-Louis Fournier (LIFTI) souligne que le système de solidarité nationale sur lequel repose l'assurance est en train de se fissurer. Pour qu'un risque soit assurable, il doit être aléatoire. Or, avec la répétition des inondations ou le recul du trait de côte, certains risques deviennent certains. De grands groupes comme AXA commencent à sortir de la mutualisation. Or pour Jean-Louis Fournier, le jour où les assureurs ne voudront plus assurer, la valeur des terrains s'effondrera mécaniquement. C'est une menace bien plus importante que n'importe quelle réglementation d'urbanisme.

LE PRIX DU FONCIER EN ZONE INONDABLE : UN CERCLE VICIEUX

Marie Evo (CEPRI) interpelle les intervenants sur le paradoxe des zones inondables. Pour équilibrer des projets sur des terrains achetés trop cher à cause de la pression foncière, les aménageurs sont poussés à densifier massivement, ce qui augmente le nombre de personnes exposées au risque. Adrien Morand (LINKCITY) reconnaît la difficulté. Si les solutions techniques existent (surélévation, vide sanitaire inondable), elles ne règlent pas le problème du prix. Il appelle à une rééducation des propriétaires qui se croient assis sur une mine d'or alors que leur terrain est grevé de servitudes lourdes. Damien Delvert (Adéquation) note que dans une économie de marché classique, l'investisseur achètera toujours un peu plus cher que son voisin pour emporter l'affaire, quitte à reporter la gestion du risque sur la collectivité ou les futurs habitants.

L'ÉVALUATION DE LA SANTÉ DES SOLS PAR LES COLLECTIVITÉS

Un participant regrette que le débat reste très utilitaire et ne traite pas assez de la santé du sol à très long terme (100 ans). David Hiez rappelle qu'une Directive sur les sols est discutée à l'échelle européenne pour protéger les services écosystémiques. Il s'étonne d'un paradoxe : l'État impose désormais aux entreprises privées des bilans carbone et des *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) extrafinanciers très stricts, mais n'applique pas la même rigueur aux collectivités territoriales dans leurs documents de planification. Pour lui, évaluer l'impact environnemental d'une stratégie foncière devrait être aussi obligatoire que de boucler un budget financier.

Le débat B conclut que la stratégie foncière doit concilier le temps long de la ressource sol (risques et pollution) et le modèle économique du recyclage urbain. La voie réside dans un urbanisme de projet fondé sur la donnée, la gestion du risque et une vision patrimoniale à long terme pour garantir la viabilité et la durabilité des aménagements.



TRANSFORMATION D'USAGES ET VALEUR IMMOBILIÈRE DE L'EXISTANT

Animatrice : Floraine Jullian - Déléguée générale, SURFACE+UTILE

Floraine Jullian débute ce débat en rappelant que la France traverse une crise du logement sans précédent, alors que des millions de mètres carrés restent désespérément vides. Elle oriente cette session en indiquant la nécessaire transition d'un urbanisme de construction vers un urbanisme de gestion. Il ne s'agit plus seulement de bâtir, mais de réveiller des actifs obsolètes en redéfinissant leur valeur, non plus par leur rentabilité financière immédiate, mais par leur intensité d'usage.

Floraine Jullian aborde la question de la vacance économique comme un défi de connaissance. Elle déplore l'opacité entourant les fichiers LOCOMVAC (locaux commerciaux et bureaux vacants). Si le fichier LOVAC est désormais bien mobilisé par le CEREMA pour l'habitat, l'accès aux données précises sur la vacance des bureaux reste un trou noir administratif qui empêche les collectivités d'anticiper les poches de déshérence tertiaire. Sans cette transparence, les territoires naviguent à vue. Pour débloquer cette situation, elle propose de passer d'une logique de punition à une logique d'incitation fiscale à travers le mécanisme des mini-cliquets. Ce dispositif permettrait aux propriétaires acceptant de mettre leurs immeubles vacants à disposition de l'Économie sociale et solidaire de bénéficier d'une taxe foncière allégée, indexée sur les tarifs du foncier non bâti pendant toute la durée de l'occupation temporaire.

Cette approche pragmatique se double d'une ambition financière à grande échelle avec la création de modèles comme le Fonds Colombe, expérimenté en Seine-Saint-Denis avec la Banque des Territoires. Ce dispositif vise à racheter des actifs immobiliers dévalués avant qu'ils ne tombent entre les mains de fonds vautours qui préféreraient les laisser vides en attendant un hypothétique

Intervenants

Anne Keusch

Directrice des relations institutionnelles et des transactions, Plateau Urbain

Guillaume Savard

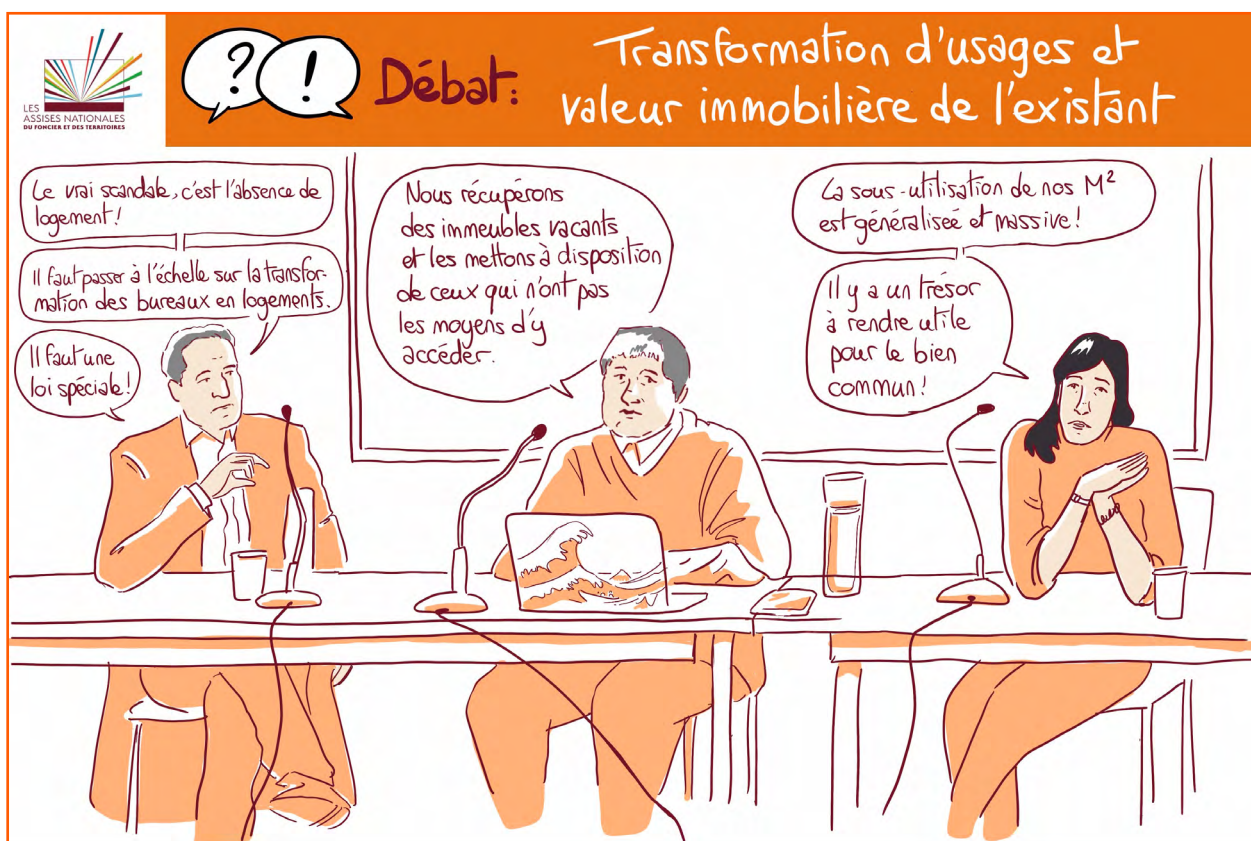
Fondateur, UPSIDE

Eléonore Slama

Fondatrice, Paris CO



retournement de cycle. Floraine Jullian appuie sa démonstration sur un chiffre massif : la généralisation de l'occupation temporaire pour l'Économie sociale et solidaire (ESS) représenterait une économie de loyers d'environ un milliard d'euros par an à l'échelle nationale. Ce gain invisible constituerait un amortisseur de crise phénoménal, réinjectant de la valeur d'usage là où il n'y avait que de la perte comptable. Elle conclut en affirmant que l'urbanisme transitoire ne doit plus être une simple expérimentation en marge des projets, mais doit devenir une procédure standardisée et sécurisée par la loi pour transformer durablement la gestion de la vacance en un levier de régénération territoriale.



VERS UN URBANISME CHRONOTOPIQUE D'OPTIMISATION DES FONCIERS BÂTIS

Intervention d'Éléonore Slama – Fondatrice, Paris CO

Éléonore Slama déplace le curseur du débat de la surface vers le temps. Pour elle, le véritable enjeu de la stratégie foncière n'est plus de savoir combien de mètres carrés nous possédons, mais comment nous les utilisons. Elle part d'un constat qu'elle qualifie de scandale spatial : un immeuble de bureaux classique n'est occupé en moyenne que 20 % du temps sur une année entière, si l'on prend en compte les week-ends, les vacances, les soirées et les nuits. Cette sous-utilisation chronique est, selon elle, une aberration à l'heure de la sobriété foncière imposée par le ZAN. Pour objectiver ce gaspillage et transformer les pratiques, elle a développé un outil innovant : l'IntensiScore. Conçu sur le modèle du NutriScore ou du DPE, cet indicateur permet de mesurer l'intensité d'usage réelle d'un bâtiment. Il ne se contente pas de vérifier si les locaux sont loués d'un point de vue comptable, mais analyse combien de personnes les fréquentent et pendant combien d'heures par jour. L'objectif est de valoriser les bâtiments généreux qui accueillent plusieurs publics et plusieurs fonctions, et de pénaliser les actifs dormants qui restent vides la majorité du temps.

OPTIMISER LE PATRIMOINE EXISTANT

Éléonore Slama plaide ainsi pour un urbanisme chronotopique, où le même espace change de visage selon les heures de la journée. Elle cite des exemples concrets où des halls d'immeubles de bureaux deviennent des lieux d'exposition le soir, où des cantines d'entreprises s'ouvrent au quartier pour devenir des centres d'apprentissage ou des espaces asso-

ciatifs. Cette approche permet de répondre à de nouveaux besoins sociaux sans avoir à construire un seul mètre carré supplémentaire, optimisant ainsi le patrimoine existant.

FAIRE DURER LES BÂTIMENTS ET LEURS
USAGES AVEC UNE CONCEPTION
ARCHITECTURALE PRÔNANT LA
RÉVERSIBILITÉ

Enfin, elle insiste sur la nécessaire mutation de la conception architecturale vers la réversibilité. Pour elle, un bâtiment doit être conçu pour durer cent ans, ce qui implique qu'il puisse changer de destinations plusieurs fois au cours de sa vie sans nécessiter de lourdes déconstructions. Cela passe par une mutualisation accrue des espaces, comme des chambres d'amis partagées à l'échelle d'un immeuble ou des buanderies collectives, qui permettent de réduire la surface privative de chaque logement tout en augmentant la qualité de service. En résumé, Éléonore Slama appelle à passer d'un urbanisme de la possession à un urbanisme de l'hospitalité, où la valeur d'un actif foncier est directement liée à sa capacité à être intensément habité.

L'OCCUPATION TRANSITOIRE POUR PROLONGER ET CONSOLIDER L'UTILITÉ SOCIALE DES BÂTIMENTS ET LA VALEUR DES ACTIFS

Intervention d'Anne Keusch
Directrice du développement, Plateau Urbain

Anne Keusch, apporte une réponse opérationnelle et sociale au problème de la vacance immobilière. Son point de vue repose sur une conviction forte : un bâtiment vide est une anomalie économique et sociale que l'urbanisme transitoire peut corriger en transformant une charge pour le propriétaire en une opportunité pour le territoire.

Elle commence par dresser un constat alarmant sur l'obsolescence des bureaux. Pour elle, le marché produit massivement des mètres carrés qui ne correspondent plus aux besoins des entreprises, créant un stock de neuf-vide ou de bureaux de seconde main qui se dégradent faute d'occupants. Cette vacance n'est pas seulement une perte de revenus, c'est aussi un facteur d'insécurité et de dévalorisation pour les quartiers concernés. C'est là qu'intervient le modèle de Plateau Urbain, qui consiste à occuper ces lieux durant les phases de creux, entre deux locataires ou avant une réhabilitation, pour y installer des artistes, des artisans et des structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS) qui n'ont pas les moyens de se loger au prix du marché.

Le cas pratique le plus emblématique qu'elle développe est celui de Césure, situé dans l'ancien campus Censier (Paris 5^e). Sur ce site de 25 000 m², Plateau Urbain a réussi à créer un tiers-lieu d'envergure qui accueille des centaines de résidents, des structures culturelles et des espaces de solidarité. Anne Keusch explique que la réussite de Césure tient à sa capacité à démontrer qu'un bâtiment public ou privé, même s'il est promis à une restructuration lourde, peut rester vivant et utile durant plusieurs années. Elle cite également l'exemple du 22D à Villeurbanne, où l'occupation d'un ancien immeuble de bureaux a permis de créer un écosystème d'entreprises locales qui n'auraient jamais pu voir le jour sans ces loyers très modérés.

Anne Keusch conteste l'idée que l'urbanisme transitoire serait une simple action caritative. En occupant les lieux, Plateau Urbain sécurise le bâtiment, évite les squats et les dégradations, et prend en charge les frais de fonctionnement (fluides, gardiennage) que le propriétaire devrait normalement assumer seul. Plus encore, elle souligne que cette animation donne une nouvelle identité au site, une valeur immatérielle qui facilite sa commercialisation future. En résumé, son approche vise à prouver que la gestion de la vacance par l'usage est le meilleur moyen de maintenir la valeur d'un actif tout en produisant un impact social immédiat et mesurable.

DES OBSTACLES FISCAUX, RÉGLEMENTAIRES ET COMPTABLES À LA RÉUTILISATION DE L'IMMOBILIER

Intervention de Guillaume Savard
Fondateur, UPSIDE

Guillaume Savard précise et identifie les verrous qui empêchent le passage à une échelle industrielle du recyclage immobilier, et notamment pour la transformation des bureaux en logements. Pour lui, si tout le monde s'accorde sur la nécessité de recycler le bâti existant, la réalité opérationnelle se heurte à des obstacles structurels que seule une volonté législative forte pourra lever.

LE BUREAU, UN PRODUIT PLUS SIMPLE ET RENTABLE POUR LES MAIRES

Le premier frein qu'il identifie est le dilemme du maire. Guillaume Savard explique qu'un élu local a souvent un intérêt financier à privilégier le bureau au logement : le bureau génère de la taxe foncière et de la contribution économique territoriale sans peser sur les services publics, tandis que le logement nécessite la création de crèches, d'écoles et d'équipements sportifs. Cette équation fiscale crée une résistance naturelle au changement de destination des immeubles. Pour briser ce cercle vicieux, il plaide pour une révision des mécanismes de fiscalité locale qui ne pénaliserait plus les maires acceptant de transformer des zones d'activités en zones de vie.

LA RÉHABILITATION FACE AUX NORMES

Sur le plan réglementaire, Guillaume Savard propose une nouvelle mesure : la création d'une loi spéciale, sur le modèle de la loi pour la reconstruction de Notre-Dame. Il estime que les normes actuelles (incendie, accessibilité, thermique) sont conçues pour du neuf et deviennent des freins insurmontables lors d'une réhabilitation. Cette loi permettrait de s'affranchir temporairement de certaines contraintes techniques rigides pour privilégier l'atteinte d'un résultat global. Sans cette simplification drastique, la déconstruction-reconstruction restera souvent moins chère et plus rapide que la réutilisation de la structure existante, ce qui constitue un non-sens écologique.

ACCEPTER LA PERTE MASSIVE DES BILANS FINANCIERS

Un autre obstacle majeur réside dans la valeur comptable des actifs. Guillaume Savard souligne que de nombreux propriétaires préfèrent garder leurs immeubles vides plutôt que de les vendre à un prix spécial logement, car cela les obligerait à enregistrer une perte massive dans leurs bilans financiers. Pour débloquer ce foncier invisible, il estime qu'il faut agir sur les leviers bancaires et assurantiels afin d'inciter les investisseurs à assumer cette dévaluation nécessaire. Il conclut en affirmant que l'urbanisme doit passer d'une logique de règle (le PLU figé) à une logique de projet, où l'on part des spécificités du bâtiment pour définir ce qu'il peut devenir, plutôt que d'essayer de faire entrer de force des programmes préconçus dans des structures inadaptées.

ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Les échanges avec la salle lors de ce dernier débat reflètent une urgence partagée, oscillant entre l'enthousiasme pour les nouveaux modèles d'usage et la crainte de blocages systémiques.

LE PARADOXE FISCAL ET LA DOUBLE PEINE DES MAIRES

Yann Milton (SYSTRA) évoque un frein politique majeur : le coût financier pour les collectivités. Un participant souligne que pour une commune, transformer 5000 m² de bureaux en logements n'est pas seulement un défi technique, mais une véritable épreuve budgétaire. En agissant ainsi, le maire subit une double peine : il perd une taxe foncière sur les bureaux souvent lucrative et la taxe sur les bureaux en Île-de-France, tout en devant financer de nouveaux services publics comme des classes d'école ou des crèches pour les nouveaux habitants. Guillaume Savard rejoint ce constat en affirmant que sans une péréquation nationale ou une réforme de la fiscalité locale, le volontarisme des élus restera bridé par la nécessité de boucler leur budget municipal.

LA MUTABILITÉ ARCHITECTURALE FACE AU CONFORT DE L'HABITER

Le public interroge également la capacité réelle de nos bâtiments à changer de vie. Un auditeur interpelle la tribune sur le risque de produire des logements au rabais dans des immeubles de bureaux trop profonds, où la lumière naturelle peine à pénétrer. Eléonore Slama répond que l'architecte de 2025 ne doit plus être un simple bâtisseur, mais un curateur d'usages. Elle insiste sur le fait qu'un bâtiment doit être conçu avec des trames capables d'encaisser l'imprévisibilité. Si un immeuble ne peut pas être transformé tous les quinze ou vingt ans, il est condamné à l'obsolescence. Cependant, Anne Keusch a rappelé que cette recherche d'intensité ne doit jamais sacrifier la qualité de vie, soulignant que l'urbanisme transitoire sert justement de laboratoire pour tester la viabilité des espaces avant de figer les aménagements définitifs.

L'URBANISME TRANSITOIRE : LEVIER SOCIAL OU OUTIL DE GENTRIFICATION ?

Enfin, une inquiétude émerge concernant la dimension sociale de ces projets. Des participants expriment la crainte que l'occupation temporaire ne soit qu'un cache-misère ou un outil marketing permettant à des propriétaires de valoriser des quartiers en transition avant d'en chasser les populations précaires une fois la réhabilitation terminée. Anne Keusch défend le modèle de l'urbanisme transitoire en expliquant que la pérennité de l'impact social dépend des conventions d'occupation. Pour elle, cela permet de garantir des loyers très bas accessibles à l'Économie sociale et solidaire, même en plein centre-ville, pour éviter que la valeur d'usage ne soit récupérée par la seule spéculation immobilière. La discussion se conclut sur l'idée que la vacance immobilière doit désormais être perçue comme un coût politique et moral inacceptable.

Ce dernier débat acte la nécessité de sortir d'une vision strictement immobilière pour embrasser celle de l'usage. La lutte contre la vacance structurelle de l'immobilier économique ne pourra se faire sans une transparence accrue de la donnée afin de bâtir des stratégies territoriales fines. Elle doit également prendre en compte les intensités d'usages en passant à une dimension chronotopique.

À l'issue de ce parcours, les intervenants et débats ont permis de redonner à la stratégie foncière une dimension politique et décloisonnée : elle est une fonction transversale au sein d'une collectivité et nécessite un travail de coordination tant les acteurs et ingénieries intervenant sont nombreux. Le passage à un recyclage foncier réaffirmé notamment par l'objectif du ZAN et les urgences climatiques induit de nombreux enjeux et repositionnements en matière de connaissances, bases de données, gestion des risques notamment de pollutions, nouvelles manières de faire (dissociation foncière) mais aussi questionnement des modèles économiques en cours. Le recyclage foncier comporte également une interrogation sur nos capacités à transformer les bâtis existants pour répondre à nos besoins, y compris dans un temps particulier qu'est celui de la vacance. Cela transforme les approches et

manières de faire, prêchant pour une dynamique de gestion centrée sur l'usage et ses temporalités. Cela questionne toutefois nos normes (fiscales, environnementales, architecturales, etc.) majoritairement pensées pour la construction neuve et non pour la réversibilité des usages ou leurs mutations.

Pour conclure les travaux du Parcours 9, les débats convergent vers une nouvelle doctrine de l'aménagement. Face à la rareté du sol et à l'impératif climatique, la stratégie foncière ne peut plus être une simple gestion de stock, mais doit devenir le socle d'un nouveau contrat social et territorial, fondé sur la sobriété et la résilience.



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.

