



LES SYNTHÈSES DU LAB 2024

La Sobriété Foncière

*Quel nouveau modèle pour l'opérateur
immobilier ?*

**GOVERNING ECOLOGICAL
TRANSITIONS IN EUROPEAN
CITIES (MASTER)**

Lucie Carpentier
Max Jaeger
Jenna Schulman
Timothé Sire

nexity

SciencesPo
ÉCOLE URBAINE

PRÉFACE

Dans un contexte de crise immobilière aux ressorts conjoncturels, structurels et environnementaux, les modèles de l'aménagement urbain et de la promotion immobilière sont aujourd'hui remis en question.

La sobriété foncière constitue désormais une priorité pour un urbanisme durable. Dans ce contexte qui impose la requalification urbaine, les opérateurs doivent désormais refaire la ville sur la ville, intervenir dans des tissus morcelés plus complexes, anciens (cœurs de villes) ou plus récents (entrées de villes). Nexity, 1er opérateur immobilier en France, doit donc repenser son rôle d'aménageur au service de la régénération urbaine et des nouveaux besoins des territoires et des collectivités.

Nous avons confié ce projet collectif à l'École Urbaine afin d'interroger et de repenser le modèle de l'aménagement, le rôle d'aménageur, le jeu d'acteurs, les outils :

Quels sont les principaux facteurs de la crise actuelle ? Quel nouveau rôle de l'aménageur dans un contexte de sobriété foncière qui impose la requalification urbaine ? Quel jeu d'acteurs ? Quelle trajectoire pour les opérateurs ? Quels sont les outils d'aménagement pertinents dans ce contexte contraint ? Comment construire un nouveau modèle de l'aménagement, conjuguant sobriété foncière, qualité urbaine et justice sociale ? Ce sont toutes ces interrogations que nous avons adressées aux étudiants pour une synthèse éclairée, des clés de lecture dézoomées, pour s'inspirer d'exemples et surtout pour répondre au mieux aux besoins des collectivités avec lesquelles nous travaillons.

Clara Corinti & Aurélie Lemoine, Nexity

Interroger les outils de l'aménagement aujourd'hui n'est pas une mince affaire tant les enjeux auxquels sont confrontés les aménageurs sont complexes et contradictoires, qu'il s'agisse de produire de nouveaux logements abordables et de relocaliser la production industrielle sur le sol national tout en luttant contre l'étalement urbain et en favorisant la nature en ville. Le contexte d'inflation des valeurs foncières, de contraction des budgets des collectivités locales et de hausse des taux d'intérêt rendent l'équation encore plus difficile à résoudre.

Le rôle des acteurs de la fabrique urbaine évolue et chacun se questionne sur les façons de faire évoluer ses pratiques. Les promoteurs immobiliers perçoivent bien l'utilité de développer leur pratique de l'aménagement pour se positionner plus en amont de la chaîne de production du foncier constructible. Mais le rôle de l'aménageur est si complexe au vu des échelles d'interventions qui se resserrent, des coûts de maîtrise foncière et de mise en état des sols qui explosent et des parties prenantes des projets toujours plus nombreuses, les collectivités jouant toujours le rôle de garantes de l'intérêt général tout en laissant aux habitants et usagers un rôle toujours plus grand dans la conception des projets.

Ce travail donne des grilles de lecture d'une situation confuse, propose des exemples originaux de démarches d'aménagement et se garde surtout de proposer des recettes toutes faites et facilement reproductibles, car l'aménagement est avant tout une réponse sur mesure aux enjeux particuliers d'un territoire.

Olivier Toubiana, tuteur et Directeur de l'urbanisme et du commerce à la Mairie de Massy

LE PARTENAIRE

Nexity, opérateur global d'immobilier, intervient à la fois sur les métiers de l'aménagement, de la promotion et des services, pour l'ensemble des clients, qu'ils soient particuliers, entreprises, institutionnels ou collectivités. À travers ses compétences d'aménageur, de promoteur et d'exploitant, Nexity affirme sa raison d'être, « La vie ensemble », en créant des lieux qui créent des liens et en proposant à ses clients une large palette d'offres immobilières, de promotion (logements, résidences étudiantes, bureaux, commerces en pieds d'immeubles...) et de services (coworking, conseil, services aux habitants...).

Nexity est un Groupe engagé pour la ville durable et pionnier dans la décarbonation du secteur immobilier. C'est également une entreprise engagée pour la ville inclusive et solidaire. Sa raison d'être "la vie ensemble" traduit cette volonté de produire du logement pour tous, et de faire face aux défis environnementaux. Nexity a accéléré sa démarche de décarbonation de l'immobilier en développant sa marque de promotion spécialiste de la régénération urbaine, Nexity Héritage. Respecter ce qui est « déjà là », transformer du foncier déjà artificialisé pour lui donner une seconde vie, réhabiliter des bâtiments obsolètes, leur redonner de la valeur d'usage, surélever des immeubles existants, préserver la richesse du vivant et de la biodiversité, mettre en valeur le patrimoine remarquable, c'est le savoir-faire de Nexity Héritage.

MÉTHODOLOGIE

Ce travail résulte d'une analyse principalement qualitative. La première étape fut de s'approprier une littérature (composée majoritairement de rapports, de retours d'expérimentations...) naissante mais foisonnante sur la sobriété foncière dans le contexte français. Les différentes initiatives, et pistes de solution pour un aménagement sans artificialisation nette ont été confrontées aux réalités vécues par les différents opérateurs de l'immobilier.

Par le biais d'entretiens d'abord : Nous avons rencontré directement certaines branches au sein du groupe Nexity pour comprendre l'état d'avancement des réflexions au sujet de la sobriété foncière, les pratiques déjà amorcées et pouvoir mieux cerner notre commande. Par la suite, nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec une grande diversité d'acteurs. Ils sont aussi bien d'origine publique, parapublique que privée. Nous avons pu interroger des collectivités, et étudier en profondeur les besoins de territoires comme Poitiers et Dreux : des territoires pilotes, qui pour un travail sur des zones très diverses, nous ont offert matière à réflexion sur les pratiques foncières vertueuses de demain. D'autres types d'acteurs rencontrés comme des conseillers en urbanisme et en architecture, des établissements publics fonciers et leurs filiales.

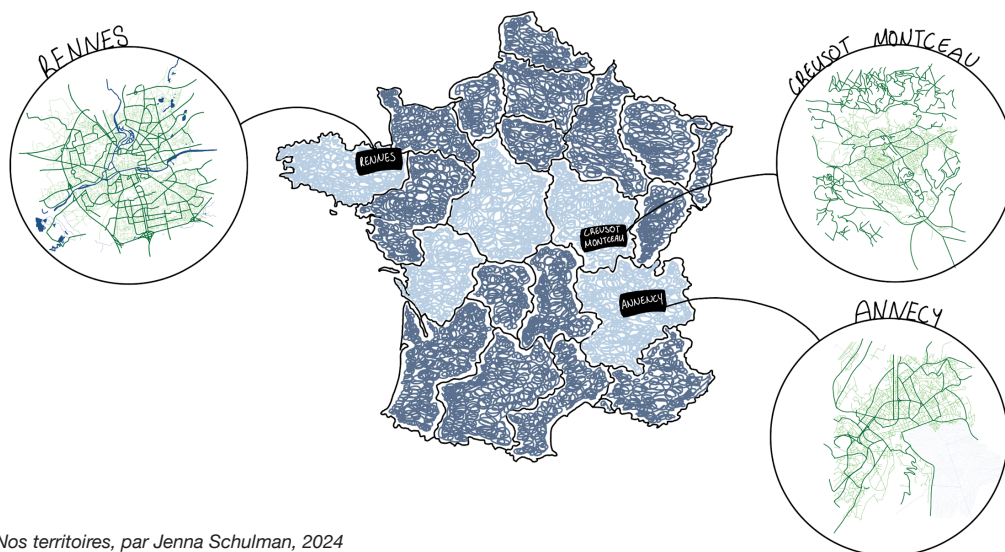
Ce riche panorama et les échanges récoltés ont été précieux pour notre travail de cadrage, et nous ont permis de forger notre propre opinion. La juxtaposition des discours, parfois contradictoires, a suscité une curiosité et progressivement tracé le chemin de notre réflexion: sur les trajectoires pertinentes pour les opérateurs privés dans un contexte de sobriété foncière d'une part, et sur d'éventuelles pistes à aller approfondir sur le terrain d'autre part.

Après avoir évalué le potentiel de destinations européennes pertinentes pour notre commande, la réalité montre que les territoires français offrent déjà un vivier important et peut-être sous-exploité. Ces territoires innovants offrent matière à réflexion sur les pratiques foncières vertueuses de demain.

LES TERRAINS ÉTUDIÉS

Pendant la phase pratique de cette étude, nous avons visité trois terrains afin d'enrichir notre approche théorique.

La sobriété foncière met en lumière de **nouveaux territoires** jusque-là marginaux dans les opérations de développement : les **friches**, les **entrées de villes**, les **zones pavillonnaires** et les **cœurs de villes dégradés** seront les nouveaux terrains de jeu des opérateurs, avec chacun leurs opportunités et leurs risques associés. De nouvelles techniques sont certes à adopter pour réinvestir, densifier ces zones, mais c'est plus largement un enjeu politique et économique de rééquilibrage de l'attractivité territoriale qui est ici relevé : comment faire pour rendre ces zones désirables ? Comment trouver les bonnes manières et les bons endroits où faire la ville ? C'est pour répondre à ces interrogations que nous avons sélectionné nos terrains d'étude, représentatifs de ces nouveaux territoires de sobriété foncière, et à l'attractivité territoriale variable.



Nos territoires, par Jenna Schulman, 2024

En février 2024, nous nous sommes rendues à **Rennes**, connue pour son volontarisme politique en matière d'habitat et d'aménagement. De plus, Rennes a historiquement cherché à conserver une importante part de foncier public, et ce dans l'objectif de réduire la spéculation foncière et de garantir le droit au logement pour tous. Territoires Rennes est l'aménageur public principal de la métropole et travaille sur les projets en collaboration avec l'OFS Foncier Solidaire Rennes Métropole afin de promouvoir la dissociation du foncier et du bâti.

En avril 2024, nous avons fait deux autres visites à **Creusot Montceau** et **Annecy**, où nous avons observé leur adoption d'outils et de pratiques innovantes pour limiter l'artificialisation.

Annecy mobilise son foncier économique : le CAUE74 et l'EPF de Haute Savoie se sont portés co-maîtres d'ouvrage et co-financeurs d'un projet de mixité fonctionnelle dans la Zone du Mont-Blanc, à Annemasse. Creusot Montceau-Les-Mines est une des premières collectivités ayant contractualisé avec le cabinet Villes Vivantes pour expérimenter une densification douce des tissus pavillonnaires et de son centre ville dégradé.

Nos visites témoignent d'une prise de conscience plus ou moins récente de certains acteurs du secteur pour s'aligner à l'objectif de sobriété foncière. Les territoires visités avaient chacun leurs défis, besoins et solutions adaptées, appuyant l'une des conclusions de cette étude : la nécessité de territorialiser les approches de la fabrique de la ville, de renouer avec l'échelle locale.

ENJEUX

Les enjeux sociétaux de la sobriété foncière

La sobriété foncière constitue une priorité pour un urbanisme durable. Les sols remplissent des fonctions écologiques essentielles qu'il est crucial de préserver. Or certains usages de l'espace dégradent toutes ou partie de ces fonctions hydriques, biologiques, agronomiques ou chimiques : ce sont notamment ceux qui transforment le sol naturel pour bâtir, on parle d'artificialisation du sol. Le rythme de cette artificialisation est aujourd'hui insoutenable, et le logement en est le principal responsable. Les modèles qui déterminent cette fabrique de nos territoires sont le plus souvent aveugles sur cette question du sol comme écosystème : ce dernier est considéré en deux dimensions, comme une quantité de surface disponible. On parle alors de "foncier" dans les bilans des opérations d'aménagement ou de promotion. Durant ces dernières décennies, la question de la protection des sols a grandi dans l'agenda politique français et européen. La loi Climat et résilience de 2016 inscrit comme objectif national le « Zéro Artificialisation Nette » à horizon 2050. La transition écologique ne peut se faire sans une transition dans nos usages du foncier. Cela implique des bouleversements considérables pour les acteurs de l'aménagement, qui doivent développer un nouveau rapport au sol et réfléchir à des nouveaux modes d'intervention en tissus déjà urbanisés, il faut apprendre à (re)construire la ville sur la ville.

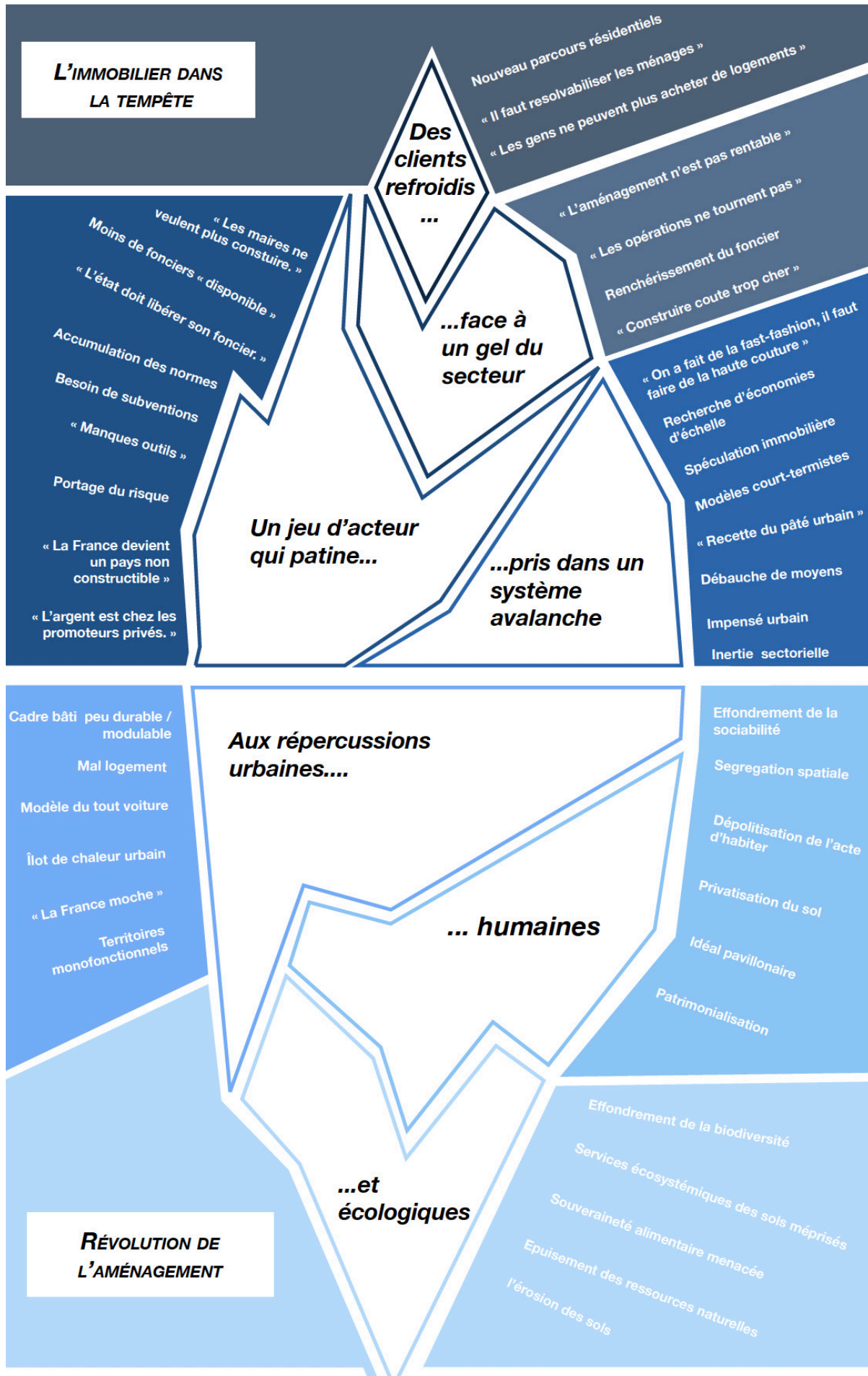
Encadré Ecole Urbaine : Le sol est la matière première de la fabrique de la ville : les arbitrages qui en déterminent les usages sont éminemment politiques, et aux répercussions économiques, écologiques et sociales. La mise en place par les opérateurs urbains de l'objectif de sobriété foncière est donc au cœur des préoccupations de l'Ecole Urbaine de Sciences Po : comment gérer cette ressource finie et préserver les sols naturels et agricoles, alors que nos modes de vie sont de plus en plus urbains ? C'est la **limite à la croissance exponentielle des villes** qui est ici mise en lumière. Poser une limite à cette croissance urbaine suscite de nombreuses interrogations sur les **modèles économiques et de gouvernance** des multiples acteurs de la fabrique des villes. Qui décide ? Quels sont les critères ? Cela questionne aussi nos façons de vivre individuelles : comment faire accepter la densité ? Sommes-nous prêts à refaire du sol un bien commun, alors que chaque mètre carré fait aujourd'hui l'objet d'une propriété exclusive et d'une compétition dans ces usages ? La sobriété foncière est une **priorité écologique**, mais aussi l'occasion de questionner nos manières d'habiter et de faire société. La politique foncière que nous menons détermine en effet à l'échelle individuelle nos déplacements, nos lieux de vie et de consommation, nos modes de transports, nos interactions sociales. A l'échelle territoriale, nos politiques d'aménagement contribuent ou portent préjudice à l'attractivité d'un quartier, d'une ville voire d'une région... Repenser l'occupation du sol donne l'opportunité d'une **réflexion politique** qui dépasse la question écologique, mais questionne tant notre **développement territorial** que nos **habitudes individuelles**.

Les enjeux pour le secteur de l'immobilier

Il est impossible d'aborder l'enjeu de sobriété foncière isolément, sans le rattacher aux difficultés plus larges auxquelles se confrontent l'immobilier à court et long terme. La première étape de ce travail est donc de comprendre et d'analyser la situation de blocage dans laquelle se trouve le secteur de l'immobilier. En effet, pour Jean Claude Driant, "le ZAN semble n'être que la partie émergée de problèmes fonciers bien plus structurels qui affectent la production de logements depuis plusieurs années". L'image de l'iceberg illustre ces multiples tensions et logiques opposées qui traversent le secteur. La partie émergée représente les causes les plus visibles des blocages : une crise de la demande comme de l'offre, un jeu d'acteur englués, mais surtout un cadre économique, fiscal et politique inertiel qui pousse à l'extension urbaine et à des projets d'aménagement et de promotion de moindre qualité (zones monofonctionnelles, dépourvues de services publics...). Le système de production de logement repose sur une logique d'économie d'échelle, du profit à court terme des acteurs qui se multiplient sur la chaîne de valeur, ce qui creuse un fossé entre ceux qui conçoivent et fabriquent les logements et leurs habitants finaux. Si les mentalités changent, les bilans sont toujours construits de la même manière, aveugles aux « externalités » positives comme négatives des opérations.

Ces externalités sont pourtant nombreuses et profondes, visibles bien au-delà du secteur de l'immobilier. Nos manières d'aménager se répercutent sur nos territoires et les écosystèmes, mais aussi sur notre culture de l'habitat. En façonnant nos quartiers, l'aménageur touche

donc directement du doigt les enjeux environnementaux et sociétaux évoqués plus haut. La gestion de la ressource finie qu'est l'espace détermine le tissu urbain, périurbain et rural, et par ricochet le tissu social. Ne pas avoir cette perspective globale sur l'aménagement mènerait à des pistes de solutions erronées.



PRINCIPAUX RÉSULTATS

De nouvelles pratiques foncières

L'objectif de ce travail est de produire une réflexion sur les **moteurs de la crise** immobilière actuelle qui est donc double, à la fois **conjoncturelle** et **structurelle**, mais également de fournir des clés pour une bifurcation **heureuse** et **soutenable** du modèle de l'opérateur immobilier. Dans cette optique, **l'élément pivot est la maîtrise foncière**. Il faut donc d'abord comprendre les dynamiques qui bouleversent les pratiques historiques pour être en mesure de questionner son rapport au foncier et ainsi mieux se positionner à l'avenir.

A travers les époques, le modèle foncier de l'immobilier a conservé sa simplicité: **l'acquisition d'un foncier**, sa **valorisation** via le développement d'une offre immobilière puis sa vente en lot ou en bloc. Le modèle de l'Iceberg de l'Aménagement, présenté précédemment, tente de mettre en lumière les raisons qui poussent aujourd'hui à remettre en question ce modèle. En particulier, parce qu'il utilise extensivement l'espace et le sol comme support pour réaliser un bénéfice immédiat, alors qu'il s'agit de ressources finies, cruciales au bon fonctionnement de la vie à long terme. C'est ce **choc des échelles et des temporalités** qui interroge et qui participe à la réflexion ZAN.

Aujourd'hui, ce système a de plus en plus de mal à se déployer: les économies d'échelle mises en place pendant des décennies et la subvention publique ne suffisent plus à produire du logement au prix auquel les français peuvent l'acheter. En particulier, **l'inertie de ces opérations** est pointée du doigt: la multitude d'acteurs impliqués et les marges dégagées par chacun (qui reflète pour certain une nécessité de rémunération de l'actionnariat) tirerait la qualité des projets et leur soutenabilité vers le bas. Enfin, c'est le **coût du foncier** qui devient problématique, car son renchérissement participe lui aussi complètement à cette dynamique inquiétante.

Face à ces moteurs de la crise, la question de l'accès à un foncier plus dur mobilise particulièrement et provoque déjà un bouleversement des pratiques. Pour pouvoir continuer à intervenir sur ces opérations devenues de plus en plus "risquées", on observe un **déplacement des acteurs sur la chaîne de valeur**, de façon à mieux capter la plus value. C'est le cas des promoteurs comme Nexity avec sa filiale d'aménagement Villes et Projets mais également des aménageurs historiques tels que Citallios ou la Société d'Équipement du Poitou (SEP) qui généralisent la co promotion sur les lots commercialisés. Si on peut comprendre ces pratiques en les inscrivant dans le contexte de la pression croissante qui repose sur les acteurs de l'immobilier, elles représentent tout de même une certaine **fuite en avant**, au regard de la vision globale proposée par l'Iceberg. Ces acteurs sont en réalité pris en otage par un système dont ils font partie. En sortir nécessiterait des adaptations radicales de leur modèle mais également sans doute un accompagnement réglementaire.

De leur côté, **les collectivités** aussi s'adaptent à cette situation, renforcée on l'a compris par un ZAN nécessaire. Ces dernières **considèrent à nouveau le foncier public** qui a souvent été historiquement bradé au nom de la compétitivité des territoires, pour attirer emplois et

populations. C'est le cas en Haute-Savoie où l'EPF 74, lassé de racheter au prix fort des terrains cédés à l'euro symbolique, crée en 2019 la Foncière de Haute-Savoie chargée de conserver le foncier tout en en concédant les droits réels. Cette dynamique, également fortement observée sur le territoire rennais, met en lumière la pertinence de la **dissociation du foncier et du bâti** pour les collectivités afin de maîtriser l'évolution de leur territoire sur le temps long.

Enfin, ce bouleversement des pratiques foncières se traduit également chez les **propriétaires occupants** qui considèrent de plus en plus l'évolution de leur bien, sa rénovation, sa division mais aussi parfois son extension par le biais de l'autopromotion.

Face à cette recomposition des acteurs et des pratiques, les opérateurs doivent eux aussi modifier leur feuille de route, **pour continuer à exister dans un marché en mutation**. Concrètement, c'est l'alignement de leurs intérêts avec ceux de la société qui doit être poursuivi, à la lumière des enjeux sociaux et environnementaux décrits jusqu'ici. Pour cela, le modèle basé sur un profit à court terme doit être abandonné en faveur d'un **modèle du temps long**, condition à l'émergence d'une ville résiliente et sobre faite d'espaces inclusifs et de communautés fortes.

Cette évolution doit se traduire dans **les modes d'intervention foncier des opérateurs**, selon deux directions:

Le développement d'une **stratégie foncière de long-terme**, où le foncier aménagé ne serait plus cédé mais bien géré par les opérateurs. Cela permettrait un alignement des intérêts de ces derniers avec ceux de la collectivité, via un ancrage local et une incitation à la résilience des quartiers développés.

Le développement d'un **mode d'intervention sans maîtrise foncière**, pour accompagner les dynamiques mis en lumière plus haut, de maîtrise publique, de dissociation et d'autopromotion. Cela permet de ne plus être soumis au coût du foncier et aux frais financiers qu'il implique, mais également de ne plus percevoir une partie de la plus-value foncière afin de moins peser sur les équilibres des projets. Enfin, ce **gain d'agilité** pourra être mis à profit pour déployer des expertises sur d'avantages de lieux, de taille moindre et ainsi accéder à de nouveaux marchés.

Ces nouvelles pratiques foncières représentent un **changement de paradigme** important pour les opérateurs immobiliers, elles nécessitent des adaptations profondes de leur modèle. Toutefois, le **changement de rapport au sol** qu'elles impliquent représente **une garantie** pour véritablement changer et s'adapter à un contexte social et écologique en crise.

La suite de ce travail présente les **casquettes** que l'opérateur immobilier de demain pourrait porter: aménageur, gestionnaire et réparateur. Elles reflètent les **nouveaux besoins** des collectivités et des habitants mais également les **nouveaux outils** à leur disposition. Ces nouveaux rôles doivent être interprétés à la lumière des considérations foncières présentées jusqu'ici pour former **un guide** en faveur d'une bifurcation **nécessaire et heureuse** du modèle de l'opérateur immobilier.

AMÉNAGEUR

L'acte d'aménager tel qu'on le conçoit aujourd'hui n'est pas à détacher de sa réalité historique : **il est l'expression d'un projet politique** et donc démocratique par la puissance publique. A l'échelle de la ville, l'aménagement englobe donc tout ce qui fait **le cadre de vie** : les mobilités, la nature, les loisirs mais aussi les équipements et les réseaux, sans oublier la mixité sociale et fonctionnelle.

S'il y a des invariants derrière l'aménagement du territoire, les pratiques d'hier ne seront pas celles de demain. En effet, les réflexions partagées jusqu'ici impliquent un changement de regard sur les tissus urbains, périurbains et ruraux vers plus de sobriété. En particulier, cesser de s'étendre nécessite de **mieux gérer les espaces occupés** aujourd'hui: les partager, les intensifier, les réparer, les améliorer. Tels sont les nouveaux objectifs de l'aménagement, qui devient une nécessité absolue dans ce contexte charnière. Stéphan Dégeorges, directeur du CAUE 74, exprimait parfaitement cette nouvelle mission de l'aménagement à travers une comparaison écologique où l'aménageur, comme le permaculteur, prendrait soin de son territoire, cherchant à favoriser les co-bénéfices entre différentes parties prenantes.

Sur le terrain, la question du niveau d'expertise des collectivités sur ces nouveaux défis se pose et il paraît évident que toutes ne sont pas dotées des mêmes outils et des mêmes compétences. A travers nos visites des territoires, nous avons toujours été impressionnés par la qualité des réflexions mais le sujet du manque d'outil était récurrent : EPF pas toujours capable d'opérer à la bonne échelle, OFS en cours de création, absence de SPL ou de SEM pertinente. Un recours à des outils publics qui témoigne le plus souvent de l'absence d'acteurs privés à même de répondre aux nouveaux besoins des collectivités.

Ce nouveau paradigme de l'aménagement représenterait-il une **opportunité** pour le secteur privé ? Une question abordée avec prudence par certains des acteurs rencontrés, car la place du privé dans l'aménagement fait encore débat dans certains territoires.

En outre, c'est le **"business model"** de l'aménagement privé qui pose question. Lors d'un entretien, un directeur chez Nexity Villes & Projet l'affirmait : « l'aménagement n'est pas rentable ». Soulignant qu'il n'y avait pas de tabou sur le fait que la filière aménageuse de Nexity avait pour rôle de "sourcer" des projets pour les filiales de promotion du groupe. Ce modèle de l'aménagement privé peut entretenir des **doutes** quant à la capacité de ces acteurs à **aligner leurs intérêts sur ceux de la collectivité**. En résulte un certain **scepticisme** à l'idée d'une intervention croissante du privé dans l'aménagement et des **risques** que cela pourrait représenter pour nos espaces urbains.

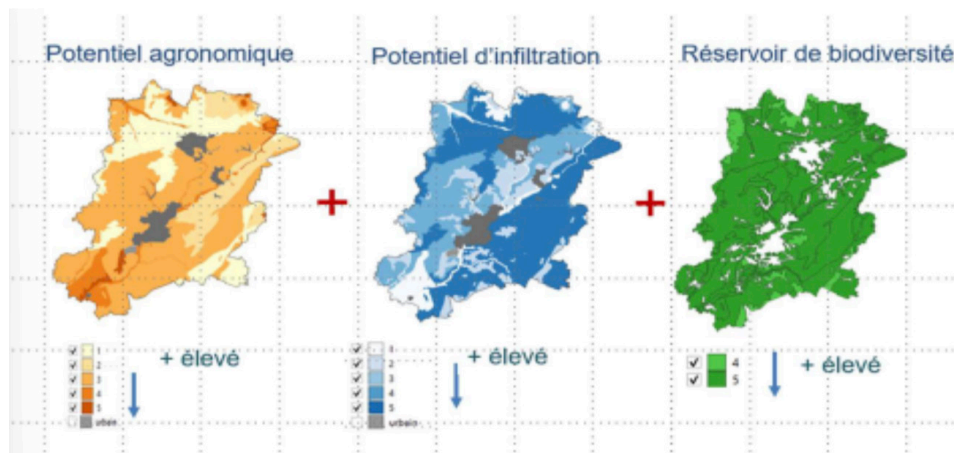
C'est ce constat qui participe à la réflexion sur un nouveau mode d'intervention de l'aménagement privé, en lien donc avec de **nouvelles pratiques foncières**. Plus largement, fabriquer la ville sur la ville implique un **retour en force de l'aménagement** et du réaménagement avec de nouvelles missions auxquelles le secteur privé peut prendre part, s'il se positionne comme **partenaire** des collectivités, avec des **objectifs sociaux écologiques clairs et ambitieux**.

Du foncier aux sols vivants

Véritable **matière première** de l'aménagement, le sol a jusqu'ici été considéré comme une **quantité de surface disponible** par les politiques d'aménagement, occultant complètement les précieux **services éco-systémiques** qu'il procure. Le paradigme de la sobriété foncière, plaide en faveur de sa moindre artificialisation mais plus globalement à une meilleure compréhension de ce dernier qui permettrait des arbitrages éclairés quant à sa conservation.

C'est ce que permet l'**outil MUSE** développé par le CEREMA qui regroupe différentes base de données de sondages géotechniques et permet ainsi d'avoir une connaissance plus fine des capacités des sols sur un territoire. D'abord destiné aux collectivités, il s'agit d'un outil dont les opérateurs doivent s'emparer pour partager cette lecture du territoire mais également pour aborder différemment leurs opérations.

Plus généralement, c'est la **valorisation des sols vivants** qui fait défaut aux modèles de l'aménagement et de la promotion. Les bilans ne valorisent que la surface développée et non celle qui serait renaturée ou préservée. Une évolution qui pourrait venir de la réglementation mais également de la part des opérateurs eux même, c'est le cas de Vinci Immobilier à travers sa calculatrice ZAN qui entend guider le promoteur, projet par projet, vers un objectif de zéro artificialisation dès 2030. Enfin, bénéficier d'un sol de qualité et des investissements qui y sont liés peut également s'envisager via une maîtrise foncière de long terme.



Démarche MUSE déployée au Creusot-Montceau

Pour une densité acceptée

Un autre enjeu majeur de l'aménageur de demain est l'**organisation de la densité**, évidence économique et écologique, qui reste cependant difficilement accepté sur le plan politique. Il s'agit d'abord de reconnecter les riverains et futurs habitants à leurs lieux de vie via des démarches de **co-conception** sincères: c'est le cas de l'intervention de Villes Vivantes à Clermont Ferrand, où le parcellaire d'un lot de ZAC a été découpé sur mesure en fonction des projets portés par les futurs acquéreurs, permettant l'émergence d'une densité voulue et bon marché.

L'acceptation de la densité passe également par la **qualité des espaces et des services** qui l'accompagnent. Reconstruire la ville sur la ville est une opportunité pour **améliorer le**

tissu existant en y pensant les mobilités de demain mais également les équipements permettant l'accueil apaisé de nouvelles populations. C'est l'objectif des Secteurs de Renouvellement Pavillonnaire déployés par Grand Paris Aménagement dans certaines communes franciliennes. Ils ont pour objectif de simplifier le cadre réglementaire pour permettre l'émergence de projets de densification, de procurer un accompagnement à leurs faisabilité mais également de penser l'aménagement de ces quartiers monofonctionnels, souvent basés sur le tout voiture.

Encore une fois, c'est en se projetant sur le **temps long** que ce nouveau rôle de l'aménageur prend tout son sens car cette intensité foisonnante, basée sur de nouvelles synergies entre acteurs via la mutualisation des espaces et des services, nécessite une certaine organisation, c'est le rôle du gestionnaire.

GESTIONNAIRE

L'opérateur immobilier de demain a un rôle à jouer comme gérant des espaces développés ou redéveloppés. Cette perspective d'un investissement de long terme sur le territoire crée de nombreuses **opportunités** vis-à-vis de son activité d'aménageur, car elle permet de bénéficier directement de la qualité des solutions mises en place. De manière générale, c'est l'acte d'entretenir et de prendre soin qui est amené à se développer au regard du besoin de sobriété foncière et matérielle.

Dans le contexte des nouvelles pratiques foncières évoquées jusqu'ici, cette activité de gestionnaire est **à décorrélér de la maîtrise du foncier**. L'opérateur peut avoir la gestion d'espaces dont il n'est pas propriétaire, en particulier considérant les dynamiques de dissociation du foncier et du bâti observées dans de nombreuses collectivités.

De manière général la perspective de gestionnaire change les activités de l'opérateur de deux manières:

En changeant sa vision lors de la **phase de conception** en faveur de plus de durabilité, de sobriété et de résilience des projets développés. On peut par exemple imaginer un plus grand intérêt pour une infiltration performante des eaux pluviales, pour la performance énergétique des bâtiments où même sur le caractère réversible des bâtiments projetés.

En développant de nouvelles compétences liées à ses **missions de gestionnaire** comme l'organisation de la mutualisation du stationnement ou le déploiement d'un service de mobilités partagées. Ces nouvelles compétences peuvent mener à une véritable diversification des activités de l'opérateur, devenant un expert du cadre de vie, en charge de la production d'énergie renouvelables par exemple ou bien de la médiation entre les usagers des espaces développés.

Car les secteurs qui pourraient particulièrement nécessiter un gestionnaire pour accompagner leur mutation sont les **zones d'activités économiques et commerciales**, dont le potentiel de densification et les nombreuses externalités négatives (automobilité, sous utilisation du foncier, commerce de masse...) sont clairement identifiés.

La possibilité d'y développer une offre de logement tout en mutualisant une partie des espaces (stationnement, bureaux...) est étudiée de près dans de nombreux territoires, même s'il nécessite une attention particulière pour permettre une cohabitation paisible entre les logements et les activités présentes. Le gestionnaire peut faciliter ce processus.

ETIXIA, foncière du groupe Kiabi, est un exemple d'acteur assurant le développement de projets mixtes sur du foncier économique tout en **conservant la gestion des lieux**. C'est l'objectif du projet La Pardieu à Clermont-Ferrand où sera déployé 200 logements ainsi qu'une résidence étudiante et une résidence sénior en plus de l'offre commerciale renouvelée de 14 500 m².

Le rôle de gestionnaire est par ailleurs mis en lumière par la production d'énergie sous la forme de panneaux photovoltaïques et d'un forage géothermique mais également par la **réversibilité** programmée d'une partie du bâti. Cela fait le lien avec la dernière casquette de l'opérateur de demain, celle de réparateur, qui traite de l'acte de construire.

RÉPARATEUR

La 3ème casquette que l'opérateur immobilier innovant de demain va être amené à maîtriser, est celle du réparateur. Il est devenu nécessaire, par le besoin de reconfiguration du parc immobilier ancien conjugué au besoin toujours pressant de logements, de développer plus en profondeur la filière de la réhabilitation/rénovation. Dans un système linéaire, où le bâti est voué à un usage unique (résidentiel, commercial...) puis à terme à la démolition ou l'abandon, il convient de trouver des systèmes vertueux qui intègrent plus de flexibilité, d'adaptabilité et de circularité. Cette casquette, toujours dans un objectif de refaire la ville sur la ville, vise à contrer l'obsolescence du cadre bâti traditionnel par différents moyens.

Retisser les quartiers pavillonnaires

D'abord, les quartiers pavillonnaires doivent évoluer pour loger davantage tout en conservant voire en renforçant leurs qualités paysagères qui en font toujours un idéal pour beaucoup de français. Le manque de densité peut y être comblé pour répondre au besoin notamment de logements individuels bien situés. Or, les opérations de densification en milieu pavillonnaire sont particulièrement difficiles à mettre en œuvre pour les grands opérateurs, qui manquent d'agilité pour se positionner sur des projets au cas par cas. La dynamique d'autopromotion, par laquelle les propriétaires divisent eux-mêmes leur parcelle pour y construire de nouveaux logements, vient pallier l'absence d'acteur privé sur ce tissu pavillonnaire. La suppression d'intermédiaires permet de réduire les coûts de production du logement. De nouvelles structures trouvent leur place pour accompagner l'auto-promotion : c'est le cas notamment de Villes Vivantes, qui offre ses services aux collectivités ayant identifié le tissu pavillonnaire comme une ressource importante pour une production sobre de logements. C'est l'avènement par exemple du BIMBY (Build In My Backyard) pour le tissu pavillonnaire qui permettrait la production de logements bon marché et de qualité, en limitant les cessions foncières et en préservant le cadre de vie existant, notamment en matière d'espaces verts.

Réinvestir le bâti collectif existant

Le réparateur est aussi celui qui, au sens propre du terme, réhabilite des bâtiments dégradés et/ou vacants en cœur de ville. Les cœurs de ville, notamment des villes moyennes souffrent d'une vacance de logement importante qui nécessite une rénovation lourde, mettant à mal les ambitions du ZAN. En effet, alors qu'il est déjà nécessaire de trouver des nouveaux territoires de projets qui ne grapillent plus sur les ENAF, une partie importante du parc immobilier menace d'être sorti de l'offre locative d'ici à 2034, à cause de diagnostics de performances énergétiques trop faibles. Des initiatives émergent pour répondre à la fois à la nécessité de densification des cœurs de villes, idéalement situés et connectés aux aménités urbaines, et à la requalification de l'existant obsolète. Il existe des outils pour permettre aux propriétaires de logements vétustes, ou peu adaptés aux besoins des occupants (âge avancé, handicap...) de financer leur rénovation globale en créant de nouveaux logements. C'est par exemple l'objectif de l'outil BUNTI de Villes Vivantes, permettant de reloger des familles au centre-ville dans des logements aux normes et de qualité. Grâce à la création de logements supplémentaires via l'aménagement d'une annexe, ou par la surélévation par exemple, ce dispositif permet de générer 10 fois plus d'investissements privés pour la rénovation que le feraient les aides gouvernementales seules comme MaPrimeRénov.

Hors du cadre de l'autopromotion, il existe déjà des modèles dont les opérateurs peuvent se saisir pour réaliser de concert la rénovation énergétique et la densification là où la pression foncière est importante. UpFactor, une entreprise qui étudie et actionne les potentiels de surélévation, entend accélérer la transformation des logements collectifs pour lesquels il est difficile de trouver un projet de rénovation comme les copropriétés vieillissantes. Les nouveaux logements, générant des revenus pour les copropriétaires grâce à la vente de leurs droits à construire à des promoteurs, permettent de sauter le pas et amorcer ces rénovations lourdes.

Construire et déconstruire

Enfin, pour orchestrer la construction dans une logique de circularité, l'habitat modulaire semble être un liant intéressant combinant les 3 casquettes. La fabrication des modules hors site dans une usine, permet d'une part de construire plus sobre via une économie de coûts et d'autre part une standardisation à l'origine d'une forte réduction des déchets et d'émissions de CO2. Pour les nouvelles constructions, c'est aussi un cahier des charges de **réversibilité** que les constructeurs peuvent adopter pour répondre aux besoins de mutabilité des territoires. En clair, anticiper en minimisant l'ampleur des travaux et les coûts nécessaires au passage à un nouvel usage du bâti. Dans cette optique, certains bâtiments réversibles comme les tours Black Swan à Strasbourg permettent déjà d'intégrer plusieurs usages. (Un hôtel, des logements, résidences, et logements en accession).

Finalement, le modulaire permet aussi d'envisager une notion d'adaptabilité aux changements démographiques ou aux reconfigurations urbaines des territoires. Comme l'entreprise Californienne iMod Systems le développe, l'opérateur de demain pourra démonter ou monter des structures comme des écoles, puis les déplacer dans un autre lieu. Il est ainsi possible de garder un bâti toujours dimensionné aux besoins réels de la population, avec un sol dont la fonction ne reste pas figée. L'utilisation de modules est caractérisée par des fondations

moins profondes et donc une emprise moindre exercée sur le sol. Cela participe à réduire l'artificialisation des terrains utilisés, et permet de les renaturer avec plus de facilité le cas échéant.



Tours Black Swan à Strasbourg. © jean-pierre porcher

ENSEIGNEMENTS

L'aménagement a subi une privatisation croissante ces dernières décennies. En conséquence, cette activité autrefois sans objectifs de rendements intrinsèques et à la temporalité longue a été écrasée par des préoccupations de profits à court-terme, d'économie d'échelle, et de spéculation. Pour en contrer les impacts négatifs et parfois peu visibles sur l'environnement mais aussi sur nos sociétés (inclusivité des espaces, accès au logement...), les pouvoirs publics accumulent les normes. L'objectif de Zéro Artificialisation Nette n'est que la dernière en date, qui vise à limiter le grignotage des terres naturelles, agricoles et forestières. En réalité, cette loi vient perturber le modèle de l'aménagement en profondeur : en contraignant l'accès et en augmentant le coût de leur matière première, le foncier. L'objectif de l'opérateur privé de demain n'est donc pas seulement de trouver les nouveaux outils pour aménager en sobriété foncière, mais plutôt comment le modèle peut s'aligner à long terme avec les intérêts sociaux-écologiques de la société: une consommation raisonnée des ressources et de l'espace et leur juste répartition. Ces arbitrages ne peuvent être uniquement déterminés par un calcul de coûts / bénéfices.

La sobriété foncière implique donc un bouleversement du jeu d'acteurs au sein de l'aménagement et de son corollaire, la promotion.

Tout d'abord, les murs érigés entre acteurs privés et publics tombent : la nécessité de dialogue et de collaboration est renforcée par les contraintes économiques actuelles sur les modèles qui forcent à repenser la répartition du risque mais également par la position renforcée des élus locaux et des propriétaires institutionnels dans le développement du foncier. Ensuite, la nécessité de sobriété donne une nouvelle valeur au foncier. Cela incite d'une part à ne plus l'acheter, mais aussi à ne plus le céder aussi facilement. La dissociation foncier – bâti

tend ainsi à se généraliser. C'est également le cas de l'auto-promotion par des particuliers. Ces tendances sont particulièrement visibles sur les territoires mis en lumière par le ZAN : les friches, les entrées de villes, les cœurs de villes et les zones pavillonnaires, qui présentent un haut potentiel de densification et diversification. Enfin, la sobriété foncière implique une sobriété de manière plus générale, dans la taille et les budgets des opérations menées. Pour trouver sa place dans ce nouvel écosystème, l'aménagement privé doit revoir la temporalité de ses interventions, et les mener avec plus d'agilité.

Sur la temporalité premièrement, l'aménagement doit renouer avec les échelles temporelles de ce qu'il utilise et produit : les cycles du sol doivent se considérer sur des centaines voire des milliers d'années. Dans une moindre mesure, la temporalité de la fabrique de la ville se compte-elle en années voire en décennies. Il faut du temps pour s'approprier et investir les espaces aménagés. Le long terme est la seule approche permettant de mieux gérer les ressources mais aussi de récolter les fruits du processus d'aménagement. Le nouveau paradigme de l'aménagement se couple donc à la gestion des espaces. La gestion devient d'autant plus essentielle dans un contexte de sobriété foncière où le partage des ressources prime sur la propriété exclusive. Il faut organiser la mutualisation des ressources et de l'espace.

Une plus grande agilité dans la méthode d'intervention des aménageurs est également requise pour atteindre une certaine sobriété foncière. Il faut pouvoir traiter le « déjà là », tant matériel (en "réparateur" du cadre bâti) qu'humain (les habitants, les activités économiques et commerciales etc.). Pour ce faire, l'élaboration d'un projet doit permettre le rapprochement des habitants de l'acte de construire et d'habiter ; tandis que la gouvernance du projet ne peut être que conjointe entre la puissance publique et les acteurs privés. L'agilité des opérateurs de demain se manifeste aussi par leur capacité à intervenir : sans et/ou avec maîtrise foncière, d'un seul tenant ou en multisite... Il faut être capable de répondre à des besoins territorialisés. La réplique d'un même schéma d'intervention, indifférent aux contextes spécifiques des nouveaux potentiels de densification évoqués jusque-là ne font plus de sens.

La sobriété foncière rend crucial l'aménagement et le réaménagement des espaces occupés. Le tournant que doit prendre l'aménageur privé pour prendre part à ce processus implique d'adapter ses modes d'intervention pour aller à l'encontre des problèmes structurels qui affectent la fabrique de la ville depuis des décennies.

POUR EN SAVOIR PLUS

Fondation Abbé Pierre & Fondation pour la Nature et l'Homme, Artificialisation. Réussir le ZAN en réduisant le mal logement : c'est possible ! Mars 2024

PUCA & Sciences Po Ecole Urbaine, L'avenir des tissus urbains peu denses de villes moyennes face au ZAN. Synthèse du LAB 2023

Fédération des EPL & Sciences Po Ecole Urbaine, La dissociation foncier-bâti, quelle opportunité pour l'aménagement ? Synthèse du LAB 2023

Grand Poitiers Communauté Urbaine, Synthèse de la démarche Territoires Pilotes de Sobriété Foncière, juin 2023

EPF Haute-Savoie & CAUE74, Mix'cité 3: optimisation du foncier productif en zone d'activités, 2023. <https://mixcite.caue74.fr/approfondissement-des-concepts-les-livrables/>

L'exercice du projet collectif : un dispositif pédagogique original

Grâce à ce module original, les étudiants sont mis en situation de travail sur une problématique réelle posée par une organisation publique, privée ou associative. Pour tous les Masters de l'École urbaine, l'organisation et le pilotage sont identiques : le projet est suivi conjointement par la direction de l'École urbaine et les partenaires, à toutes les phases du projet ; un encadrement méthodologique régulier est assuré par un tuteur professionnel ou académique spécialiste de la question. Les projets collectifs permettent aux partenaires de mettre à profit les acquis de recherche et de formation développés au sein de l'École urbaine, de bénéficier d'une production d'études et de travaux de qualité, et de disposer d'une capacité d'innovation.

Les projets collectifs se prêtent particulièrement à des démarches d'étude, de diagnostic, de prospective, d'analyse comparée, voire de préparation à l'évaluation, et plus généralement à toute problématique pouvant éclairer l'organisation concernée dans une logique de « R&D ». Chaque projet mobilise un groupe d'étudiants de première année d'un des Masters de l'École urbaine. Les étudiants travaillent entre 1,5 jours et 2 jours par semaine sur des plages horaires exclusivement dédiées, pendant une durée de 6 à 9 mois (selon les Masters concernés). En formation continue, les projets collectifs concernent l'Executive master « Gouvernance territoriale et développement urbain » et mobilisent des professionnels pendant une durée de 4 mois.