



BANQUE des
TERRITOIRES



Caisse
des Dépôts
GROUPE

fed
epl

Les entreprises
publiques
locales

OBSERVATOIRE DES EPL D'AMÉNAGEMENT

**DONNÉES ET
TENDANCES**

Avril 2026

ÉDITORIAL

L'aménagement des territoires traverse une période de profondes mutations. Pour les collectivités territoriales et les élus qui les représentent, face à une pluralité de défis, ces évolutions ne sont pas simplement conjoncturelles : elles interrogent directement la capacité à agir, maîtriser et transformer durablement les territoires.

La lutte contre l'artificialisation des sols impose en effet de repenser les stratégies foncières et de privilégier des opérations plus sobres, souvent plus complexes et plus coûteuses à monter. La dureté foncière, la compétition accrue entre les territoires et le coût des changements d'usage fragilisent la maîtrise publique du foncier dans le temps long. Les tensions économiques, la hausse des coûts de construction et l'instabilité des marchés immobiliers rendent plus incertaines les conditions de sortie des projets, tandis que la contraction des finances publiques, le développement des actions d'aménagement par un nombre diffus d'acteurs interrogent le fonctionnement de l'aménagement public. À ces contraintes stratégiques, opérationnelles et économiques s'ajoute un cadre réglementaire en constante évolution, qui exige des territoires une capacité d'adaptation toujours plus forte.

Pourtant, **les attentes sont immenses : produire des logements, revitaliser les centres-villes et les centres-bourgs, réussir la transition environnementale et maintenir l'attractivité des territoires.** Face à ces défis cumulés, et à des injonctions parfois contradictoires, les élus locaux sont en première ligne. Ils doivent faire des choix, tenir le cap et s'appuyer sur des outils capables d'absorber la complexité sans renoncer à l'ambition.

Les Entreprises publiques locales d'aménagement prennent toute leur dimension dans ce contexte. Au service de toutes les collectivités de tous les niveaux et partout en France, elles permettent aux élus de conserver la main sur les stratégies foncières, de sécuriser les projets et d'agir dans la durée, y compris lorsque les cycles économiques se retournent.

La vocation de cette nouvelle édition de l'Observatoire des Epl d'aménagement, portée conjointement par la Banque des Territoires et la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl), est de **proposer une lecture concrète et fidèle des Epl d'aménagement, entre rétrospective et prospective**, et de rendre compte de leurs impacts au service du développement des territoires. Vous lirez dans cet observatoire que les Epl confirment leur rôle d'acteurs contracycliques et de « maîtres de la complexité », alliant souplesse, adaptation et inventivité.

À travers cette étude, **la Banque des Territoires et la FedEpl réaffirment une conviction forte : dans un monde incertain, les territoires ont besoin des opérateurs agiles et solides proposés par la gamme de l'économie mixte. Les Sem, les Spl et les SemOp d'aménagement s'imposent comme des acteurs essentiels**, capables de concilier intérêt général, exigence économique et ambition environnementale, au service d'une fabrique des territoires cohérente, durable et juste.



©Philippe Crochard

Philippe Laurent

Président de la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl)



Antoine Saintoyant

Directeur de la Banque des Territoires

INTRODUCTION

L'aménagement est ici défini comme un acte volontaire d'organisation et d'équipement de l'espace. Il établit un cadre et une structure pour permettre la réalisation d'un projet urbain, environnemental et paysager qui comprend l'installation et le développement de diverses fonctions sur le territoire. Les Epl d'aménagement sont donc ici définies comme celles dont les activités et opérations principales s'insèrent dans les périmètres suivants, qui relèvent de l'aménagement mais aussi d'activités connexes qui y sont intrinsèquement liées (selon les données 2025 de la FedEpl :

- Les 294 Epl d'aménagement et de construction ;
- Les 124 Epl de promotion et gestion patrimoniale, en raison du rapprochement entre ces sociétés et des Epl d'aménagement et de construction, à la faveur d'une logique de diversification ;
- Les 125 Sem d'habitat car, avant de gérer leur patrimoine, certains bailleurs en ont été (et en sont encore dans certains cas) les aménageurs et les constructeurs.

Des éléments sur le mouvement de l'économie mixte locale ponctuent également le fil de cette publication à l'occasion de son centenaire (1926-2026) : l'objectif est, par-là, de donner à voir le fonctionnement de l'ensemble de l'écosystème à un moment inédit de son histoire, à la croisée entre émergence de nouvelles modalités d'intervention et renforcement de ce qui fait l'ADN de ce mouvement si singulier parmi les outils d'aménagement du territoire.

Afin de décrire au plus près ces dynamiques, cette seconde édition de l'Observatoire des Epl d'aménagement se structure en trois temps :

- Un retour sur les 100 ans du mouvement de l'économie mixte locale, afin de souligner sa pérennité et sa capacité à toujours se réinventer pour s'adapter aux réalités des territoires ;
- Une photographie de la nouvelle étape de leur modèle d'intervention qui se dessine, entre complexification de la fabrique urbaine et nouveaux modèles économiques ;
- Un dossier dédié à certaines des grandes tendances qui maillent les évolutions récentes et à venir des Epl d'aménagement, à travers des entretiens avec leurs directrices et directeurs généraux sur la base de cinq grandes thématiques : portage foncier et dissociation foncier-bâti, redynamisation des centres bourgs par des foncières, réponse au besoin de logement abordable, adaptation des opérations d'aménagement au changement climatique, compensation des impacts des opérations sur l'environnement.

Nous vous invitons également à prendre connaissance de la [précédente édition](#), qui traçait le portrait de la création des Epl d'aménagement et des structurations du mouvement en 2025 :

- Un portrait historique de ces sociétés, de leur rôle dans l'aménagement du territoire et de leur (re)positionnement dans l'écosystème de l'aménagement du territoire, qui a ouvert cette série d'observatoires ;
- Une photographie de leur organisation, de leur fonctionnement et de leurs modes d'intervention ;
- Des focus sur les expérimentations et évolutions des Epl observées l'an passé.

Point méthodologique

Cette publication a été rédigée sur la base de plusieurs sources :

- Données de l'Eplscope 2025, le baromètre de l'économie mixte locale, issues de sondages auprès d'échantillons de dirigeants d'Epl, représentatifs de l'ensemble des Epl ;
- Données complémentaires transmises par la Fédération des élus des Entreprises publiques locales, sur la base du périmètre d'Epl présenté ci-dessus, issues de recensements ;
- Recherches documentaires complémentaires (cf. bibliographie en annexe).

Ces ressources ont été exploitées de sorte à donner à voir les évolutions majeures en cours des Epl d'aménagement – et à proposer des données de comparaison pour les prochaines éditions de cette publication.

Il est important de souligner que les données utilisées dans cette étude, malgré leur richesse, peuvent présenter un certain nombre de limites, qui ont été réduites autant que possible :

- Certaines de ces données étant issues d'enquêtes, il s'agit de données déclaratives dont l'exactitude n'est pas parfaite ;
- De même, la représentativité et l'actualisation des données exploitées peut être partielle, les échantillons de répondants étant parfois réduits.

SOMMAIRE

1. Les actualités des Epl d'aménagement 6

Retour sur les 100 ans de l'économie mixte	7
Panorama d'opérations structurantes conduites par des Epl.....	9
Actualités législatives et réglementaires pour les Epl d'aménagement en 2025/2026...	13
Retour sur les travaux du Club Ville Aménagement : quels futurs pour l'aménagement des territoires ?	19

2. Panorama des Epl d'aménagement : vers une nouvelle étape de leur modèle opérationnel ? 25

La dynamique de création d'Epl d'aménagement en France	27
Vers des situations économiques en stabilisation ?	31
Des dynamiques de diversification et de filialisation des Epl d'aménagement	35
Les évolutions de l'actionnariat des Epl d'aménagement	39

3. Perspectives pour les Epl d'aménagement 44

Maîtriser le foncier pour préparer l'avenir.....	45
Mettre en œuvre la revitalisation des centres-villes et des polarités commerciales....	50
Maîtriser le foncier pour loger les habitants	54
Adapter les opérations d'aménagement au changement climatique	58
Concrétiser les projets de compensation environnementale	70



Chapitre 1

LES ACTUALITÉS

DES EPL D'AMÉNAGEMENT

Retour sur les 100 ans de l'économie mixte

Hiver 1926 : les décrets-lois Poincaré du 5 novembre et du 28 décembre signent la naissance légale de l'économie mixte en France, en réponse à la crise du logement et des acteurs de la construction.

100 ans plus tard, qu'en est-il de ces structures clés de l'aménagement et du développement territorial ? Quels défis ont-elles relevé et lesquels leur restent-ils à traiter ? Après avoir retracé dans la précédente édition de cet observatoire l'histoire des structures d'économie mixte locale, l'objectif de cette édition est de souligner les raisons de leur formidable longévité.

REGARDS SUR LES EPL ET LEUR RÔLE

« L'économie mixte est l'avenir du marché. Elle est le régulateur de ses échanges et le rempart à ses désordres. Elle le protège de sa tendance à la monopolisation qui, poussée à l'extrême, est la négation du marché. Elle concilie la confrontation de l'offre et de la demande avec l'existence de règles qui organisent l'une et l'autre et sans lesquelles la liberté se mue en une jungle. »

L'économie mixte est une économie de marché dont l'argent n'est ni le seul moteur ni la principale fin. Elle ne nie pas la propriété privée, mais elle refuse de faire de l'appropriation publique, l'antichambre d'une économie administrée. Elle est la seule organisation économique qui mette le marché au service des individus pour satisfaire leurs besoins autant, sinon plus, que leurs intérêts. »

- André Gauron, « Les fondements de l'économie mixte ». Les remparts de l'argent, Odile Jacob, 1991. p.133-183.

« Les Seml ont acquis, en 1955, leur 'légitimité' d'acteur, d'auteur légitime, pour urbaniser la France. Sous l'égide de la CDC, cette 'administration de mission' fut impulsée par François Bloch-Lainé, avec des hommes motivés, conscients de participer à une œuvre collective d'intérêt général, pour un projet politique : l'inscription du logement dans l'agenda prioritaire de l'Etat. »

- Jacques Da Rold, Les Sociétés d'économie mixte, acteurs de la Ville. Regards croisés en France et en Europe, L'Harmattan, 2010, p. 39

« L'économie mixte rassemble les [...] Entreprises publiques locales (Epl), constituées sous forme de Sociétés d'économie mixte (Sem), de Sociétés publiques locales (Spl) ou de Sociétés d'économie mixte à opération unique (SemOp), qui cherchent avec une gouvernance locale à concilier performance et intérêt général. Expression de la volonté politique des élus, ces entreprises s'appuient sur leur ancrage local pour déployer une action publique hybride, souple et transparente adaptée aux réalités des territoires, qu'ils soient urbains, périurbains, ruraux, en Outre-mer comme dans l'Hexagone. »

- FedEpl, « L'économie mixte locale des intercommunalités et villes moyennes », juin 2024, p. 1

Issu et né dans un contexte de profondes mutations urbaines et économiques, le modèle de l'économie mixte repose sur une alliance entre initiative publique et savoir-faire privé. Dès ses origines, il a été pensé comme un **outil pragmatique, capable de concilier vision stratégique des collectivités locales et efficacité opérationnelle**, afin de répondre aux besoins concrets des territoires et de leurs populations. Au fil des décennies, **les Epl ont accompagné les grands moments de transformation territoriale du pays** : reconstruction d'après-guerre, essor urbain, développement des infrastructures, structuration des zones d'activités, transitions écologique et énergétique, etc.

Plus particulièrement conçues pour aider les collectivités territoriales à maîtriser leur développement, les Epl d'aménagement ont joué un rôle déterminant dans la fabrique de la ville. En permettant à la puissance publique

de garder la main sur les orientations stratégiques de leur développement tout en bénéficiant de compétences opérationnelles pointues, **ces outils ont contribué à sécuriser des projets souvent complexes et à inscrire l'action publique dans le temps long**. L'aménagement, par nature, exige en effet anticipation, coordination et continuité, trois qualités que les structures d'économie mixte incarnent avec constance.

Leur modèle a traversé les époques parce qu'il a su évoluer sans renier ses fondamentaux, se construisant dans l'adaptation permanente aux réalités locales et aux transformations plus globales. Cette souplesse constitue l'une des clés majeures de sa pérennité. Face aux cycles économiques, aux changements réglementaires ou aux nouvelles attentes sociétales, les Epl d'aménagement ont démontré leur capacité à ajuster leurs méthodes d'intervention, à diversifier leurs champs d'action et à innover dans leurs montages afin de garantir la sortie opérationnelle des projets qui leur sont confiés.

La solidité du modèle tient également à son **équilibre singulier entre intérêt général et logique de gestion**. Les structures d'économie mixte poursuivent des objectifs publics – cohésion territoriale, attractivité, qualité de vie – tout en s'inscrivant dans une culture de responsabilité financière. Cette double exigence favorise une gestion rigoureuse des ressources et une **attention constante portée à la viabilité des projets**. Elle renforce aussi la crédibilité de ces opérateurs auprès de leurs partenaires, qu'il s'agisse d'institutions, d'investisseurs ou d'acteurs économiques.

Leur ancrage territorial et leur modèle de gouvernance expliquent également que le mouvement fête aujourd'hui son centenaire. Portées par les collectivités et mobilisant des acteurs d'intérêt général, les Epl possèdent une connaissance fine des besoins, dynamiques et équilibres locaux. **Cette proximité favorise in fine la formulation de réponses sur mesure, une posture d'ensemblier pour construire des projets en dialogue** étroit avec les élus et les habitants, condition essentielle pour garantir leur pertinence et leur acceptabilité. Les Epl ont, au fil du temps, adopté une posture de médiation entre ambitions politiques, contraintes budgétaires et impératifs techniques, au profit de projets sécurisés et réalistes, sans renoncer à des exigences de qualité (de projet, de cadre de vie).

Elles font preuve depuis leur création d'une **capacité à agir sur le temps long**. Car l'aménagement s'inscrit dans des calendriers dont les horizons dépassent fréquemment les cycles politiques ou économiques : renouvellement urbain, requalification de friches, création de quartiers durables, restructuration d'entrées de ville, requalification et densification des zones d'activités, etc. En s'inscrivant dans le long terme, **elles garantissent la cohérence des transformations territoriales et contribuent à éviter les logiques de court terme et les « coups partis »**. Ce positionnement est précieux à l'heure où les territoires doivent se projeter dans un avenir marqué par l'urgence climatique et les transitions structurelles.

Enfin, autre élément déterminant de la longévité des Epl d'aménagement : leur **aptitude à fédérer une diversité d'acteurs autour de projets et d'objectifs communs**. Partenariales par nature, elles créent des (espaces de) coopérations avec l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur de l'aménagement. **Ces espaces favorisent l'émergence de solutions innovantes**, nouvelles et sécurisent la réalisation d'opérations souvent structurantes pour l'avenir des territoires. Loin de se limiter à reproduire des mécanismes éprouvés, les Epl d'aménagement ont su intégrer progressivement de nouvelles priorités et participer pleinement à la concrétisation de modèles d'aménagement plus durables, entre développement et préservation des ressources.

Un siècle après son émergence, le mouvement de l'économie mixte locale continue de démontrer ainsi toute sa pertinence, ainsi que la confiance que l'on peut placer dans les territoires. Sa longévité est celle d'opérateurs capables de conjuguer stabilité et transformation, proximité et vision stratégique, intérêt général et efficacité. Dans un monde traversé par des mutations rapides, cette **capacité d'équilibre** constitue une ressource précieuse. Alors que les territoires sont appelés à se réinventer pour répondre aux défis climatiques, socio-économiques, démographiques et sociaux, les Epl d'aménagement apparaissent plus que jamais comme des partenaires incontournables de l'action publique. Leur histoire témoigne d'une constante : celle d'un engagement durable au service des politiques publiques et des acteurs qui font les territoires.

Le centenaire du mouvement de l'économie mixte invite à regarder l'avenir avec confiance. Fortes d'une capacité d'adaptation continue, les Epl disposent de tous les atouts pour continuer à accompagner les collectivités et les acteurs publics et privés pour œuvrer à la réalisation d'opérations structurantes et à la fabrique de territoires harmonieux, attractifs et durables pour les générations actuelles et futures.

Panorama d'opérations structurantes conduites par des Epl



Les Gratte-Ciel de Villeurbanne (69)

Société : Société villeurbannaise d'urbanisme (SVU)

Objet : Construction d'un ensemble architectural art déco, autour de gratte-ciel à gradins inspirés des *skyscrapers* américains, pensé comme un nouveau centre-ville résidentiel moderne et fonctionnel.

Période : Années 1930

[Source : SVU]

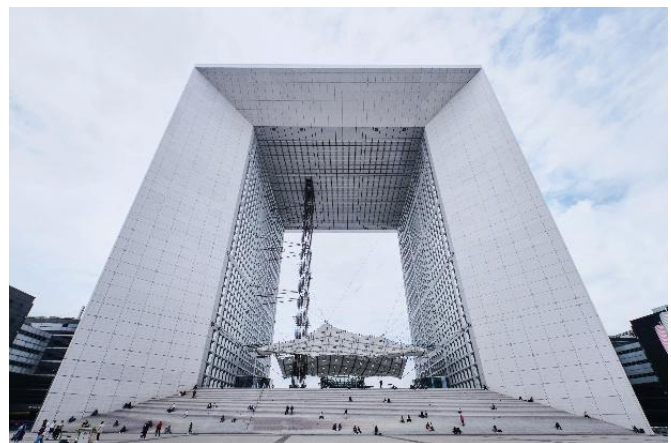
La Grande Arche de La Défense (92)

Société : Sem Tête-Défense

Objet : Construction d'une arche de 110 mètres de haut au sein du quartier d'affaires de La Défense, dans le prolongement de l'axe historique parisien (du Louvre à l'Arc de Triomphe).

Période : 1985-1989

[Source : Shutterstock]



Quartier Antigone – Montpellier (34)

Société : SERM (groupe Altémed)

Objet : Création d'un nouveau quartier sur d'anciennes friches militaires à l'est du centre historique de Montpellier, caractérisé par une composition urbaine monumentale d'inspiration néoclassique conçue par l'architecte Ricardo Bofill.

Période : 1979-2000

[Source : Shutterstock]

OPAH-RU de Fort-de-France (Martinique)

Société : Sem Défia (anciennement SEMAVIL)

Objet : Projet visant à lutter contre l'insalubrité et la vacance en centre-ville, avec un volet « amélioration de l'habitat » (réhabilitation de 600 logements du parc privé ancien) et un volet « renouvellement urbain » (identification et acquisition d'immeubles en état d'abandon manifeste pour les aménager et les rétrocéder à des bailleurs sociaux).



Période : 2007-2011

[Source : SEMAVIL via Réseau SCET]

Île Seguin – Rives de Seine – Boulogne-Billancourt (92)

Société : Sem puis Spl Val de Seine Aménagement

Objet : Transformation d'un territoire de 74 hectares (anciennes usines Renault, quartier sur dalle des années 1970) en un quartier mixte durable en bord de Seine, structuré autour des industries culturelles et créatives (Seine Musicale, Fondation Cartier).

Période : 2003-2023

[Source : Shutterstock]



Quartier de la Confluence – Lyon (69)

Société : Lyon Confluence (Sem puis Spl)

Objet : Reconversion de 150 hectares de friches industrielles, ferroviaires et portuaires, au sud de la presqu'île formée par le Rhône et la Saône, en un quartier mixte devant conduire au doublement du centre-ville de Lyon, tout en constituant une vitrine du renouvellement urbain durable de la métropole.

Période : 2003-2032

[Source : Shutterstock]





Île de Nantes (44)

Société : Spl SAMOA

Objet : Transformation d'un territoire composite de 337 hectares (quartiers faubouriens, anciens chantiers navals) en une nouvelle centralité métropolitaine associant valorisation du patrimoine industriel et création d'un pôle dédié aux industries culturelles et créatives.

Période : 2002-2037

[Source : Shutterstock]

Écoquartier de l'Union – Métropole européenne de Lille (59)

Société : Sem Ville Renouvelée

Objet : Reconversion de 80 hectares d'anciennes friches industrielles et textiles à la jonction de Roubaix, Tourcoing et Wattlelos, en un écoquartier mêlant habitat, espaces naturels et activités économiques, avec des pôles d'excellence dédiés aux industries culturelles et créatives (Plaine Images) ainsi qu'aux textiles et matériaux innovants.

Période : 2007-2027

[Source : Sem Ville Renouvelée]



Ligne B du Tramway de Brest (29)

Société : Brest Métropole Aménagement

Objet : Réalisation de la deuxième ligne de tramway de la métropole, quarante ans après les premières études et un référendum défavorable en 1990, sur un tracé de 5,1 km reliant le nord au sud de la ville.

Année : 2026 (mise en service)

[Source : Brest Métropole ©Nacer Hammoumi]

En 2025, l'actualité des Epl d'aménagement a été marquée par des évolutions juridiques et réglementaires des droits de l'urbanisme, du logement et des sociétés, mais aussi par des démarches et innovantes en matière d'aménagement durable et des réflexions sur les transformations du cadre d'intervention, des projets, des modèles et des métiers de la filière réflexions qui ont notamment été portées par le Club Ville Aménagement.

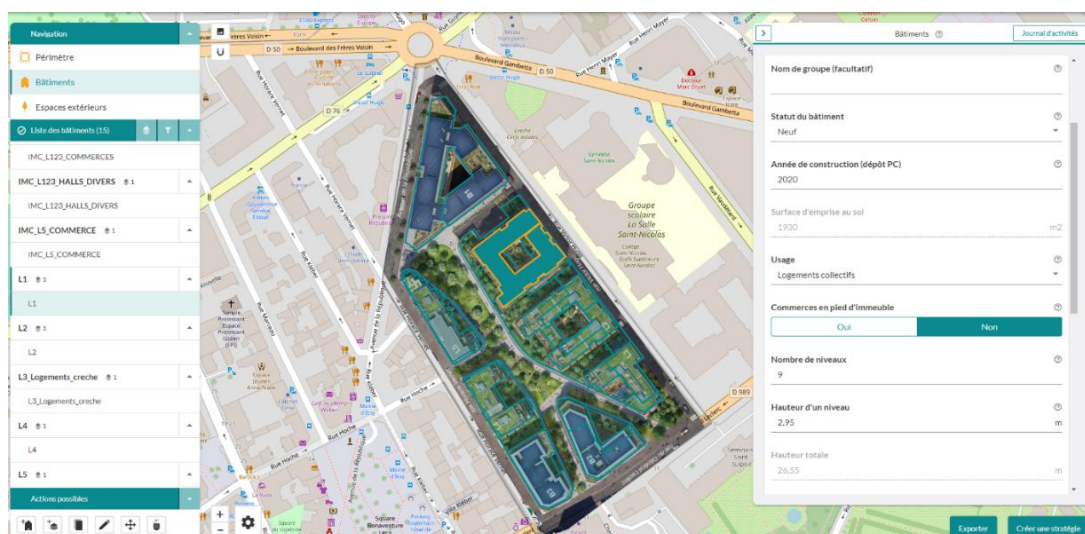
ACCOMPAGNER LES EPL VERS DES PROJETS D'AMENAGEMENT BAS CARBONE

La Banque des Territoires et Efficacity, institut de R&D dédié à la transition énergétique et bas carbone de la ville, proposent de vous accompagner dans la réalisation des bilans carbone de vos projets d'aménagement. Ces bilans carbone seront réalisés selon la méthode publique de référence Quartier Energie Carbone de l'ADEME, et son logiciel d'application UrbanPrint codéveloppé par Efficacity et le CSTB. Cette méthode permet d'évaluer l'impact carbone d'un projet d'aménagement en analyse de cycle de vie (ACV) et d'identifier les actions les plus efficaces pour réduire cet impact. Les porteurs de projet accompagnés pourront s'ils le souhaitent être valorisés dans le cadre de l'Observatoire national Quartier Energie Carbone soutenu par l'ADEME et la DGALN, disponible en ligne depuis l'été 2025.

La Banque des Territoires et Efficacity proposent un soutien financier jusqu'à 70% de deux accompagnements possibles :

1. **Réalisation d'un bilan carbone** : ce bilan pourra être réalisé par l'AMO développement durable déjà mandaté par l'Epl ou par Efficacity. Il est recommandé de réaliser ce bilan assez tôt pendant la phase de conception afin que l'**identification des leviers d'action les plus impactant** en termes de réduction des émissions carbone puisse servir **d'aide à la décision**.
2. **Montée en compétence interne** : cet accompagnement est recommandé pour les Epl ayant un volume de projets d'aménagement significatif, afin qu'elles **montent en compétence elles-mêmes sur les enjeux énergie & carbone des projets**. Cette formation inclura la licence d'UrbanPrint, une formation générale, une prise en main de l'outil ainsi qu'un accompagnement technique des équipes.

Le coût de chaque accompagnement est estimé à environ 10 000 euros (soit une subvention de 7 000 euros).



Visuel de l'interface d'UrbanPrint

Actualités législatives et réglementaires pour les Epl d'aménagement en 2025/2026

Droit de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'environnement

L'actualité dans le domaine du droit de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'environnement a largement été marquée par la promulgation de la loi de simplification du droit de l'urbanisme et du logement du 26 novembre 2025¹.

I. En matière d'urbanisme et d'aménagement :

a) Autorisations d'urbanisme

Permis de construire modificatif et permis d'aménager modificatif	
Avant la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025	Après la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025
Ces permis modificatifs étaient instruits selon les règles d'urbanisme applicables à la date de délivrance du permis modificatif.	Ces permis modificatifs ne peuvent pas être refusés ou assortis de prescriptions sur le fondement de dispositions d'urbanisme intervenues après le permis initial. Durée : pendant 3 ans Exception : raisons de sécurité ou de salubrité publiques
A retenir : les porteurs de projets ayant déposé des permis ne risquent plus de se voir refuser leurs permis modificatifs dans les cas où la réglementation d'urbanisme a changé entre le dépôt initial et le dépôt modificatif.	

Permis d'aménager multisites	
Avant la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025	Après la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025
Il était possible de déposer un permis d'aménager multisites uniquement dans les communes situées en Opération de Revitalisation du Territoire (ORT) ou ayant signé un projet partenarial d'aménagement (PPA).	Il est désormais possible de déposer un permis d'aménager sur des parcelles non contiguës ² , sous 3 conditions : <ul style="list-style-type: none">▪ Un maître d'ouvrage pour tous les sites ;▪ Un projet unique et cohérent ;▪ Une unité architecturale et paysagère.
Les lots devaient être bâtis ou consacrés aux équipements publics ou propres.	L'assiette du projet soumis à permis d'aménager peut comprendre des lots destinés à être renaturés , même en l'absence de travaux d'aménagement ³ .
A retenir : <ul style="list-style-type: none">▪ Extension de la possibilité de déposer un permis d'aménager multisites.▪ Si un projet doit mettre en œuvre des mesures de compensation écologique, les parcelles de renaturation pourraient être consacrées à cet usage.	

¹ Loi n° 2025-1129 du 26 novembre 2025 de simplification du droit de l'urbanisme et du logement

² En dehors des projets en opération de revitalisation du territoire ou en projet partenarial d'aménagement

³ Nouvel article L. 442-1-3 du Code de l'urbanisme

b) Nouvel outil d'aménagement

La loi de simplification de l'urbanisme a créé un outil : une **Opération de Transformation Urbaine**.

MEMO : Qu'est-ce que l'OTU ?

Objectif : donner un **cadre** à des opérations de requalification du bâti existant et d'optimisation de l'espace dans les secteurs urbains à dominante habitat individuel ou en zone d'activités économiques.

Contenu : un programme, une estimation prévisionnelle et les conditions de financement






Qui ? La réalisation d'une OTU peut être confiée par la collectivité à un **opérateur** via une **convention**.

Procédure :

- Concertation préalable obligatoire, identique à celle prévue pour les ZAC
- Une délibération fixe les objectifs, le périmètre et la durée de cette OTU

L'intérêt ? Caractériser une opération de réhabilitation en vue de l'identifier comme un lieu où la **collectivité** souhaite **requalifier un secteur vieillissant** consacré à l'habitat individuel ou une ancienne ZAE.

c) Les dérogations prévues par la loi de simplification de l'urbanisme

Stationnement	
	Dans des secteurs délimités par le règlement du PLU, ce règlement peut prévoir que les obligations de réalisation de stationnement pour les véhicules motorisés peuvent être réduites à une aire de stationnement, en contrepartie de la création d'espaces sécurisés pour au moins six vélos.
	Lorsque le règlement du PLU impose la réalisation de stationnements pour véhicules motorisés, cette obligation est réduite de 30% au minimum en contrepartie d'une de ces solutions : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Véhicules électriques et borne de recharges (mis à dispo) ; ▪ Véhicules en autopartage (mis à dispo) ; ▪ S'il existe une aire de covoiturage dans l'environnement immédiat.
	Les opérations contenant au maximum 10 logements sont dispensées de stationnement en propre s'il existe une solution de mutualisation .
Résidence étudiantes	
	Il est possible de déroger au PLU(i) pour permettre la réalisation d' opérations de logements destinés spécifiquement à l'usage des étudiants , dans les zones urbaines ou à urbaniser ⁴ .
Surélévation de constructions	
	Pour les constructions achevées depuis plus de deux ans, il est possible de déroger au PLU , lorsque la surélévation a pour objet la création de logements ou un agrandissement de la surface de logement ⁵ .

⁴ Nouvel article L. 152-6-8 du Code de l'urbanisme

⁵ Nouvel article L. 152-6 du Code de l'urbanisme

II. En matière d'environnement :

Enfin, la loi de simplification a assoupli **les obligations de solarisation des parkings extérieurs**⁶, en prévoyant une possibilité de mix ombrières et végétalisation et un report du calendrier :

Obligation des parcs de + de 1 500 m ²	Avant la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025	Après la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025
Solarisation	Ombrières photovoltaïques ou tout autre dispositif d'EnR sur au moins 50% de leur superficie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ombrières photovoltaïques ou tout autre dispositif d'EnR sur au moins 50% de leur superficie ▪ Mix ombrières photovoltaïques (35%) et dispositif de végétalisation avec ombrage ▪ Mix ombrières photovoltaïques et tout autre dispositif d'EnR
Dispositifs favorisant la perméabilité et l'infiltration des eaux de pluie	Revêtements de surface, des aménagements hydrauliques ou des dispositifs végétalisés	Pas de modification

Mise en conformité	Parcs entre 1500 m ² et 10 000 m ²	Parcs supérieurs à 10 000 m ²
Avant la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025	Au 1 ^{er} juillet 2028	Au 1 ^{er} juillet 2026
Après la loi de simplification de l'urbanisme de novembre 2025	Au 1 ^{er} janvier 2030	Au 1 ^{er} janvier 2028

A retenir :

- Il est désormais possible de végétaliser une partie du parking afin de diminuer la part consacrée à l'installation des ombrières photovoltaïques.
- Le report de l'obligation d'installation d'ombrières sur les parkings extérieurs est possible si le propriétaire ou le gestionnaire a signé un contrat d'engagement et dispose d'un bon de commande pour des panneaux photovoltaïques avant la date initiale (1^{er} juillet 2028 et 1^{er} juillet 2026 pour les parcs de 1500 à 10 000 m² et ceux supérieurs à 10 000 m².)

MEMO - Actualité 2025 sur l'environnement : inventaire faune-flore

Au-delà de la loi de simplification, un décret d'août 2025⁷ est venu imposer une **durée de validité de 5 ans au maximum pour les inventaires faune-flore**⁸. Cette durée s'apprécie à la date de dépôt du dossier de demande d'autorisation. A noter également que cette durée ne concerne que la description de l'état initial et de l'évaluation des incidences notables directes et indirectes d'un projet sur la biodiversité.

⁶ Article 40 de la LOI n° 2023-175 du 10 mars 2023 relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables

⁷ Décret n° 2025-804 du 11 août 2025 portant diverses dispositions de simplification du droit de l'environnement

⁸ Nouvel article R.411-21-4 du Code de l'environnement

Droit des sociétés

L'actualité en droit des sociétés a notamment été marquée par **l'adoption de la loi du 22 décembre 2025 portant création d'un statut de l' élu local**, avec des incidences sur l'économie mixte locale.

La loi supprime le délit de prise illégale d'intérêts « public-public », empêchant en principe les élus présidents ou administrateurs de Sem, Spl ou SemOp d'être poursuivis lorsqu'ils représentent leur collectivité dans l'Epl. Elle supprime également le conflit d'intérêts « public-public » introduit par la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique. Si la loi ne définit pas ce qui relève d'un intérêt public ou non, laissant le juge se prononcer, les travaux parlementaires indiquent cependant que les Epl sont bien incluses par le législateur. La protection contre la prise illégale d'intérêts et le conflit d'intérêts dans les filiales de Sem est parallèlement renforcée.

La loi du 22 décembre 2025 réduit la liste des déports pour les organismes « satellites » visés à l'article L. 1111-6 du CGCT. Seules les filiales de Sem sont concernées pour l'instant. Cette réduction des déports n'est actuellement pas applicable aux Sem, Spl ou SemOp en l'absence d'une coordination juridique que le contexte parlementaire n'a pas permis d'adopter en dépit de l'intention du législateur. Le déport des Epl reste en effet régi par l'alinéa 12 de l'article L. 1524-5, qui n'a pas été modifié. **Une coordination législative est à venir dans un prochain texte⁹** afin de rapprocher le régime spécifique des Epl du droit commun issu de l'article L. 1111-6 du CGCT.

Attention : les élus percevant une rémunération ou des avantages particuliers dans les Epl ou autres satellites des collectivités doivent toujours se déporter de l'ensemble des délibérations qui concernent l'Epl dans laquelle ils siègent. Ces élus peuvent toutefois participer à la délibération prenant acte de leur rapport annuel lorsqu'ils le présentent dans la collectivité locale. En revanche, leur protection contre la prise illégale d'intérêts et le conflit d'intérêts reste inchangée (ce qui est plus favorable que le droit commun).

⁹ [Coordonner le droit des entreprises publiques](#) : Proposition de loi visant à coordonner le droit des entreprises publiques locales avec la loi n° 2025-1249 du 22 décembre 2025 portant création d'un statut de l' élu local



© DR

Entretien avec Sonia de la Provôté, sénatrice du Calvados et présidente de la Commission Aménagement de la FedEpl

L'aménagement semble revenir progressivement au cœur de l'agenda public après plusieurs années dominées par les urgences. Quels sont les grands chantiers législatifs et réglementaires qui structurent ce début d'année 2026 ?

Nous sortons effectivement de plusieurs années marquées par une forte instabilité institutionnelle et politique. Le fait que l'année 2026 s'ouvre dans un cadre parlementaire plus stabilisé constitue déjà, en soi, un signal positif. Cette stabilité est indispensable pour redonner de la visibilité à des politiques de long terme comme l'aménagement.

Sur le fond, trois tendances majeures se dégagent.

La première est le **croisement de plus en plus étroit entre le droit de l'urbanisme et le droit de l'environnement**. Cette convergence est légitime au regard des enjeux climatiques, de biodiversité et de santé publique. Mais elle produit mécaniquement une complexification des procédures et, parfois, des délais difficilement compatibles avec les impératifs opérationnels. Il ne s'agit pas d'opposer écologie et aménagement, mais de mieux articuler les deux.

La deuxième tendance est le **retour progressif de l'aménagement dans le débat politique national**. L'État réfléchit à une réorganisation de ses outils, à un meilleur accompagnement des collectivités, tout en affirmant le principe de décentralisation. C'est une évolution importante, car l'aménagement est d'abord une politique de terrain. Par exemple, dans le projet de loi de finances pour 2025, a d'abord été actée la réintégration des dépenses de viabilisation des sols dans le champ éligible au FCTVA. Dans le PLF 2026, une évolution tout aussi structurante a été obtenue : la réintégration dans le FCTVA des subventions liées aux équipements publics dans les concessions d'aménagement, qui étaient devenues inéligibles depuis l'automatisation intervenue en 2021. Ce sont des dispositions très opérationnelles, car elles concernent le cœur de l'équation économique des projets : réseaux, espaces publics, équipements...

Ce retour de l'aménagement dans le débat public se matérialise aussi par plusieurs chantiers législatifs d'ampleur. Je pense d'abord à la **loi de simplification du droit de l'urbanisme et du logement** issue de la proposition Huwart, qui constitue une première étape importante pour fluidifier les procédures, sécuriser les autorisations et limiter certains contentieux. Elle répond à une attente forte des élus et des opérateurs, même si nous savons qu'elle ne suffira pas, à elle seule, à lever l'ensemble des blocages.

Les travaux engagés autour de la **loi dite « CHOC »** témoignent, quant à eux, d'une volonté de traiter plus frontalement la question de la production, de la transformation et de la régénération urbaine. L'enjeu est de

bâtir un cadre plus lisible, plus cohérent, et surtout plus opérationnel, en évitant l'empilement de dispositifs.

Enfin, les **débats autour du futur NPNRU 3** sont essentiels. Ils posent la question du niveau d'ambition de la Nation en matière de renouvellement urbain **dans les quartiers prioritaires « Politique de la ville »**, mais aussi des moyens financiers et de l'articulation avec les politiques de droit commun. Pour les Epl d'aménagement, qui sont très présentes dans ces territoires, la visibilité sur ce cadre est déterminante.

Ces textes appellent une discussion approfondie avec les élus locaux et les acteurs de terrain. Les séquences électorales ne doivent pas retarder ce dialogue, car les besoins, eux, sont immédiats.

La sobriété foncière reste un marqueur fort de l'action publique, mais elle s'inscrit encore dans un contexte d'incertitude pour de nombreux acteurs. Comment analysez-vous l'évolution des débats autour du ZAN et leurs conséquences concrètes pour les territoires et les opérateurs ?

L'**acceptabilité du ZAN** et la construction de son cadre opérationnel ont pris du temps, et c'est sans doute une bonne chose. Ce temps a permis de faire émerger un débat plus mature, plus nuancé, et de sortir d'une approche perçue initialement comme trop descendante et trop uniforme.

Nous sommes ainsi entrés dans une phase où l'objectif de sobriété foncière est globalement partagé, mais où subsistent encore de réelles incertitudes sur ses modalités de mise en œuvre.

Le débat ZAN-TRACE est à cet égard légitime. Pour autant, cette période de transition génère un flou pour de nombreuses collectivités : incertitudes sur les marges de manœuvre, sur la gestion des réserves foncières, sur les trajectoires à inscrire dans les documents de planification. **Cette situation génère de l'attentisme, ce qui est toujours préjudiciable à l'investissement.**

Ce que j'observe néanmoins, c'est que de nombreux territoires se mettent en ordre de marche, mais avec des rythmes et des méthodes très différenciés. Et dans beaucoup de cas, les Epl d'aménagement sont en première ligne : elles sécurisent la stratégie foncière, accompagnent la transformation des projets, et jouent un rôle d'ensemblier en lien avec les collectivités et d'autres opérateurs, notamment les EPF. Il reste toutefois un vrai chemin à parcourir pour accélérer la mutation du secteur.

À cet égard, les **entrées de ville** constituent un gisement majeur : elles concentrent souvent des surfaces disponibles, mais elles cumulent aussi les difficultés — coût du foncier,

complexité des recompositions, contraintes techniques, parfois pollution, et nécessité de refaire de "la ville" là où il n'y avait que du flux. C'est typiquement un champ où l'on mesure l'écart entre l'ambition et l'opérationnel : on sait quoi faire, mais il faut des modèles économiques, des outils et des partenaires pour le faire à l'échelle. **N'oublions cependant pas que, si l'on parle beaucoup du ZAN, d'autres sujets ajoutent et vont ajouter de la complexité, comme les sujets de la biodiversité et son corollaire, le « Éviter – Réduire – Compenser », qui s'impose dans le réaménagement des friches, sans compter la directive européenne « SOB » qui va amener des études et de nouvelles règles qui, pour le moment, restent à définir.**

Les Epl d'aménagement jouent un rôle central dans la mise en œuvre des politiques publiques locales. Quelles évolutions du cadre opérationnel vous paraissent aujourd'hui nécessaires pour sécuriser et renforcer leur capacité d'action ?

Les Epl d'aménagement ont démontré leur solidité et leur capacité d'adaptation, même si elles évoluent aujourd'hui dans un environnement économique et financier beaucoup plus contraint. L'enjeu n'est donc pas tant celui de fragilités structurelles que celui **d'un cadre à réajuster** pour sécuriser leur action dans la durée.

L'un des sujets portés par la Fédération des élus des Entreprises publiques locales reste celui du **financement et des garanties d'emprunt**. Les ratios issus de la loi Galland, fixés en 1996, n'ont pas été conçus pour des opérations d'aménagement de plus en plus complexes, longues et capitalistiques. Dans le même temps, les exigences prudentielles des banques se sont fortement renforcées.

Concrètement, nous observons un effet de ciseau : des établissements bancaires plus sélectifs, des collectivités qui atteignent leurs plafonds de garantie, et des opérateurs qui peinent parfois à boucler leurs plans de financement. Moderniser ce cadre est indispensable, non pour accroître la prise de risque, mais pour mieux la répartir et la sécuriser.

L'**assurabilité** constitue un autre point de tension majeur. De nombreuses Epl font face à une hausse très significative des primes, à des réductions de garanties, voire à des appels d'offres infructueux. Dans certains territoires, notamment ultramarins, la situation devient critique. Or, sans assurance, il n'y a tout simplement pas de projet possible. C'est un sujet qui doit être traité comme une question d'intérêt général.

À cela s'ajoutent les enjeux de **rémunération** des concessions et de niveau de marge, qui doivent permettre de couvrir réellement les risques portés, sans remettre en cause l'équilibre économique des opérations.

Ce sont des combats de moyen et long terme, mais essentiels. Au-delà de ces chantiers d'évolution du cadre, il existe aussi des outils qui fonctionnent et qu'il convient de consolider : **Le recours aux filiales**, levier stratégique majeur pour le Epl d'aménagement. Elles permettent de renforcer les capacités d'investissement en mobilisant des partenaires et des financements complémentaires, tout en offrant un cadre adapté pour structurer des projets, partager les risques et développer des activités spécifiques comme l'immobilier ou

les énergies renouvelables. C'est un levier éprouvé de soutenabilité et de développement qu'il convient désormais de sécuriser pleinement. C'est un levier éprouvé, d'autant plus puissant dans un contexte de contraintes budgétaires pour les collectivités.

Outre le volet opérationnel, la gouvernance et la place des élus dans les Epl font régulièrement débat. Quels ajustements sont en discussion ?

Justement, des évolutions récentes vont dans le bon sens.

La loi du 22 décembre 2025 créant un statut de l'élu local comporte une disposition importante : elle réduit la liste des cas de déport applicables aux collectivités lorsqu'elles participent à des décisions relatives à des prises de participation dans les filiales de Sem. C'était une clarification attendue, car exiger la délibération de chaque collectivité actionnaire d'une Sem pour lui permettre de participer à une filiale n'était tout simplement pas soutenable au regard des exigences de réactivité des projets.

Pour autant, le dispositif n'est pas pleinement opérant à ce stade. Plusieurs facteurs ont empêché l'adoption d'une coordination juridique, proposée notamment par la FedEpl, qui aurait permis de rendre explicitement applicable cette réduction des déports au régime spécifique des Sem, Spl et SemOp. Or telle était bien l'intention du législateur : sécuriser l'action des élus sans affaiblir les exigences déontologiques. Nous espérons pouvoir corriger ce point dans le cadre de la **future loi « décentralisation-simplification »**, afin de sécuriser définitivement les montages capitalistiques des Epl et de lever toute ambiguïté pour les élus administrateurs.

Plus largement, cette même loi s'inscrit dans un mouvement de clarification nécessaire du droit applicable aux relations entre acteurs publics. Elle marque ainsi une avancée majeure en mettant fin, dans certaines situations, à la qualification de prise illégale d'intérêt et de conflits d'intérêts dits « public-public ». C'est une évolution de fond : il n'est ni cohérent ni sain, pour le fonctionnement de nos collectivités, de considérer comme fautif le fait pour un élu de détenir deux mandats locaux ou de siéger au sein d'un organisme où il a été désigné par sa propre collectivité.

Quel cap souhaiteriez-vous voir clairement affirmé, dans les prochaines années, pour consolider durablement la place et le rôle des Epl d'aménagement dans les politiques publiques locales ?

Un vœu simple, mais essentiel : **de la stabilité**. Stabilité des règles, stabilité des financements, stabilité des orientations. **Le tout entraînant une stabilité dans les objectifs affichés au travers des documents de planification.**

Cela peut sembler simple, mais c'est aujourd'hui ce qui manque le plus aux acteurs de l'aménagement. Or sans visibilité, il n'y a ni prise de risque maîtrisée, ni investissement durable, ni capacité à engager des projets complexes.

Retour sur les travaux du Club Ville Aménagement : quels futurs pour l'aménagement des territoires ?

Le Club Ville Aménagement, des travaux collectifs pour mieux appréhender les mutations

Depuis sa création en 1993, le **Club Ville Aménagement** rassemble plus d'une quarantaine d'organismes d'aménagement, publics et privés, engagés dans la maîtrise d'ouvrage urbaine. Sa mission est de **favoriser la diffusion des savoirs et savoir-faire**, ainsi que **l'évolution des pratiques de conception et de réalisation des opérations d'aménagement**. Les travaux du Club, organisés à travers des groupes de travail thématiques associant aménageurs, bureaux d'études et universitaires, nourrissent les réflexions de l'écosystème de l'aménagement et participent au **renouvellement des pratiques de la fabrique urbaine**.

Le Club Ville Aménagement organise ses travaux selon des cycles triennaux, pensés comme des temps longs d'exploration collective. Les thématiques y sont débattues, choisies et portées par les membres eux-mêmes, dans une logique de co-construction. À l'issue de ces trois années, les Entretiens de l'Aménagement constituent un moment de restitution et de mise en discussion des enseignements.

Le cycle 2022-2025 a ainsi mobilisé sept groupes de travail autour de réflexions ont porté à la fois sur le **modèle économique et sur l'évolution des métiers** au sein des Epl d'aménagement, mais aussi, plus largement, sur ce que le **changement climatique** fait à la fabrique urbaine. Enjeux d'échelles et de gouvernance pour l'adaptation au changement climatique, décarbonation des projets et des modes de vie, habiter en temps de crises, réenchanter l'aménagement avec de nouvelles pratiques, repenser les conflictualités dans les projets, la sobriété foncière ou encore l'urbanisme féministe : autant de travaux qui interrogent les modes de faire.

En 2026, un nouveau cycle s'ouvre. Le Club Ville Aménagement placera au cœur de ses travaux la question des **nouveaux modèles de l'aménagement, afin d'identifier les formes émergentes de projets**. Il s'agira également de préciser les **ressources – financières, humaines, juridiques – nécessaires** pour affronter les défis à venir.

Autour de ce socle central, plusieurs axes thématiques viendront nourrir la réflexion : développement des activités économiques en ville, conditions d'habiter et de se loger, prise en compte de la demande sociale dans les projets, (a)ménager avec le vivant et les ressources, ou encore les récits et imaginaires confrontés aux réalités opérationnelles.

À travers ces contributions croisées, le Club poursuit son ambition : éclairer les enjeux de l'aménagement de demain et accompagner l'évolution des pratiques dans un dialogue entre aménageurs et chercheurs.

Retour sur la 11^e édition des Entretiens de l'aménagement : croiser savoirs et expériences pour la ville de demain

Tous les trois ans, sur la base de ces travaux, le Club organise les Entretiens de l'aménagement, un rendez-vous unique qui réunit l'ensemble des acteurs de la fabrique urbaine – élus, aménageurs, maîtres d'ouvrage publics (EPA, Epl), promoteurs et entreprises. Cette manifestation permet de **débattre des grands enjeux, d'échanger sur les pratiques professionnelles et de réfléchir collectivement aux nouvelles manières de produire la ville et les territoires.**

La 11^e édition, qui s'est tenue **les 26 et 27 juin 2025 à Lyon**, a rassemblé près de **1 200 participants** pour deux jours d'ateliers et de visites urbaines. La Métropole de Lyon a ainsi proposé :

- **21 visites, avec 155 intervenants**, sur des projets emblématiques intégrant **transitions, nouveaux usages et innovations urbaines**, donnant à voir concrètement les engagements vers de **nouveaux modes de faire ville** ;
- **23 ateliers, plateaux, et plénières** organisés qui ont permis aux sept groupes de travail du Club de présenter leur réflexion à l'issue de trois années de travail.



© Robin et les Super Héros

Les thématiques abordées reflètent la diversité des défis actuels de l'aménagement : **adaptation au changement climatique, décarbonation, sobriété foncière, habitat, urbanisme inclusif et féministe, mais aussi gestion des conflits dans les projets urbains.** Dans un contexte marqué par l'accélération du changement climatique, la fragilisation des modèles économiques, la crise démocratique et la pression foncière, les Entretiens ont permis de partager enjeux, solutions et interrogations sur les métiers et les pratiques de l'aménagement. Pendant ces deux jours, les participants ont débattu des **défis actuels** et exploré des **pratiques émergentes.**

En clôture de cette 11^e édition des Entretiens de l'aménagement, **Florent Sainte Fare Garnot, nouveau président du Club Ville Aménagement et directeur général de la Spl Lyon Part-Dieu**, a appelé à « proposer de nouvelles formes d'aménagement en lien avec la transition écologique », insistant sur la nécessité de « réformer et refonder le métier ».

Selon lui, **plusieurs champs d'action devront être investis à l'avenir** : « micro-réparations, régénération immobilière, grandes trames vertes et bleues » **et, à des échelles de projet plus larges**, « sur le trait de côte, en montagne, sur l'adaptation, sur des projets régionaux issus du débat politique et de la participation citoyenne ».

En matière de **financement des opérations liées à l'adaptation des villes au changement climatique**, il a également annoncé qu'une proposition pour « une grande réforme fiscale de l'aménagement » devrait être présentée à Bercy au cours de son mandat de trois ans.

Adaptation, échelle et gouvernance : synthèse d'un groupe de travail du cycle 2022-2025

Le changement climatique n'est plus une perspective lointaine mais une réalité tangible qui transforme déjà nos territoires. Sécheresses, canicules, inondations, incendies, recul du trait de côte ou submersions marines redessinent les conditions d'habitabilité et interrogent en profondeur nos manières de faire la ville. Alors que les politiques d'atténuation demeurent indispensables, leur insuffisance face aux trajectoires de réchauffement annoncées impose de considérer l'adaptation comme un impératif stratégique. En France, où l'élévation des températures pourrait atteindre +4 °C à +6 °C d'ici la fin du siècle, **l'enjeu n'est plus d'éviter tout impact, mais de limiter les vulnérabilités et d'organiser la résilience.**

Cette inflexion s'inscrit dans un cadre institutionnel renouvelé : PNACC 3, TRACC, stratégie européenne pour une « Europe résiliente ». Mais au-delà des textes, ce sont les événements extrêmes récents qui ont agi comme révélateurs. Ils ont mis en lumière la fragilité de nos réseaux, de nos filières économiques et de nos modèles d'urbanisation, tout en soulignant **l'urgence d'outiller la décision publique face à l'incertitude.**

Entrer dans une culture de l'adaptation suppose un véritable changement de paradigme. Il ne s'agit plus seulement de concevoir des projets urbains performants, mais d'apprendre à connaître les aléas, à identifier les vulnérabilités, à anticiper des futurs incertains. L'adaptation engage des choix multi-échelles et requiert une gouvernance élargie associant État, collectivités, aménageurs, experts et habitants. C'est dans cette perspective que le Club Ville Aménagement a structuré ses travaux autour de trois questions : le savoir et les compétences nécessaires, la prise de décision démocratique et interterritoriale, et les modèles économiques capables de soutenir l'action.



© Robin et les Super Héros

Un premier enseignement tient à la nécessaire hybridation entre atténuation et adaptation. Si l'adaptation apparaît plus immédiatement valorisable, car locale et perceptible, elle ne saurait se substituer à l'atténuation. Au-delà de certains seuils de réchauffement, les solutions techniques perdent leur efficacité. Adapter sans réduire les émissions conduit à une impasse. Les deux démarches doivent donc être pensées conjointement, en privilégiant les stratégies à double bénéfice et en intégrant l'idée que la transition elle-même appelle des ajustements.

L'adaptation est une affaire d'échelles. Comprendre la dynamique des aléas et leurs effets systémiques est une condition préalable à l'action. Or, une littérature opérationnelle à l'échelle du projet urbain reste encore à consolider. Les exemples de Caen Presqu'île, de Miquelon ou d'Euroméditerranée montrent que **les vulnérabilités dépassent largement le périmètre d'un site.** Submersion, érosion ou inondation s'appréhendent à l'échelle d'une vallée, d'un bassin versant ou d'un littoral. **Ce constat signe le retour d'une pensée de l'aménagement du territoire capable d'articuler les échelles pertinentes.**

La temporalité constitue un autre défi majeur. Là où l'atténuation s'appuie sur des objectifs normés, l'adaptation se confronte à l'incertitude. À quel horizon dimensionner une digue ou un bâtiment ? Face à cette instabilité, **la logique des « chemins d'adaptation » s'impose :** prévoir des solutions évolutives, offrir des marges de manœuvre, accepter la réversibilité. L'adaptation devient un processus continu, exigeant un suivi dans la durée.

Cette dynamique repose sur une **gouvernance du savoir.** Les projets étudiés montrent l'importance d'un tiers scientifique capable de produire, interpréter et actualiser les données. Mais la connaissance ne suffit pas : elle doit être partagée, comprise et intégrée dans la décision politique. L'arrêt du projet de Caen illustre la capacité des concepteurs à réévaluer la viabilité d'une opération à partir d'éléments nouveaux. **L'enjeu est désormais d'organiser cette expertise, de structurer les partenariats et de renforcer les compétences internes.**

La question financière demeure centrale. Si le coût précis de l'adaptation reste difficile à isoler, un consensus émerge : l'inaction coûtera plus cher. Plutôt que de créer des dispositifs autonomes, il s'agit d'intégrer un « réflexe adaptation » dans l'ensemble des politiques publiques. Mais **le défi dépasse le financement : il concerne la capacité des organisations à se transformer.** La fragilisation du modèle assurantiel, la multiplication des actifs échoués et la nécessité de relocalisations, comme à Miquelon ou Villeneuve-Saint-Georges, posent la question du partage des coûts et de la justice sociale. Les populations les plus vulnérables sont aussi les plus exposées.

Dès lors, **l'adaptation engage un nouveau contrat social.** Elle ne peut se réduire à une ingénierie technique ; elle implique des choix politiques relatifs au maintien, au renforcement ou au retrait. Construire une culture du risque, associer les habitants, intégrer la dimension sociale des décisions sont des conditions de leur acceptabilité. L'écart entre le temps long des phénomènes climatiques et celui des mandats politiques impose par ailleurs un **effort de projection et de coopération durable.**

Ces travaux révèlent enfin un **décalage entre l'ampleur des phénomènes climatiques et le cloisonnement administratif.** Repenser les référentiels d'action suppose de redonner du poids aux échelles cohérentes avec les dynamiques naturelles – bassin versant, façade littorale, vallée – et d'inventer des outils transcalaires capables d'articuler planification nationale et opérations locales. **L'aménageur retrouve ici un rôle stratégique dans la construction d'un « puzzle territorial » cohérent.**

En définitive, l'adaptation transforme en profondeur la pratique de l'aménagement. Elle impose de reconnaître les limites de la protection et d'assumer, parfois, le retrait. Cette évolution peut se résumer dans le **trptyque « Aménager – Ménager – Déménager » :** continuer à développer sans aggraver les vulnérabilités ; renforcer les liens entre milieux vivants et habitabilité, notamment par les solutions fondées sur la nature ; organiser enfin des recompositions spatiales lorsque le maintien n'est plus possible.

Il y a là un double mouvement. **L'aménagement constitue un levier indispensable pour adapter les territoires ; mais l'adaptation redéfinit en retour ses finalités.** Elle déplace l'objectif de croissance vers celui de durabilité, place la vulnérabilité au cœur de l'action et inscrit le projet dans une trajectoire évolutive. **L'aménagement de demain ne consistera plus seulement à bâtir pour attirer, mais à ménager pour durer, et parfois à déménager pour survivre.**



« L'aménageur est un maître de la gestion de la complexité » : entretien avec Florent Sainte Fare Garnot, président du Club Ville Aménagement et directeur général de la Spl Lyon Part Dieu

Quels sont les chantiers de réflexion que le Club Ville Aménagement va explorer au cours des trois prochaines années ?

Notre nouvel arc de travail portera sur les nouveaux modèles de l'aménagement, en continuité des précédents cycles de réflexion qui ont porté prioritairement sur les notions d'atténuation et d'adaptation de l'écosystème de l'aménagement et des opérations.

Pour ce nouveau cycle, nous sommes partis de l'évidence très largement partagée que le modèle actuel de l'aménagement des territoires, fondé sur la vente de terrains nus ou sans activité « vivante », ne peut plus exister que marginalement. La notion centrale de nos travaux à venir sera donc le modèle de la ville régénérative, basé sur le réinvestissement, la réhabilitation, la densification des espaces urbains sur leurs propres limites.

Nous continuerons aussi à traiter d'adaptation des territoires en explorant par exemple les projets d'ampleur liés au déplacement des activités humaines situées sur des traits de côte en recul, projets qui comportent des enjeux et financiers exceptionnels. Nous aurons également les questions d'égalité et de cohésion en ligne de mire à différentes échelles, en lien avec les crises et fractures territoriales qui font l'objet de nombreuses alertes. La question centrale sera en somme la suivante : comment peut-on garantir l'accès aux ressources essentielles pour la survie de l'espèce humaine en régénérant les territoires dans un monde contraint ?

La réponse à cette question invite à façonner de nouvelles formes de projets et de maîtrise d'ouvrage, de nouveaux métiers pour les aménageurs, de nouveaux outils juridiques, financiers, de gestion foncière... Nous invitons ainsi les lecteurs de ce guide, liés au monde de l'aménagement, à se manifester s'ils souhaitent contribuer aux travaux du Club. Le Club Ville Aménagement est un creuset de recherche où les aménageurs se retrouvent pour découvrir des projets avec une vraie démarche de curiosité intellectuelle et une vraie position d'apprentissage, où nous souhaitons vivre dans un temps d'invention.

Depuis votre position d'observateur privilégié, quels sont selon vous les principaux bouleversements qui traversent aujourd'hui l'écosystème de l'aménagement ?

J'aimerais citer Jean Frébault, témoin formidable de l'aménagement, co-fondateur et membre du Club Ville Aménagement, pour répondre à cette question. Il qualifie la période de grande angoisse de fin de cycle et d'effervescence des formes nouvelles. Les aménageurs sont dans une période de disparition de leur modèle précédent car la matière première, le foncier, est devenu rare, fragilisant ainsi du même coup le modèle financier qui y est adossé.

Nous entrons désormais dans ce que j'appellerais le cycle de l'aménagement régénératif, dont la problématique centrale est la durabilité, la soutenabilité dans un monde en changement climatique. Il y a certes une fragilisation des modèles précédents, mais il y a aussi un moment d'effervescence et d'inventivité car, partout sur le territoire national, les aménageurs ont pris des initiatives pour former de nouvelles filières à agréger au métier d'aménageur, dans une logique de filialisation et de diversification des activités. On note ainsi une recherche de stabilisation et de renforcement des structures et de la chaîne de valeur.

Comment ces mutations transforment-elles concrètement le rôle et les métiers des Epl d'aménagement ?

Outre les logiques de diversification et de filialisation que je viens de décrire, nous constatons une fois encore que les Epl d'aménagement disposent d'une forte capacité d'innovation en lien avec ces évolutions de modèle mais aussi les évolutions de leurs territoires, pour répondre aux besoins locaux, pour porter des actifs, pour faire sortir des projets...

Cette effervescence des Epl d'aménagement n'est pas uniquement due à ce nouveau cycle de l'aménagement. C'est aussi l'effervescence d'un acteur qui vit dans son milieu et s'y adapte, avec des réflexions très intenses sur la nature des missions d'intérêt général à poursuivre au contact de la transformation climatique à l'œuvre. La conception d'un projet d'aménagement change, avec des expérimentations à des échelles différentes, pour répondre à des problématiques diverses... De nombreuses Epl testent sous forme de recherche-action de nouveaux types d'opérations.

Cette effervescence de nouvelles formes d'aménagement est un moment de gestation, de naissance, ce qui est très enthousiasmant, même si les difficultés ne m'échappent en

rien. Nous sommes dans un moment historique où les Epl d'aménagement sont appelées à répondre à une mission essentielle : répondre aux questions de leur temps avec de nouveaux types de projets d'aménagement et de transformation territoriale régénérative, adaptative, atténuative pour contribuer à l'habitabilité et l'amabilité des territoires dans un contexte climatiquement compliqué.

Outre leur inventivité et leur capacité d'innovation, sur quels atouts les Epl d'aménagement peuvent-elles compter ?

Ce qui fait notre première force est notre raison d'être d'aménageur d'intérêt général. Dans un contexte de changement important et nécessaire, le métier d'aménageur est un métier formidablement utile, dont la valeur est indéniable. Les Epl d'aménagement peuvent également compter comme raison de leur succès la confiance des élus, au service de la réalisation de leurs projets territoriaux. Cette confiance est formidable et un levier majeur d'action.

Je pense aussi que les ressources des Epl d'aménagement pour réussir sont liées à leur forme juridique, à savoir qu'elles sont des outils d'intérêt public dotés de la souplesse d'une entreprise privée, ce qui est une force fantastique pour agir avec agilité et fluidité. Elles peuvent également compter sur leur capacité de dialogue inter-métiers et pluridisciplinaire qui a extraordinairement cru en raison de la complexification des projets. L'aménageur est un maître de la gestion de la complexité en amont d'une action transformative, ce qui est extraordinairement adapté à la période. En un mot, nous sommes adaptés pour le monde qui a commencé et qui vient. Enfin, l'un de mes grands bonheurs professionnels est le suivant : le milieu de l'aménagement et de l'économie mixte est composé de personnes qui aiment ce qu'elles font car nous avons la chance de faire de belles choses. Animé par la passion de leur métier et de l'échange d'idées et de pratiques, le monde de l'aménagement est un corps collectif qui réinterroge sans cesse son geste. Nous ne produisons pas des produits à la chaîne mais créons des chaînes d'intelligence et de valeur pour façonner des objets urbains uniques et répondre aux grands enjeux de notre temps.



Chapitre 2

PANORAMA DES EPL

D'AMÉNAGEMENT

VERS UNE NOUVELLE ÉTAPE
DE LEUR MODÈLE
OPÉRATIONNEL ?

Introduction

L'édition 2025 de l'observatoire des Epl d'aménagement avait mis en lumière des tendances fortes de transformation au sein de ces structures :

- Croissance des créations de Spl ;
- Renforcement depuis une dizaine d'années des logiques de diversification (internes, par filialisation ou par prise de participations) ;
- Prise de participations accrues des intercommunalités dans l'actionnariat des Sem, et des communes dans l'actionnariat des Spl ;
- Dynamique de consolidation des structures financières des Sem et Spl d'aménagement ;
- Des modalités d'intervention qui s'éloignent du modèle extensif au profit du renouvellement urbain et une ouverture du modèle économique concessif à d'autres types de contrats ;
- Renforcement de leurs partenariats inter-Epl et avec d'autres acteurs de leur écosystème (investisseurs et financeurs, établissements publics fonciers (EPF), promoteurs, constructeurs, urbanistes, monde universitaire...);
- Conjugaison d'une approche intégrée du développement territorial et renforcement de certains domaines d'expertise spécifiques (renforcement de leurs compétences).

L'édition 2026 se concentre davantage sur les évolutions en cours et à venir des modèles opérationnels et économiques des aménageurs, dont les fondamentaux historiques sont plus que jamais réinterrogés.

Cette édition vise ainsi à montrer non pas un changement radical de modèle, mais l'ampleur des transformations structurelles à venir, débouchant ainsi sur un **nouveau chapitre pour l'économie mixte locale** : accélération des phénomènes de diversification et de filialisation, poursuite de l'élargissement du métier d'aménageur de l'amont à l'aval de l'opération mais aussi dans les dimensions de services et exploitations, nouveaux types de contrats publics, rémunération repensée aux différentes phases de projets, etc.

Pour réussir ce nouveau chapitre, les Epl d'aménagement pourront compter sur leur savoir-faire en matière de gestion de la complexité et leur importante capacité d'adaptation et d'innovation.

La dynamique de création d'Epl d'aménagement en France

Stabilisation et ajustements des créations d'Epl d'aménagement

Evolution du nombre d'Epl d'aménagement

	Sem		SemOp		Spl		TOTAL	
2019	170	/	2	/	130	/	302	/
2020	163	- 4,1 %	3	+ 50,0 %	134	+ 3,1 %	300	- 0,7 %
2021	163	-	3	-	135	+ 0,7 %	301	+ 0,3 %
2022	158	- 3,1 %	3	-	141	+ 4,4 %	302	+ 0,3 %
2023	145	- 8,2 %	3	-	148	+ 5,0 %	296	- 2,0 %
2024	134	- 7,6 %	3	-	155	+ 4,7 %	292	- 1,4 %
2025	135	+ 0,7 %	5	+ 66,7 %	154	- 0,6 %	294	+ 0,7 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

L'année 2025 se distingue par une très légère croissance du nombre total d'Epl d'aménagement, qui passe de 292 à 294 structures (+0,7 %). Cette évolution met fin à deux années consécutives de recul (- 2,0 % en 2023 et - 1,4 % en 2024) et marque une inflexion dans la dynamique globale du secteur, même si les volumes restent proches de l'équilibre observé depuis 2019.

Cette stabilisation d'ensemble masque toutefois des évolutions différenciées selon les formes juridiques.

Après une baisse continue et marquée entre 2019 et 2024, le nombre de Sem d'aménagement se stabilise en 2025, avec une très légère hausse. Cette évolution contraste avec les diminutions importantes observées les années précédentes et peut traduire un ralentissement des mouvements de rationalisation et de concentration. Elle suggère également que, dans certains contextes territoriaux ou opérationnels, la Sem demeure un outil pertinent, notamment lorsque les projets nécessitent une association étroite entre acteurs publics et privés.

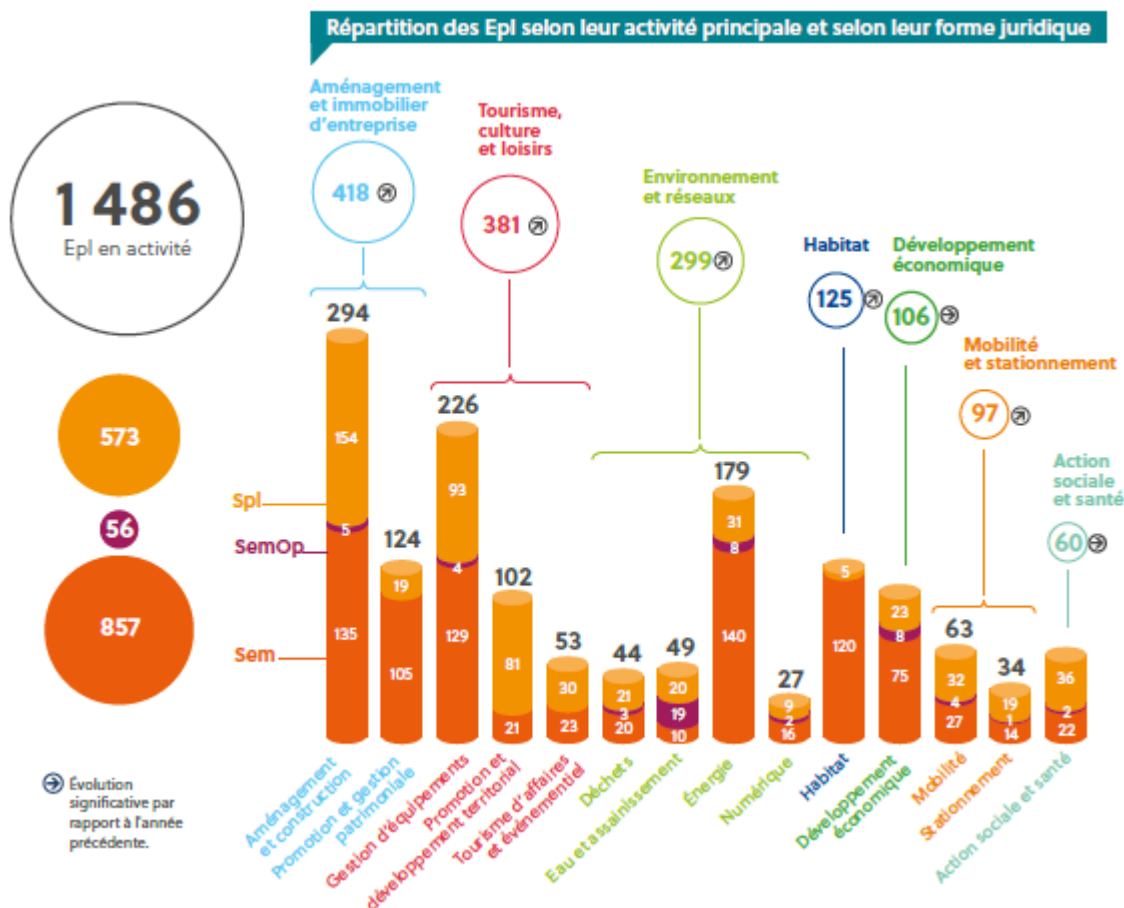
Les SemOp d'aménagement, structurellement peu nombreuses du fait de leur vocation à porter une opération unique, connaissent en revanche une augmentation notable en 2025, passant de 3 à 5 structures. Bien que les effectifs restent marginaux, cette évolution souligne un recours ponctuel mais ciblé à ce mode de gouvernance pour des projets spécifiques, dans des contextes où le partage des risques et des compétences avec un opérateur privé est recherché.

À l'inverse, après plusieurs années de croissance continue, le nombre de Spl d'aménagement est marqué par un léger repli en 2025. Cette évolution intervient après une progression soutenue entre 2019 et 2024 (+25 structures) et peut être interprétée comme un palier de stabilisation plutôt qu'un retournement de tendance, dans un contexte où les collectivités territoriales ont désormais largement structuré leurs outils « in house » et où les enjeux portent davantage sur la consolidation, l'adaptation des périmètres d'intervention et la montée en compétence des Spl que sur la création d'outils.

Dans l'ensemble, l'année 2025 apparaît ainsi comme une année de transition, moins marquée par des créations nettes que par des signaux de stabilisation et d'ajustement des modèles, en écho aux contraintes économiques, réglementaires et opérationnelles qui pèsent sur les politiques d'aménagement.

Une économie mixte aux champs d'intervention diversifiés, au service des politiques publiques locales

La répartition des 1 486 Entreprises publiques locales selon leur activité principale illustre à la fois la **diversité des champs d'intervention de l'économie mixte locale** et la **complémentarité des formes juridiques** des structures mobilisées par les collectivités pour mettre en œuvre leurs politiques publiques.



Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, Eplscope 2025

L'aménagement et la construction demeurent le premier champ d'intervention des Epl, avec 294 sociétés actives – soit plus d'une Epl sur cinq –, confirmant le rôle central de l'économie mixte dans la fabrique de la ville. Cette activité repose sur un équilibre entre Spl (154) et Sem (135), traduisant la coexistence de deux logiques d'intervention : d'un côté, des outils « in house » privilégiés pour des opérations de long terme fortement intégrées aux stratégies locales ; de l'autre, des montages associant partenaires privés lorsque la complexité financière, foncière ou opérationnelle des projets le nécessite. Les SemOp, plus marginales, interviennent de manière ciblée sur des opérations spécifiques.

Si l'aménagement et la construction sont des métiers historiques des Epl, certaines d'entre elles opèrent également dans d'autres domaines du développement territorial, en se spécialisant dans l'un de ces domaines ou en complétant leur activité principale d'aménageur ou de constructeur afin de maîtriser une plus grande partie de la chaîne de valeur de l'aménagement des territoires. Aux activités d'aménagement et de construction s'ajoutent ainsi les domaines connexes de la promotion et de la gestion patrimoniale (124 Epl) et de l'habitat (125 Epl), très majoritairement portés par des Sem. Dans le secteur de l'habitat, cette configuration reflète les effets encore progressifs de la loi Élan et la reconfiguration du paysage des

bailleurs, dans lequel les Sem immobilières, issues de démarches de consolidation, occupent une **place croissante aux côtés des offices et des acteurs institutionnels**.

Les secteurs liés à l'environnement et aux réseaux constituent un autre pilier majeur de l'économie mixte locale. Les activités d'énergie (179 Epl), de gestion des déchets (44), d'eau et assainissement (49) et de numérique (27) témoignent d'un recours accru aux Epl pour porter les politiques de transition écologique, énergétique et numérique des territoires. Ces domaines se caractérisent par une forte présence des Sem, notamment dans l'énergie, où elles concentrent l'essentiel des sociétés, mais aussi par une montée en puissance des Spl et des SemOp, mobilisées pour **sécuriser juridiquement et financièrement des projets complexes**, parfois exposés à des incertitudes réglementaires ou économiques (production d'énergies renouvelables, réseaux intelligents, infrastructures numériques).

Les activités de tourisme d'affaires et événementiel (53 Epl) poursuivent leur dynamique de croissance, portée notamment par l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et par le rebond post-crise sanitaire. Ces secteurs mobilisent de manière équilibrée Sem et Spl, traduisant **l'attractivité de l'économie mixte pour gérer des équipements, des sites et des événements structurants** pour l'image et l'économie locales.

D'autres domaines – développement économique (106 Epl), mobilité (63), stationnement (34), action sociale et santé (60) – rassemblent un nombre plus limité de sociétés, mais s'inscrivent eux aussi dans une trajectoire de croissance. Les Epl y développent des approches renouvelées, contribuant à la transformation des modèles productifs, à l'accompagnement des activités économiques locales, au déploiement de solutions de mobilité adaptées et à la restructuration des services publics de proximité.

Une dynamique de création d'Epl toujours active, révélatrice des mutations de l'aménagement

Les projets de création d'Epl recensés montrent que **l'aménagement et la construction demeurent des champs de création de structures significatifs (15 créations prévues au 1^{er} juin 2025 contre 19 à la même date en 2024).** Les créations d'outils ont souvent été réalisées en complémentarité d'Epl existantes, illustrant une **logique de densification et de spécialisation des outils** plutôt que de substitution. Ces créations s'inscrivent dans des stratégies plus fines : portage foncier, régénération urbaine, intervention sur des opérations ciblées ou sur des périmètres élargis à l'échelle intercommunale ou régionale. Ces projets de création sont à replacer dans un contexte plus global d'attractivité des outils de l'économie mixte.

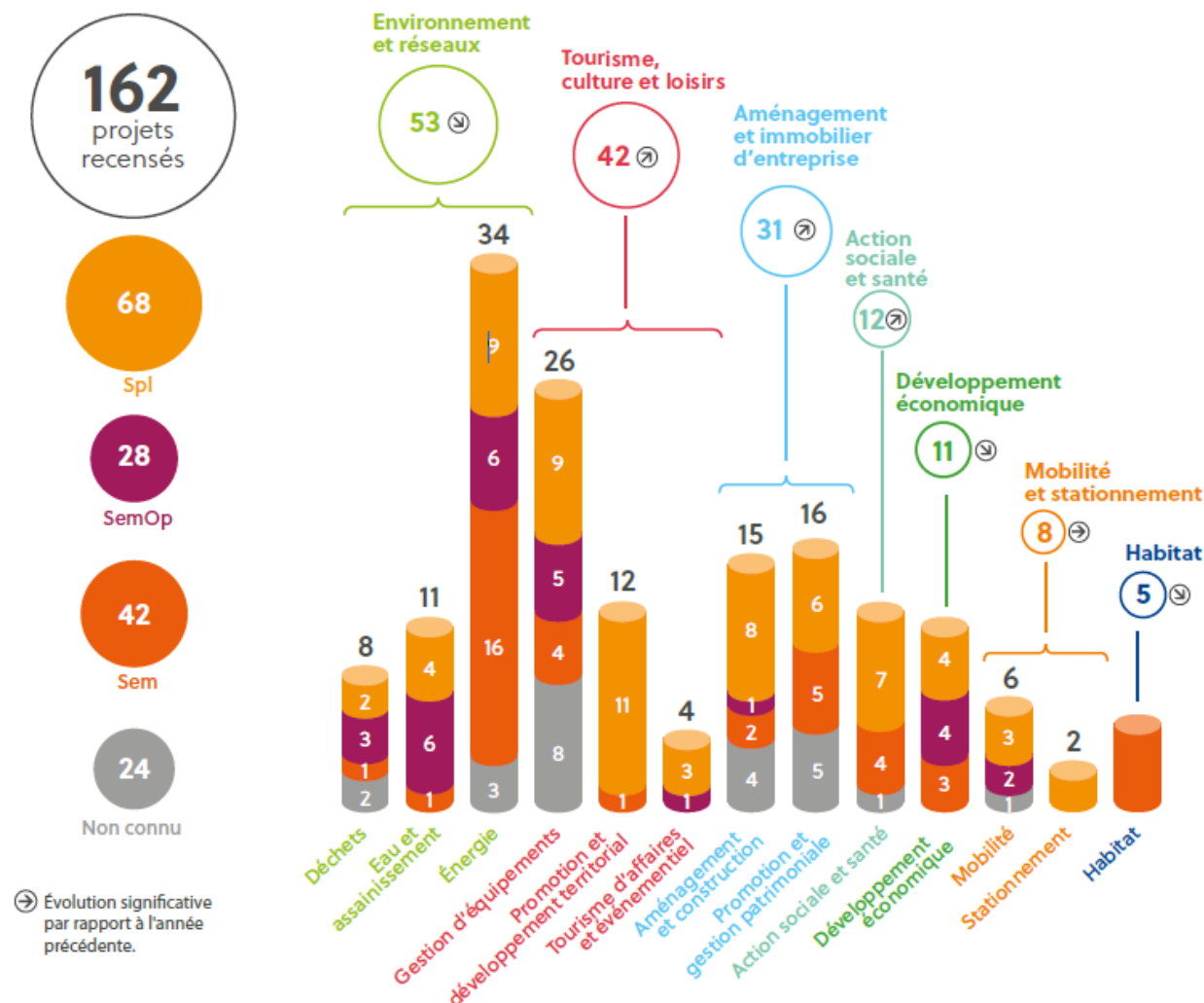
En effet, la dynamique globale de création d'Epl reste soutenue en 2025, y compris dans un contexte préélectoral habituellement peu propice à l'émergence de nouveaux projets. Avec 162 projets de création d'Epl identifiés au 1^{er} juin 2025, contre 157 un an auparavant, **l'économie mixte locale confirme son attractivité auprès des collectivités territoriales.** Cette tendance traduit une **recherche accrue d'outils opérationnels sécurisés, capables d'accompagner des politiques publiques de plus en plus complexes**, notamment dans les champs de l'aménagement, du foncier et du développement territorial.

La montée en puissance des Spl se confirme dans les projets identifiés, notamment dans les domaines du développement territorial, de l'aménagement et de l'immobilier d'entreprise. Ce choix traduit la volonté des collectivités de disposer d'outils « in house », plus souples et réactifs, pour piloter des opérations de long terme, sécuriser les délais et mieux maîtriser les équilibres économiques dans un contexte de raréfaction foncière et de contraintes réglementaires accrues (ZAN, transition écologique).

Parallèlement, le modèle de la Sem conserve son attrait, y compris dans l'aménagement, lorsqu'un partenariat public-privé apparaît pertinent pour partager les risques, mobiliser des compétences spécifiques ou porter des projets à forte intensité capitalistique. La présence de 42 projets de Sem en discussion témoigne de la capacité de ce modèle quasi-centenaire à se réinventer, y compris sur des enjeux

aujourd'hui centraux pour l'aménagement : production de logements, recomposition urbaine, transition énergétique ou requalification de zones d'activités.

Répartition des projets par statut et par domaine d'activité



Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, Eplscope 2025

La répartition territoriale des projets révèle une accélération dans les territoires ruraux et semi-ruraux, moins sensibles aux cycles électoraux, tandis que les espaces urbains marquent un léger ralentissement. Cette évolution renforce le rôle des Epl d'aménagement comme outils de proximité, capables d'intervenir là où l'ingénierie privée est plus rare et où les collectivités cherchent à structurer des projets adaptés aux trajectoires locales.

Dans leur ensemble, ces dynamiques de création révèlent un nouveau positionnement des Epl et en particulier des Epl d'aménagement, qui ne relèvent plus seulement d'une logique de production urbaine classique mais s'inscrivent de plus en plus comme des plateformes d'ingénierie territoriale, au croisement de l'aménagement, du foncier, du développement économique et des transitions écologiques.

Vers des situations économiques en stabilisation ?

Après une période de forte dynamique entre 2021 et 2022, le chiffre d'affaires des Epl d'aménagement a nettement reculé en 2023, sous l'effet d'une conjonction de chocs affectant l'ensemble de la chaîne de l'aménagement. En 2024, si la baisse se poursuit, elle est nettement atténuée, traduisant une phase de stabilisation et d'adaptation progressive des modèles économiques, sans toutefois marquer un véritable redémarrage (cf. ci-dessous).

En 2024, les dynamiques de chiffre d'affaires apparaissent différenciées selon le type d'Epl. Les Sem d'aménagement enregistrent un léger rebond de leur activité, marquant une inversion de tendance après les replis très nets observés en 2022 et 2023. À l'inverse, les Spl d'aménagement voient leur chiffre d'affaires poursuivre sa baisse, celles-ci ayant joué à plein leur rôle contracyclique pendant les périodes de crise (notamment la crise sanitaire de 2020-2021, puis la crise immobilière de 2022-2023).

Les évolutions du chiffre d'affaires apparaissent globalement cohérentes avec celles du nombre d'Epl d'aménagement. La reprise de la croissance du chiffre d'affaires des Sem en 2024 intervient dans un contexte de stabilisation de leurs effectifs, traduisant une concentration de l'activité sur un nombre plus restreint de structures. À l'inverse, la poursuite du recul du chiffre d'affaires des Spl, malgré un nombre encore élevé de sociétés, reflète un ralentissement de l'activité des structures existantes et un effet de décalage temporel entre dynamique de création et volume d'opérations.

Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros) des Epl d'aménagement

	Sem		SemOp		Spl		TOTAL	
2019	1 898	/	42	/	1 128	/	3 068	/
2020	1 717	- 9,5 %	36	- 14,3 %	946	- 16,1 %	2 699	- 12,0 %
2021	2 045	+ 19,1 %	41	+ 13,9 %	1 082	+ 14,4 %	3 168	+ 17,4 %
2022	1 914	- 6,4 %	41	-	1 390	+ 28,5 %	3 345	+ 5,6 %
2023	1 686	- 11,9 %	0,47	-	1 337	- 3,8 %	3 024	- 9,6 %
2024	1 737	+ 3,0 %	42	-	1 211	- 9,4 %	2 989	- 1,2 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

Après une phase favorable entre 2019 et 2022, le résultat net des Epl d'aménagement a quant à lui fortement diminué en 2023 et 2024, reflétant l'impact des chocs conjoncturels et des reports de projets. Cette baisse est particulièrement marquée pour les Sem, plus exposées aux cycles immobiliers, tandis que les Spl, bien que plus stables, enregistrent également un recul de leur résultat net (cf. tableau ci-dessous). Ainsi, la solidité financière des Epl d'aménagement est en question, alors que les phases amont des projets sont plus onéreuses et complexes sans progression nécessaire de leur rémunération. Aussi, les Epl d'aménagement doivent intégrer de nouvelles demandes de leurs actionnaires pour intervenir sur de nouveaux métiers et segments d'activités, par exemple dans le cas de concessions d'aménagement intégrant l'exploitation et/ou l'animation des espaces produits.

Evolution du résultat net (en euros) des Epl d'aménagement

	Sem	Spl	Ensemble (SemOp incluses)
2019	8 644 727	1 724 077	10 368 804
2020	22 179 986	2 025 749	24 215 064
2021	41 439 074	9 654 270	51 103 314
2022	56 975 721	20 002 433	76 994 330
2023	28 136 345	13 685 254	52 525 876
2024	16 231 259	8 206 524	24 421 911

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

En miroir, le capital social total des Epl d'aménagement a fortement augmenté, reflétant un renforcement financier des Sem (+44,9% entre 2019 et 2025, +11,3% entre 2024 et 2025) et des Spl(+38,2% entre 2019 et 2025, +2,2% entre 2024 et 2025). Pour les Sem, cela accompagne la concentration et la solidification des structures restantes, tandis que pour les Spl, la hausse progressive du capital soutient leur capacité à gérer des opérations longues et sécurisées, indépendamment des fluctuations du chiffre d'affaires. Il convient toutefois de noter qu'une interrogation subsiste sur les données concernant le niveau des capitaux propres observé en 2023, sans doute surestimé.

Evolution du capital social total (en euros) des Epl d'aménagement créées avant 2022

	Sem		Spl		Total	
2019	500 585 984	/	108 027 859	/	611 878 549	/
2020	534 685 000	+ 6,8 %	119 453 000	+ 10,6 %	657 853 000	+ 7,5 %
2021	587 478 181	+ 9,9 %	135 834 548	+ 13,7 %	727 027 435	+ 10,5 %
2022	580 437 894	- 1,2 %	136 246 158	+ 0,3 %	720 398 758	- 0,9 %
2023	642 508 135	+ 10,7 %	146 022 140	+ 7,2 %	792 244 981	+ 10,0 %
2024	651 920 549	+ 1,5 %	146 069 640	+ 0,0 %	801 704 895	+ 1,2 %
2025	725 750 978	+ 11,3 %	149 298 120	+ 2,2 %	878 763 804	+ 9,6 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

Evolution du capital social (en euros) des Sem d'aménagement créées avant 2022

	1 ^{er} quartile		Médiane		3 ^e quartile	
2019	461 500	/	1 593 000	/	4 087 810	/
2020	500 000	+ 8,3 %	1 670 000	+ 4,8 %	4 323 250	+ 5,8 %
2021	500 000	-	1 768 970	+ 5,9 %	4 323 363	+ 0,0 %
2022	594 880	+ 19,0 %	1 751 968	- 1,0 %	4 323 363	-
2023	626 744	+ 5,4 %	2 251 160	+ 28,5 %	4 751 819	+ 9,9 %
2024	626 744	-	2 412 917	+ 7,2 %	5 006 250	+ 5,4 %
2025	740 068	+ 18,1 %	2 550 096	+ 5,7 %	5 663 674	+ 13,1 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

Evolution du capital social (en euros) des Spl d'aménagement créées avant 2022

	1 ^{er} quartile		Médiane		3 ^e quartile	
2019	225 000	/	345 000	/	1 000 000	/
2020	225 000	-	408 500	+ 18,4 %	1 000 000	-
2021	230 000	+ 2,2 %	455 801	+ 11,6 %	1 000 001	+ 0,0 %
2022	229 974	- 0,0 %	466 495	+ 2,3 %	1 017 504	+ 1,8 %
2023	237 550	+ 3,3 %	500 000	+ 7,2 %	1 094 288	+ 7,5 %
2024	237 550	-	500 000	-	1 094 288	-
2025	250 000	+ 5,2 %	570 000	+ 14,0 %	1 160 097	+ 6,0 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

Les données financières confirment que, pour faire face à un contexte conjoncturel difficile, les Epl d'aménagement cherchent à consolider leur structure financière. Les Sem, moins nombreuses mais fortement capitalisées, ont réduit leur taux d'endettement et conservent une capacité d'investissement significative, malgré une dynamique de diminution de leurs capitaux propres. Les Spl, plus endettées mais stables, continuent d'assurer des opérations d'aménagement de long terme, bien que leurs capitaux propres connaissent une baisse modérée. Au global, **les Epl disposent d'une base financière pour faire face aux cycles d'activité et aux projets à long terme, malgré des fragilités évidentes.** 91 % des Epl d'aménagement exercent des opérations pour compte propre pour y répondre en partie.

Evolution du taux d'endettement (sur les capitaux propres) des Epl d'aménagement (médiane par type de structure) créées avant 2022

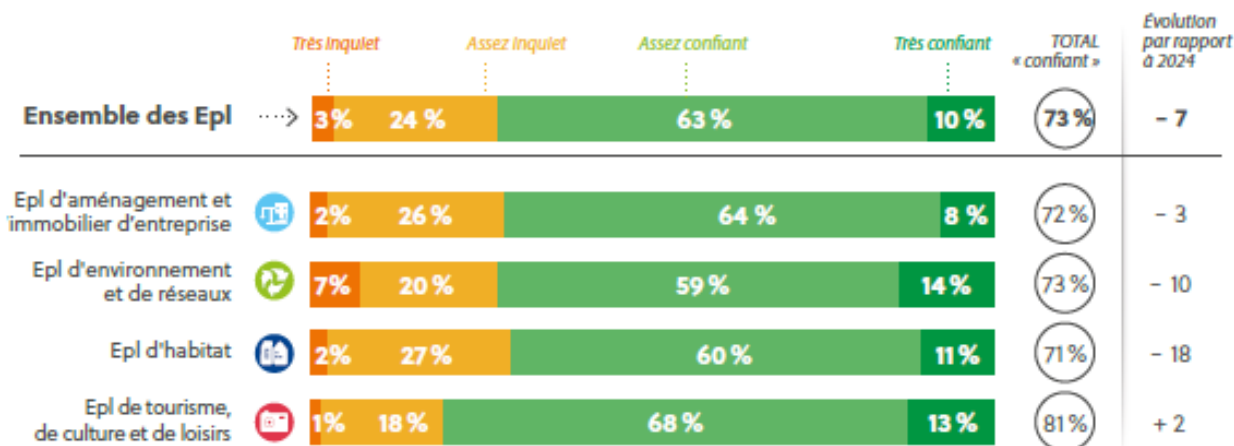
	Sem	Spl	Ensemble (SemOp incluses)
2020	543 %	1 952 %	1 085%
2021	538 %	1 876 %	869%
2022	497 %	1 914 %	825%
2023	387 %	1 871 %	753%
2024	360 %	1 902 %	807 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2024

Malgré les fragilités mentionnées, l'Eplscope 2025 révèle que **plus des deux tiers des dirigeants d'Epl d'aménagement, d'immobilier d'entreprise et d'habitat sont assez ou très confiants pour l'avenir de leur entreprise**, à l'échelle des premiers mois de 2026, ce qui peut s'expliquer par l'importante capacité de rebond de ces structures.

Confiance des dirigeants concernant les perspectives dans les prochains mois

? Concernant les perspectives des prochains mois, diriez-vous que vous êtes très inquiet, assez inquiet, assez confiant ou très confiant pour votre entreprise ?



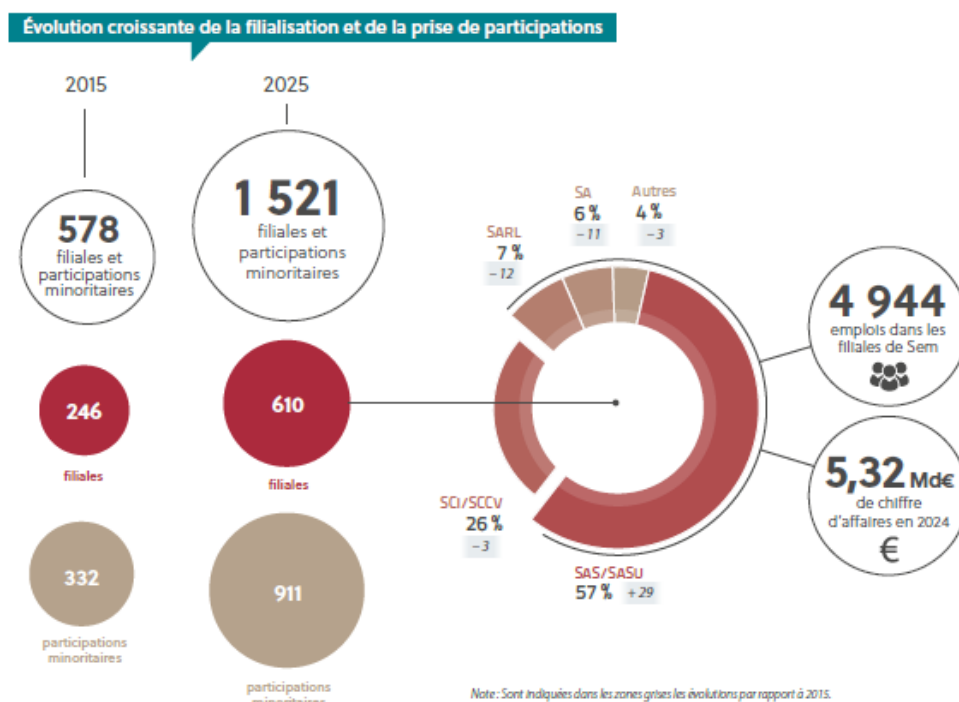
Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, EplScope 2025

Des dynamiques de diversification et de filialisation des Epl d'aménagement

La dynamique de diversification des activités des Epl est ancienne et s'intensifie ces dernières années. Selon l'Eplscope 2025, 71 % des Epl – tous cœurs de métier confondus – sont engagées dans une stratégie de développement d'activités complémentaires à leur objet principal, une proportion en progression constante (+6 points depuis 2020). La diversification donne aux Epl d'aménagement la **capacité d'apporter des réponses plus globales aux problématiques des collectivités territoriales, tout en renforçant leurs modèles économiques face aux aléas conjoncturels.**

Les Epl d'aménagement élargissent notamment leur champ d'intervention *via* l'intégration d'activités connexes à l'aménagement (mobilité, énergie, santé, etc.) et en proposant de nouveaux services en rapport avec leur cœur de métier. Vers l'amont de la chaîne de valeur de l'aménagement, cela se traduit notamment par des prestations de **conseil** aux collectivités territoriales et par des **actions foncières** (portage long terme, dissociation foncier-bâti, etc.). Vers l'aval, un nombre croissant de structures s'engagent dans la **promotion** ou la co-promotion immobilière, ainsi que dans la **gestion patrimoniale**. A titre d'exemple, la co-promotion peut constituer un levier de création de valeur : en associant leurs compétences d'aménageurs à celles d'opérateurs privés, les Epl démontrent leur capacité à répondre à des besoins non couverts dans certains territoires en portant des projets immobiliers au même titre que les promoteurs privés en mesurant les risques et en générant des marges qu'elles réinjectent dans les territoires.

La diversification s'appuie de plus en plus sur une mécanique de filialisation : les Epl créent des **structures ad hoc par activités** – sociétés anonymes (y compris Sem), sociétés par actions simplifiées (SAS), sociétés civiles immobilières (SCI) – ou **prennent des participations dans des sociétés existantes**. À l'échelle nationale, **cette dynamique est en forte progression**. D'après l'Eplscope 2025, il existait, au 1^{er} juin 2025, 610 filiales de Sem (contre 246 en 2015) et 911 sociétés dans lesquelles elles détiennent des participations minoritaires (contre 610 en 2015). **Parmi ces 1521 filiales et prises de participation, plus d'un tiers (546) s'inscrivent dans des structures d'aménagement et de construction.** Cela traduit une forte dynamique de renforcement des Epl en matière d'aménagement au sens large, dans un moment où l'acte d'aménager est véritablement majeur.



Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, Eplscope 2025

S'agissant spécifiquement des **filiales des Sem d'aménagement**, la Fédération des élus des Entreprises publiques locales en dénombre **132 en 2026**, dont 47,7 % de SAS et 47 % de SCI. En rapportant ce chiffre aux 135 Sem d'aménagement existantes en 2025, près de chacune d'entre elles pourrait avoir une filiale, faisant état d'une **recherche accrue de synergies, de sécurisation des modèles économiques et de résilience face aux aléas**. Cette logique de diversification conforte l'économie mixte comme un outil souple, évolutif et structurant, et explique également la résilience des Epl en regard des crises.

En s'intéressant aux activités principales des filiales des Epl d'aménagement (cf. ci-dessous), on note une **prédominance forte des activités d'aménagement et immobilier d'entreprise** (activité principale de 83% des filiales), et particulièrement de **promotion immobilière** (55%) et de **gestion patrimoniale** (19%). L'effort de diversification s'oriente de façon plus mesurée vers des activités de **construction** (9%), d'**énergie** (5%) et d'**habitat** (4%), à noter que le positionnement sur des activités de production d'énergies s'effectue plutôt par des prises de participations (cf. exemples plus bas). On en déduit que les Epl d'aménagement filialisent pour **diversifier leurs interventions en lien direct avec leur cœur de métier, pour s'investir sur de nouveaux segments de la chaîne de valeur de l'aménagement et ainsi avoir une intervention plus transversale**.

Données globales sur les filiales de Sem d'aménagement

Nombre	132
Chiffre d'affaires 2025	110 276 000
ETP 2025	430
Capital social	183 663 000

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2026

Forme juridique des filiales de Sem d'aménagement

SAS	47,7 %
Sous-total Sociétés civiles immobilières	47,0 %
SCI	23,5 %
SCCV	23,5 %
Autres (SA, SARL, etc.)	5,3 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2026

Activité principale des 132 filiales des Sem d'aménagement et de construction

Action sociale et santé	1 %
Aménagement et immobilier d'entreprise	83 %
<i>Aménagement et construction</i>	9 %
<i>Promotion et gestion patrimoniale</i>	74 %
<i>dont Promotion immobilière</i>	55 %
<i>dont Gestion patrimoniale</i>	19 %
Développement économique	1 %
Environnement et réseaux	5 %
<i>Energie</i>	5 %
Habitat	4 %
Mobilité et stationnement	2 %
<i>Mobilité</i>	1 %
<i>Stationnement</i>	1 %
Tourisme, culture et loisirs	4 %
<i>Gestion d'équipements</i>	4 %

Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2026

De nombreux exemples illustrent tout ou partie de ces dynamiques de filialisation et prises de participation.

C'est notamment le cas du **Groupe Cénovia**, créé en 1961 à l'initiative de la ville du Mans pour mener des opérations d'urbanisme. Ses missions se sont progressivement élargies et diversifiées, avec un positionnement fort autour de la mobilité et du stationnement (étude et réalisation des deux lignes de tramway ainsi que d'un Bus à Haut Niveau de Service, gestion du stationnement en ouvrage et sur la voirie, etc.) et de l'énergie. Cénovia s'est en effet engagée dès 2016 dans la production d'énergies renouvelables (EnR), avec une structuration progressive de cette activité :

- Prise de participation minoritaire en 2019 dans deux structures centrées sur l'énergie solaire : **Le Mans Sun** (commercialisation d'ombrières photovoltaïques pré-équipées pour la recharge de véhicules électriques, destinées aux entreprises et collectivités disposant de parking) et **Le Mans Autoconsommation** (développement de petites centrales photovoltaïques pour l'autoproduction par les entreprises et les collectivités), dont l'actionnaire majoritaire est See You Sun ;
- Création en 2024 d'une Sem en faveur des investissements dans les EnR, **Cénovia Energies**, associant Le Mans Métropole (54 % des parts), la Banque des Territoires (25%), le Crédit Agricole Anjou-Maine (6,67%), le Crédit Mutuel Maine Anjou Basse Normandie (6,67%), la Caisse d'Epargne des Pays de la Loire (6,67%) et Cénovia (2,66%).

Un autre exemple révélateur de ce positionnement stratégique des Epl d'aménagement autour des énergies renouvelables est celui de la **SEMAG**, Société d'économie mixte d'aménagement de Gardanne (Bouches-du-Rhône). Créée en 2017 en partenariat avec Dalkia, sa filiale **Énergie solidaire** investit dans la recherche et le développement de solutions innovantes de production, de stockage et de distribution d'énergies renouvelables. Sa principale réalisation est le réseau d'EnR du Pôle Yvon Morandat, qui combine différentes

sources d'énergie disponibles in situ (solaire, thermique), notamment la valorisation géothermique des eaux d'ennoyage d'une ancienne mine de charbon. Ce dispositif permet de fournir les calories et frigorifiques nécessaires au chauffage et au rafraîchissement de l'ensemble des bâtiments du pôle. Ce dernier abrite par ailleurs un bâtiment pédagogique : la Maison de l'Énergie.



Source : [Assemblia](#), ombrière du parking devant le gymnase de Nohanent, 2022

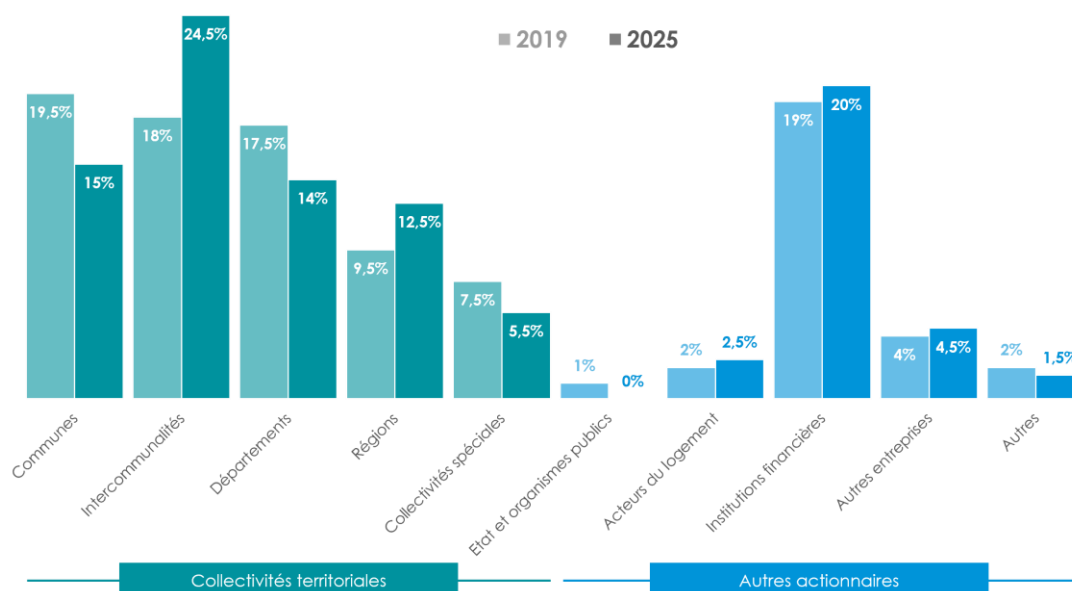
L'exemple d'**Assemblia**, Sem multi-activités du Puy-de-Dôme, est également très parlant. En 2020, elle a créé une SAS baptisée **Les Ombrières d'Auvergne**, dédiée à l'installation de panneaux solaires au-dessus des aires de stationnement. Le projet repose sur un partenariat public-privé associant Clermont Auvergne Métropole (identification et mise à disposition du foncier), Assemblia (aménagement et accompagnement des collectivités), l'entreprise privée See You Sun (investissement financier et expertise technique) et le Crédit Agricole Centre Auvergne (financement), avec une validation du modèle économique par la Banque des Territoires, et de la faisabilité technique par l'Agence locale des énergies (ADUHME). Concrètement, les collectivités mettent leurs terrains à disposition de la SAS pour une durée de 30 ans, tandis que See You Sun assure l'installation des équipements. La rémunération de la société se fait via la revente de l'électricité produite. Ce montage permet ainsi au territoire de mener des actions de transition énergétique en s'appuyant sur ses structures d'économie mixte. Par ailleurs, l'Epl a lancé en 2022 la **Foncière Assemblia**, en partenariat avec la Banque des Territoires et la Caisse d'Épargne Auvergne Limousin, élargissant ainsi son champ d'intervention à la redynamisation des centres-villes et centres-bourgs.

Les évolutions de l'actionnariat des Epl d'aménagement

Sem d'aménagement : une recomposition confirmée en 2025, marquée par le renforcement intercommunal

Entre 2024 et 2025, l'actionnariat des Sem d'aménagement connaît des évolutions mesurées en volume, mais révélatrices de tendances structurelles déjà à l'œuvre depuis 2019. L'année 2025 ne constitue pas une rupture, mais plutôt une accentuation de certains rééquilibrages, en particulier au sein du bloc des collectivités territoriales.

Evolution de l'actionnariat des Sem d'aménagement (2019-2025)



Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

Entre le 1^{er} juin 2024 et le 1^{er} juin 2025, 45 augmentations de capital et 3 réductions de capital ont été recensées parmi les Epl d'aménagement. Cette intensité des mouvements capitalistiques contribue directement à expliquer les évolutions de la répartition de l'actionnariat observées sur la période, tant du côté des collectivités que des autres actionnaires.

La progression marquée de la part des intercommunalités, qui passe de 20,0 % à 24,5 % du capital, constitue l'évolution la plus significative de l'année 2025. Elle confirme le rôle désormais central des EPCI dans le pilotage des politiques d'aménagement, en cohérence avec leurs compétences renforcées et leur positionnement comme échelon stratégique de coordination territoriale. Les augmentations de capital observées traduisent ainsi un réinvestissement ciblé des intercommunalités dans des Sem existantes, davantage qu'un simple effet mécanique de long terme.

À l'inverse, la légère érosion de la part des communes (- 0,5 point) et la poursuite du recul des départements (- 1 point) et des collectivités spéciales s'inscrivent dans une tendance structurelle déjà à l'œuvre, mais peuvent également résulter de choix différenciés lors des opérations d'augmentation de capital, certaines collectivités ne participant pas systématiquement aux tours de table successifs.

La stabilité de la part des régions (12,5 %) confirme leur positionnement en soutien stratégique, sans renforcement supplémentaire en 2025, tandis que la disparition de la participation de l'État et des organismes publics au capital marque un retrait désormais achevé, accentué par les recompositions capitalistiques récentes.

Du côté des autres actionnaires, la stabilité des institutions financières (20,0 %) indique leur rôle d'ancrage dans les opérations de renforcement des fonds propres, en particulier dans un contexte de tension sur les capacités d'autofinancement et de complexification des opérations d'aménagement. La baisse de la part des « autres entreprises » entre 2024 et 2025 (de 6,5 % à 4,5 %) suggère en revanche des arbitrages différenciés selon les projets, certaines augmentations de capital ayant été principalement portées par les actionnaires publics.

Ainsi, les nombreuses augmentations de capital enregistrées en 2025 n'inversent pas les tendances de fond, mais elles en constituent un facteur explicatif majeur à court terme. Elles traduisent à la fois :

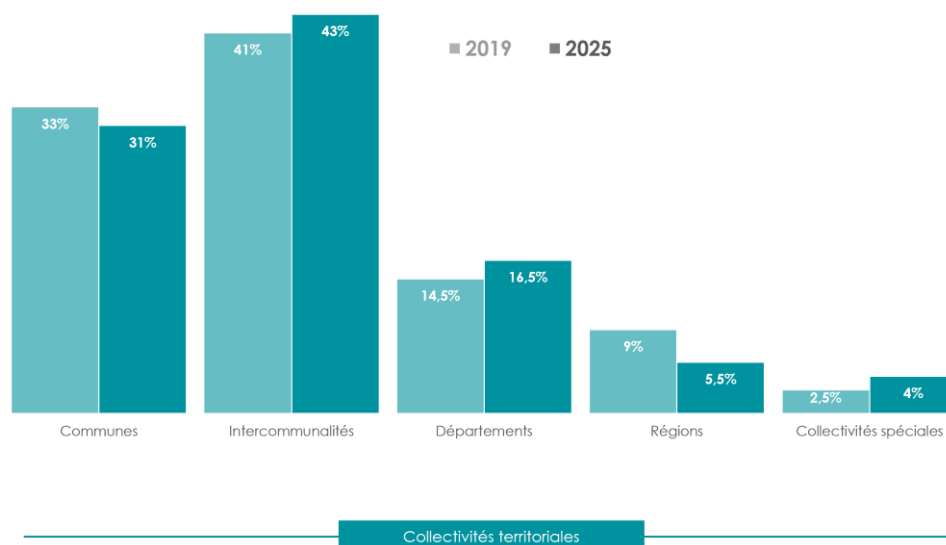
- Un besoin accru de consolidation financière des Sem d'aménagement,
- Un engagement renforcé des intercommunalités dans leur gouvernance,
- Une sélectivité plus forte des autres actionnaires dans leur participation aux évolutions du capital.

En ce sens, l'année 2025 apparaît moins comme une rupture que comme une année d'ajustement capitalistique, révélatrice des priorités actuelles des collectivités et des équilibres recherchés pour sécuriser les modèles économiques des Sem d'aménagement dans un contexte économique et opérationnel plus contraint.

Spl d'aménagement : des ajustements marqués au sein d'un actionnariat 100 % public

Entre 2024 et 2025, l'actionnariat des Spl d'aménagement connaît des évolutions plus sensibles que sur la période précédente, traduisant des réajustements internes au bloc public, dans un contexte de consolidation financière et de montée en charge opérationnelle des projets portés par ces structures.

Evolution de l'actionnariat des Spl d'aménagement (2019-2025)



Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

Les intercommunalités demeurent l'actionnaire central des Spl d'aménagement et voient leur poids progresser encore en 2025, passant de 41,0 % à 43,0 % du capital. Cette évolution prolonge une tendance de fond et reflète la place structurante du niveau intercommunal dans les politiques d'aménagement : compétences élargies, portage de projets à des échelles territoriales pertinentes et volonté de disposer d'outils pleinement maîtrisés pour la mise en œuvre des stratégies foncières et urbaines. **La Spl s'affirme ainsi comme un outil privilégié de l'ingénierie intercommunale, au service de projets de long terme.**

Après avoir fortement augmenté entre 2019 et 2024, la part des communes recule nettement, passant de 37,0 % en 2024 à 31,0 % en 2025. **Ce mouvement ne traduit pas un désengagement, mais plutôt un rééquilibrage** de l'actionnariat au profit d'autres échelons, notamment départementaux et intercommunaux. Il peut s'expliquer par des augmentations de capital récentes, auxquelles certaines communes n'ont pas toujours pris part à due proportion, ainsi que par une **clarification des rôles entre communes et intercommunalités dans la gouvernance des Spl.**

L'année 2025 se caractérise également par une **progression marquée de la part des départements**, qui passe de 10,0 % en 2024 à 16,5 % en 2025 du capital des Spl d'aménagement. Ce renforcement suggère une implication accrue de cet échelon dans des projets d'aménagement structurants, souvent en **appui de territoires intermédiaires, ruraux ou périurbains, et dans une logique de solidarité territoriale.** **À l'inverse, la part des régions recule significativement**, de 8,5 % en 2024 à 5,5 % en 2025. Cette évolution peut refléter des **arbitrages budgétaires ou stratégiques**, les régions concentrant leurs interventions sur d'autres outils ou modalités d'action, tout en conservant un rôle de partenaire plutôt que d'actionnaire majoritaire.

La part des collectivités spéciales poursuit une progression modérée, atteignant 4,0 % en 2025. Bien que marginale en volume, **cette évolution illustre l'adaptation des Spl à des configurations territoriales spécifiques (outre-mer, statuts particuliers), où ces structures constituent des leviers essentiels de portage opérationnel.**

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte plus large de renforcement des fonds propres des Epl. Les augmentations de capital observées ces dernières années, mobilisant prioritairement les actionnaires publics, ont mécaniquement des effets sur la répartition de l'actionnariat. Elles traduisent la **volonté des collectivités de sécuriser financièrement leurs outils « in house », afin de soutenir des volumes d'investissement élevés dans un environnement économique plus contraint.**

En conclusion, les Epl d'aménagement sont marquées, début 2026, par des questionnements persistants sur leurs modèles économiques et la façon de les sécuriser, dans un contexte de réduction des deniers publics et de la demande globale, mais aussi de projections difficiles sur le contexte économique et géopolitique. Si les perspectives de ces outils des territoires restent prudentes, leurs démarches de diversification, en plus de logiques partenariales et d'efforts d'innovation accrus, ouvrent des horizons plus positifs en faveur d'un partage des risques collectif et la sécurisation des carnets de commande. L'évolution de l'actionnariat traduit aussi la capacité des Epl à intervenir à des échelles adaptées aux réalités des projets et des besoins locaux, au-delà des périmètres « administratifs » stricts.

ZOOM SUR LES EPL A L'ECHELLE EUROPEENNE

Variante française du mercantilisme, le colbertisme a engendré un interventionnisme novateur de la personne publique dans l'économie au XVII^e siècle. L'économie mixte ne s'est pas pour autant développée en France dans cette continuité. Elle est née d'abord dans les pays scandinaves, en Suède et en Finlande dans les années 1870, puis en Belgique et en Allemagne deux décennies plus tard. La réintégration de l'Alsace-Moselle en 1918 a entraîné de fait l'apparition de cette « économie mélangée » en France, puis les décrets-lois Poincaré du 26 novembre et du 28 décembre 1926 ont officialisé l'intervention économique des communes dans des sociétés commerciales ayant pour vocation la construction et la réhabilitation de logements sociaux ou la gestion de services publics. La Société d'économie mixte (Sem) française est née. **L'histoire de l'économie mixte locale en France est ainsi indissociable de celle de l'économie mixte locale en Europe.** Ses trajectoires récentes le confirment. Le modèle de la Société publique locale, introduit de manière pérenne dans le droit français en 2010 – après une première phase d'expérimentation dans l'aménagement à partir de 2006 – s'inspire fortement de ceux de la *Stadtwerke* allemande et de la *Società in house* italienne, tandis que la Société d'économie mixte à Opération unique (SemOp) s'apparente à la *mixta* espagnole.

En tant que tête de réseau des Sem, des Spl et des SemOp en France, la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl) suit de près les évolutions de l'économie mixte locale à l'échelle européenne. Ses nombreuses concrétisations guident son action politique. Affiliée au réseau des employeurs et des entreprises fournissant des services publics, représenté par SGI Europe et sa section française, SGI France, la FedEpl publie régulièrement le [Panorama des Epl en Europe](#) qui donne à voir la diversité des Entreprises publiques locales et de leurs modes d'intervention dans tout le continent. Année de célébrations des 100 ans de l'économie mixte locale en France, des 80 ans de l'économie mixte locale ultramarine et des 70 ans de la FedEpl, l'année 2026 constituera l'occasion de réactualiser cette édition incontournable pour comprendre les mutations et la croissance du mouvement en Europe. La mise en œuvre de solutions de constructions écologiques et de pratiques de rénovations modernes par Heka Oy en Finlande ou la réalisation d'interventions de réhabilitation et de régénération urbaine dans le domaine de l'espace public, des infrastructures et des bâtiments par Lisboa Ocidental SRU au Portugal seront notamment mises en avant.



Chapitre 3

PERSPECTIVES

POUR LES EPL D'AMÉNAGEMENT

Introduction

Un objectif majeur de cette édition de l'observatoire des Epl d'aménagement consiste à témoigner de grandes tendances qui marquent les évolutions en cours de ces structures, en donnant la parole à celles et ceux qui les pilotent et les dirigent.

Qu'a voulu dire «aménager» en 2026 ? Focus sur 5 types d'interventions qui ont atteint cette année une maturité inédite, avec des Epl précurseurs et qui font désormais référence sur ces sujets nouveaux ou déjà étayés.

▪ Maîtriser le foncier pour préparer l'avenir

- **Ancrages : sécuriser le foncier économique pour soutenir la réindustrialisation**

Entretien avec Christophe Bocquin, directeur général du Groupe S3D-SPAD

- **Bretagne Foncier : amortir le renouvellement urbain pour mettre en œuvre le ZAN**

Entretien avec Sandrine Patérou, Directrice stratégie, innovation, communication à l'EPF Bretagne et Guillaume Dieuset, Directeur général de la SemBreizh

▪ Mettre en œuvre la revitalisation des centres-villes et des polarités commerciales

- **La Vie au Rez : transformer la ville de Pantin depuis ses rez-de-chaussée**

Entretien avec Dominique Givois, directeur général du Groupe Ensemble et de la foncière La Vie au Rez

- **Metropolys : l'anticipation et l'innovation au service des projets de redynamisation de cœurs de bourgs**

Entretien avec Sébastien Bonnet, directeur général d'Oryon

▪ Maîtriser le foncier pour loger les habitants

- **SONADEV : maîtriser le foncier et booster le logement salarié**

Entretien avec Franck Lemartinet, directeur général de la SONADEV

- **In Medio : la foncière qui rapproche logement et emploi à Montpellier**

Entretien avec Cédric Grail, Directeur général du Groupe Altémed, et Jonathan Domergue, Directeur général adjoint Innovation, Performance et Stratégie du Groupe Altémed et directeur de projets de la foncière In Medio

▪ Adapter les opérations d'aménagement au changement climatique

- **SECAL : aménager la résilience en Nouvelle-Calédonie**

Entretien avec Christophe Archambault, directeur général de la SECAL, et Cécile Chamboredon, directrice général adjointe

- **BRL : gérer l'eau pour garantir l'avenir des territoires**

Entretien avec Jean-François Blanchet, directeur général du Groupe BRL

- **Zoom sur le programme « Démonstrateurs de la ville durable »**

- **La Fabrique de Bordeaux Métropole : faire de l'adaptation au changement climatique un principe tutélaire du réaménagement d'une entrée de ville**

Entretien avec Nicolas Freida, directeur général de La Fabrique de Bordeaux Métropole (La Fab), Aurélie Héraud, directrice de projet et Mira Katrandzhieva, responsable de projet

▪ Concrétiser les projets de compensation environnementale

- **SERS : repenser le rôle de l'aménageur face aux enjeux écologiques**

Entretien avec Eric Hartweg, directeur général de la SERS

- **OPERCO : un opérateur régional au service de la biodiversité**

Entretien avec Hortense Lebeau, responsable de l'OPERCO

Maîtriser le foncier pour préparer l'avenir

Face à la pression foncière – raréfaction des terrains, hausse des prix, concurrence entre usages et impératifs du Zéro Artificialisation Nette (ZAN) – la maîtrise du foncier est un enjeu stratégique pour les collectivités.

Elle constitue une condition préalable à la conduite des politiques d'aménagement, en permettant d'anticiper les besoins, de sécuriser des réserves foncières et de préserver des capacités d'action à long terme, tant pour le logement que pour le développement économique ou la requalification des espaces existants.

Dans ce cadre, le portage foncier public apparaît comme un levier essentiel. En confiant à un opérateur l'acquisition, la gestion et le financement des terrains, les collectivités peuvent en différer la mobilisation, lisser les efforts financiers et intervenir au moment opportun. Les dispositifs de dissociation foncier-bâti – bail réel solidaire, bail à construction ou bail emphytéotique – complètent cette approche en limitant les phénomènes spéculatifs et en sécurisant durablement les projets. ».

Associés au portage foncier, ces dispositifs offrent aux Epl d'aménagement un cadre complet pour sécuriser les réserves, maîtriser les coûts et anticiper les besoins. Leur expertise et leur capacité à structurer des montages complexes en lien avec les collectivités et les EPF font des Epl des acteurs essentiels de la maîtrise publique des trajectoires urbaines et économiques.



Ancrages : sécuriser le foncier économique pour soutenir la réindustrialisation

Entretien avec Christophe Bocquin, directeur général du Groupe S3D-SPAD

LE GROUPE S3D-SPAD EN BREF

- **Nom / forme juridique :** Groupe S3D – grappe d'Epl dédiées au développement territorial et immobilier
- **Date de création :** S3D (1991), SPAD (2010), Foncière du Littoral Dunkerquois (2022), Ancrages (en création T1 2026)
- **Actionnaires principaux :** Communauté Urbaine de Dunkerque, villes membres, Caisse des Dépôts, CCI Hauts-de-France
- **Métiers :** aménagement, construction, investissement, gestion immobilière, portage foncier, redynamisation économique et commerciale

Dans un territoire en pleine réindustrialisation et sous forte tension foncière, pourquoi était-il devenu indispensable de repenser la maîtrise du foncier économique ?

Le territoire dunkerquois connaît depuis plusieurs années une accélération très forte de son développement économique. L'activité industrielle liée au Grand Port Maritime de Dunkerque entraîne un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'économie locale : sous-traitance, logistique, services, BTP, logement, hôtellerie...

Cette dynamique a rapidement mis le foncier sous pression. En l'espace de quatre à cinq ans, les zones d'activités se sont presque entièrement remplies, alors même que les

contraintes du Zéro Artificialisation Nette limitent fortement la création de nouveaux sites.

Dans ce contexte, le modèle classique de cession foncière atteint ses limites. Il ne permet ni d'anticiper les besoins futurs, ni de sécuriser le développement économique sur le temps long. La question n'est donc plus seulement de produire du foncier, mais d'en conserver la maîtrise, pour accompagner durablement les entreprises et d'éviter les risques de déprise ou de création de friches industrielles que le territoire a déjà connus par le passé.

Comment la création d’Ancrages, filiale de la SEM S3D dédié au portage foncier long terme, vient-elle concrètement répondre au besoin de maîtrise foncière du territoire, et en quoi constitue-t-elle un changement de modèle pour le Dunkerquois ?

Le recours au portage foncier long terme et au bail à construction s’impose comme une réponse structurante pour notre territoire. Ce modèle, déjà éprouvé au sein du Grand Port Maritime de Dunkerque, permet de sécuriser les implantations industrielles sur le temps long tout en conservant la maîtrise foncière de ces espaces par la puissance publique.

Appliqué aux zones économiques hors périmètre portuaire, il transforme la logique patrimoniale classique en logique de création d’un écosystème productif résilient, et offre aux collectivités un levier stratégique sur le foncier et aux entreprises la stabilité nécessaires pour effectuer des investissements industriels lourds.

Pour porter cette stratégie, nous avons créé Ancrages, une foncière dédiée au portage foncier économique long terme. Son modèle économique est conçu pour supporter des durées d’investissement étendues, absorber des temps de retour sur investissement longs et assurer une gestion fine du foncier sur plusieurs décennies. Cette foncière constitue un outil de souveraineté économique et foncière, capable de recycler des sites existants et d’accompagner durablement les mutations du territoire dans un contexte de forte tension foncière.

Le projet pilote que nous menons avec l’implantation de l’entreprise Grain de Sail sous la forme d’un bail à construction illustre déjà cette approche, nous montrons comment Ancrages peut sécuriser et dynamiser le foncier économique tout en accompagnant durablement les entreprises.

Ancrages vient compléter un écosystème d’outils déjà structuré autour du groupe S3D. En quoi cette nouvelle foncière s’inscrit-elle dans la logique de “grappe” d’EPL, et quels avantages ce modèle apporte-t-il pour piloter une stratégie foncière de long terme ?

S3D s’est progressivement constituée comme une “grappe d’outils” au service du territoire, structurée autour de plusieurs filiales : SEM, SPL, foncière d’investissement immobilier et, prochainement, Ancrages.

Cette organisation permet d’intervenir à toutes les étapes du développement territorial : aménagement, construction, investissement, gestion et désormais portage foncier.

La force de ce modèle réside dans sa combinaison d’une souplesse opérationnelle et d’un pilotage stratégique public. Dans un contexte de transformation rapide des territoires industriels, ces grappes d’EPL deviennent de véritables satellites stratégiques des collectivités, capables d’externaliser certaines politiques publiques complexes tout en garantissant la cohérence et l’intérêt général.

Dans un contexte de rareté foncière et de priorité donnée au recyclage des sites existants, comment le groupe S3D travaille-t-il avec les autres outils du territoire comme l’Etablissement Public Foncier des Hauts de France pour accompagner la reconquête du foncier économique ?

L’EPF est un partenaire clé. Depuis plusieurs années, il intervient sur le territoire pour effectuer une veille foncière, préempter ou recycler des fonciers économiques sous-utilisés ou en friche.

Mais une difficulté revenait régulièrement : une fois le foncier recyclé, qui peut en assurer le portage sur le temps long ? Faute de porteurs de projet, certaines opportunités de requalification et densification de zones d’activités n’ont pas pu être saisies. Ancrages à vocation à devenir ce maillon manquant de la chaîne de valeur en garantissant la sortie, la commercialisation et la détention durable du foncier.

Ce partenariat est essentiel pour répondre à un enjeu majeur : redensifier et requalifier les zones économiques existantes sans artificialiser de nouveaux espaces, conformément aux objectifs de sobriété foncière.

La contractualisation par un bail à construction peut susciter des réticences chez les entreprises. Comment abordez-vous cette question ?

Nous en sommes encore au début de notre démarche, mais les premiers retours confirment qu’il y a un véritable enjeu de pédagogie. La culture française de la propriété est forte, notamment auprès des PME.

Pour certains grands groupes, le bail à construction est plutôt bien accepté, voire perçu comme un avantage : il permet de lisser l’investissement et d’intégrer le loyer dans les charges.

Pour les entreprises plus petites, la démarche est moins intuitive. Notre rôle est d’expliquer que les comparaisons doivent se faire à périmètre équivalent : coût du foncier, intérêts d’emprunt, charges, liquidité à la revente... Le bail à construction n’annule pas la valeur créée ; il la transforme.

Nous voulons aussi montrer l’exemple. La foncière du littoral dunkerquois (foncière du groupe S3D) pourrait elle-même investir dans des projets portés en bail à construction, afin de démontrer la viabilité du modèle aux acteurs économiques.

Comment les premiers sites d’intervention d’Ancrages ont-ils été sélectionnés et priorisés ?

Nous avons défini des critères clairs : priorité au foncier économique, situé dans les grandes zones d’activités structurantes du territoire, hors périmètre portuaire.

Les premiers sites d’intervention de la foncière qui ont été identifiés sont des fonciers sous maîtrise publique ou en cours de portage par l’EPF.

À terme, Ancrages n’a pas vocation à tout préempter mais à intervenir de manière ciblée, là où son action permet de densifier, recycler ou redéployer des mètres carrés

économiques. Un foncier qui est déjà pleinement optimisé n'est donc pas une priorité. En revanche, les sites sous-utilisés constituent un levier majeur pour répondre aux besoins futurs.

Quels enseignements tirez-vous dès à présent de cette démarche de création d'une structure de portage de fonciers économiques long terme, et à quel horizon souhaitez-vous en évaluer les effets ?

Ancrages est pensée comme un outil de long terme, mais nous nous donnons un premier horizon d'évaluation à trois ans, d'ici 2030. L'objectif est de vérifier que le modèle fonctionne, que les entreprises s'approprient progressivement le bail à

construction, et que la foncière parvient à se développer. Si la dynamique est au rendez-vous, des renforcements de fonds propres et l'entrée de nouveaux partenaires – publics ou parapublics – pourront être envisagés, à condition d'un alignement clair sur la stratégie territoriale.

Ancrages n'est pas une foncière comme les autres : c'est un outil de maîtrise foncière et de souveraineté économique. Dans un territoire en pleine réindustrialisation, c'est un choix structurant pour éviter de reproduire, demain, les fragilités d'hier.





©Martin Boudier

Bretagne Foncier : amortir le renouvellement urbain pour mettre en œuvre le ZAN

Entretien avec Sandrine Patérou, Directrice stratégie, innovation, communication à l'EPF Bretagne et Guillaume Dieuset, Directeur général de la SemBreizh

L'EPF BRETAGNE EN BREF

- **Nom / forme juridique** : Établissement public foncier de Bretagne (EPF Bretagne) – établissement public de l'État
- **Date de création** : 2009
- **Périmètre d'intervention** : ensemble du territoire régional breton
- **Métiers** : acquisition et portage foncier, intervention en renouvellement urbain, recyclage de friches, redynamisation des centralités, production de foncier pour le logement et les opérations mixtes

LA SEMBREIZH EN BREF

- **Nom / forme juridique** : SemBreizh – Société d'économie mixte régionale (SEM)
- **Date de création** : 1957
- **Principaux actionnaires** : Région Bretagne (71 %), aux côtés d'EPCI bretons, de la Banque des Territoires, de partenaires bancaires et bailleurs sociaux
- **Métiers** : aménagement et construction en Bretagne selon 6 segments stratégiques : transition énergétique et environnementales, développement économique, centralités et territoires, tourisme, maritimité, patrimoine régional transformation et gestion d'actifs immobiliers, montage d'opérations complexes, investissement et portage long terme, accompagnement des transitions (énergétique, économique, maritime, touristique, centralités)

L'objectif de « Zéro Artificialisation Nette » impose de produire la ville sur elle-même, mais concrétiser le renouvellement urbain reste long et coûteux. La foncière « Bretagne Foncier » est-elle née de cette équation difficile ? Sandrine PATEROUR : La création de Bretagne Foncier répond à un double constat.

D'une part, la Bretagne s'est engagée résolument dans la trajectoire du Zéro Artificialisation Nette (ZAN), intégrée au Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET). Le renouvellement urbain n'est plus une option : il est devenu une nécessité collective.

D'autre part, ce renouvellement urbain est complexe et coûteux, alors que les ressources publiques se raréfient. Dans le même temps, l'EPF Bretagne (EPFB), devenu un établissement mature dont les cessions représentent désormais les 2/3 de ses ressources, constate un allongement des durées nécessaires à la mise en œuvre des opérations de renouvellement urbain, certains portages EPF atteignant 15 ans.

C'est dans ce contexte que l'idée de Bretagne Foncier est née, pour répondre à la question suivante : comment amortir le coût du renouvellement urbain dans le temps, sans peser sur les fonds publics ? La stratégie consiste à acquérir des fonciers stratégiques non maîtrisés par la puissance publique, à les conserver et les exploiter pendant 20 à 30 ans – générant ainsi des revenus locatifs – avant de les transformer pour soutenir le renouvellement urbain. Celui-ci ne sera jamais gratuit, mais il pourra être progressivement amorti.

Quel est le modèle économique et la répartition des compétences au sein de Bretagne Foncier ?

Sandrine PATEROUR : Bretagne Foncier est une SAS dotée d'un capital de 30 millions d'euros, réparti à parts égales entre l'EPF Bretagne, SemBreizh et la Banque des Territoires. La société ne compte pas de salariés ni de locaux, réduisant les frais de structure au strict minimum, afin de concentrer toutes ses ressources sur sa mission de portage foncier. Elle s'appuie sur les compétences des actionnaires qui la compose. Chaque actionnaire apporte ses expertises, à savoir :

- Repérage, négociation, acquisition et instruction foncière pour l'EPFB ;
- Réhabilitation, gestion locative et immobilière des actifs puis transformation pour SemBreizh ;
- Accompagnement des montages financiers et solutions de financement adaptées pour la Banque des Territoire.

La foncière prend un risque entrepreneurial, car elle ne bénéficie pas de la garantie de rachat des fonciers par les collectivités, contrairement à l'EPFB. Son équilibre repose sur la constitution d'un portefeuille d'actifs capable de générer des revenus suffisants pour amortir le coût du renouvellement urbain sur le long terme, sans nouvel apport d'argent public.

Guillaume DIEUSET : La complémentarité entre l'EPFB et la SemBreizh est essentielle. Sur chaque actif identifié, l'EPFB analyse l'opportunité foncière, le coût d'achat et de transformation, quand SemBreizh évalue le potentiel de réhabilitation, le marché locatif et les scénarios de valorisation. Cette coopération permet de conjuguer impact territorial et viabilité économique, garantissant que chaque opération soit à la fois utile au territoire et économiquement soutenable.

Comment les fonciers stratégiques sont-ils identifiés pour rejoindre le portefeuille de Bretagne Foncier ?

Sandrine PATEROUR : Un foncier est qualifié de stratégique lorsqu'il permet de réaliser des opérations d'une certaine ampleur, capables d'accueillir du logement ou de l'activité économique. L'objectif est de disposer d'une taille critique qui permette d'amortir les coûts de transformation et de gestion sur le long terme.

La sélection repose sur plusieurs critères : un foncier privé, localisé dans une zone de développement futur, le potentiel de transformation, la modularité des bâtiments, la facilité de gestion... Les biens monofonctionnels ou difficiles à valoriser sont écartés car le TRI (taux de rendement interne) par actif est déterminant pour une société qui doit se financer par elle-même.

Les fonciers ciblés sont les friches, les zones commerciales type « boîte à chaussure d'entrée de ville », les lotissements à densifier pouvant être reconfigurés pour plusieurs usages et dont la transformation progressive contribue au renouvellement urbain.

Guillaume DIEUSET : Nous avons croisé ces critères avec une modélisation économique pour identifier des actifs qui combinent utilité territoriale et viabilité financière. L'objectif est de constituer un portefeuille équilibré, de réaliser une péréquation territoriale capable de générer des revenus locatifs pour soutenir la mission d'intérêt général de la foncière.

Comment Bretagne Foncier collabore-t-elle avec les collectivités pour identifier et valoriser ces fonciers stratégiques ?

Sandrine PATEROUR : Bretagne Foncier est un outil d'intérêt général, pensé pour servir les territoires. Le sourcing des fonciers privés provient en majorité des collectivités, principalement des EPCI, qui constituent l'échelle pertinente pour évaluer le caractère stratégique d'un foncier. Cette approche intercommunale permet d'assurer une cohérence avec les PLUi, les SCoT et les stratégies économiques locales. La foncière conserve toutefois une autonomie dans ses décisions d'investissement : un projet peut être refusé si le modèle économique n'est pas viable ou si l'actif ne correspond pas à notre doctrine de foncier stratégique.

Un dialogue permanent est maintenu avec les collectivités tout au long du portage, et surtout à la sortie de l'opération. Contrairement à l'EPFB, la SAS n'a pas de garantie de rachat des fonciers par les collectivités, elle assume donc le risque et la responsabilité de ses choix d'investissement, tout en veillant à ce que les projets servent durablement l'intérêt général.

Selon vous, Bretagne Foncier incarne-t-elle une « méthode bretonne » adaptée aux spécificités de son territoire ?

Guillaume DIEUSET : Oui, absolument. Bretagne Foncier illustre la capacité des acteurs bretons à assembler leurs forces face à des enjeux structurants. La région s'est collectivement engagée dans la mise en œuvre du Zéro Artificialisation Nette (ZAN), en définissant, territoire par territoire, les trajectoires foncières. Bretagne Foncier en est le prolongement opérationnel.

Avec une capacité d'action de 100 millions d'euros, c'est un outil d'une ampleur inédite à l'échelle régionale. Il a été conçu sur mesure, en réponse aux besoins spécifiques du territoire, et non comme une simple reproduction d'un modèle existant.

Il reste maintenant à le mettre à l'épreuve du terrain. Les premières sollicitations montrent que les enjeux économiques, notamment sur les fonciers d'activité et portuaires, sont déjà bien présents.



Friche Raynard à la Guerche de Bretagne (35)

Mettre en œuvre la revitalisation des centres-villes et des polarités commerciales

Face à la dévitalisation des centres-villes et des centres-bourgs, accentuée par l'essor du commerce en ligne et des grandes surfaces, les collectivités ont structuré des stratégies de revitalisation de leurs centralités. Dans ce contexte, les foncières de redynamisation commerciale apparaissent comme des outils puissants : elles interviennent sur toute la chaîne immobilière – acquisition, réhabilitation, gestion et portage des actifs – tout en accompagnant les porteurs de projet, qu'il s'agisse de commerces, de services, de bureaux ou de logements.

Majoritairement portées par des Entreprises publiques locales (SEM et leurs filiales), ces foncières s'inscrivent pleinement dans les politiques publiques locales. Leur ancrage territorial, leur capacité à mobiliser des financements diversifiés et à gérer le risque sur des opérations parfois incertaines en font des acteurs privilégiés pour soutenir l'attractivité et la vitalité des villes.



La Vie au Rez : transformer la ville de Pantin depuis ses rez-de-chaussée

Entretien avec Dominique Givois, directeur général du Groupe Ensemble et de la foncière La Vie au Rez

LA VIE AU REZ EN BREF

- **Nom / forme juridique** : La Vie au Rez / Société par actions simplifiée (SAS) – société de projet dédiée au portage foncier de rez-de-chaussée commerciaux
- **Date de création** : 20 septembre 2023 (structure issue d'une réflexion engagée dès 2019 par la SEMIP Ensemble)
- **Actionnaires** : SEMIP Ensemble, Banque des Territoires (Caisse des Dépôts), Groupe Crédit Mutuel Arkéa
- **Métiers** : portage foncier de rez-de-chaussée commerciaux, requalification et activation commerciale (actifs anciens et neufs), sélection et accompagnement des commerçants, redynamisation des centralités et linéaires commerciaux

Depuis une vingtaine d'années, Pantin connaît une transformation urbaine profonde, mais un maillon essentiel de la fabrique de la ville semblait rester en retrait : les rez-de-chaussée commerciaux. Comment et pourquoi la foncière La Vie au Rez a-t-elle été créée, avec quel rôle et quel périmètre d'action ?

La foncière est née à l'initiative de la Ville de Pantin et de son aménageur, la SEMIP (Groupe Ensemble), pour répondre à un constat clair : malgré des opérations réussies en matière de mixité urbaine, de logements et d'implantation d'entreprises, les rez-de-chaussée commerciaux ne répondaient pas toujours aux attentes des habitants, tant en qualité qu'en diversité.

Dans un contexte de transformation rapide du tissu urbain et de gentrification progressive, les besoins évoluent : commerces de bouche, artisans, services de proximité qualitatifs... La Vie au Rez a donc été conçue comme une foncière de projet urbain, capable d'intervenir de manière

volontariste sur des secteurs ciblés, sur le temps long, à savoir 10 à 15 ans.

Le périmètre d'intervention initial est resserré sur Pantin, avec un objectif d'acquisition de 30 à 35 cellules commerciales réparties sur quatre à cinq polarités stratégiques. L'idée n'est pas de s'éparpiller, mais d'intervenir de manière concentrée sur 5 à 10 % d'un linéaire commercial, pour installer ou accompagner une transformation en profondeur. La foncière emprunte entre 60 et 70 % du coût des acquisitions des cellules, ce qui lui permet un effet de levier important. Sur le plan juridique, son objet social lui permet d'agir sur l'ensemble de l'EPT Est Ensemble : des extensions géographiques peuvent donc être envisagées avec si besoin l'engagement de nouveaux partenaires ou une recapitalisation.

La relation avec la Ville de Pantin repose sur une gouvernance claire : la foncière garantit les équilibres économiques, tandis qu'un comité de coordination avec la collectivité définit les

orientations stratégiques par secteur — notamment sur les typologies d'activités, à partir des attentes locales — et valide les porteurs de projets. Ce dispositif permet de concilier action économique et cohérence urbaine, tout en mobilisant des partenaires de l'accompagnement entrepreneurial.

Bien que récente, la foncière commence déjà à montrer ses premiers résultats : quatre commerces ont déjà ouvert et huit baux ont été signés au profit notamment de boulangerie, fromagerie, épicerie de saison en circuit court, caviste, coffee-shop petite restauration. Dans le quartier populaire des Quatre-Chemins, ces initiatives contribuent à diversifier l'offre commerciale et à améliorer l'appropriation de l'espace public, notamment pour les femmes. Ces premiers succès sont encourageants, même si un bilan plus complet sera pertinent à un horizon de trois à cinq ans.

Quels sont les principaux défis que la foncière doit relever pour poursuivre sa mission, notamment face à la dureté foncière qui caractérise les quartiers ciblés ?

Le défi majeur pour La Vie au Rez réside dans l'intervention sur le tissu ancien, où les prix sont élevés et les acquisitions plus complexes. Les premières cellules acquises étaient relativement faciles à mobiliser, mais la foncière se heurte désormais à des transactions plus difficiles, parfois hors du périmètre de préemption de la Ville, et doit composer avec la réalité d'un marché tendu.

Un autre enjeu consiste à maintenir notre modèle économique tout en respectant l'objectif urbain et social défini, à savoir accueillir des artisans et commerçants et offrir des services de proximité qualitatifs en proposant des loyers maîtrisés dans un marché pourtant tendu. Pour atteindre cet objectif, la foncière conjugue effet de levier financier, rotation des biens à différentes échelles de temps et recours à des subventions publiques – notamment via l'ANCT pour les QPV –, tout en anticipant la revente à moyen terme des actifs aux artisans commerçants pour pouvoir réinvestir sur de nouveaux projets. Enfin, la foncière explore des dispositifs comme les concessions de revitalisation artisanale et commerciale. L'objectif est de conjuguer action à long terme, cohérence urbaine et soutien aux commerçants, malgré la complexité du marché et la nécessité de sécuriser les équilibres financiers sur plusieurs années.

Vous êtes-vous inspirés d'autres foncières pour préfigurer la création de La Vie au Rez ?

La SEMAEST, société d'économie mixte de la Ville de Paris, a été un partenaire clé lors de la phase de diagnostic et de structuration du projet. Son savoir-faire et ses conseils ont été

importants pour élaborer le *business model* initial de La Vie au Rez.

La foncière s'inscrit également dans le réseau des foncières de la Banque des Territoires et de la Fédération des élus des Epl, qui favorise les échanges de bonnes pratiques et la capitalisation d'expériences. Des échanges ont aussi été noués avec d'autres acteurs comme la SVU à Villeurbanne véritable spécialiste de la gestion d'immobilier commercial de centre-ville, ou la Soreqa impliquée sur la requalification de l'habitat ancien de nos quartiers d'intervention. Ces échanges ont permis d'affiner la stratégie de portage foncier et d'anticiper les défis opérationnels et économiques propres aux quartiers ciblés.

Selon vous, quels sont les atouts des EPL d'aménagement pour faire face aux mutations économiques et urbaines actuelles ?

Les EPL ont pour raison d'être la transformation urbaine, en étant à l'écoute des besoins des collectivités et des territoires. Leur force réside dans leur capacité d'adaptation permanente. La SEMIP illustre bien cette agilité : au fil de son histoire, elle a été bailleur social, gestionnaire de parkings, aménageur, constructeur, opérateur d'équipements publics, et aujourd'hui porte des projets de rez-de-chaussée commerciaux. Cette polyvalence est rendue possible grâce à une organisation en grappe, qui mutualise compétences et fonctions support. Par nature, les EPL sont des généralistes de la ville, capables de mobiliser une large palette d'outils — aménagement, construction, portage foncier — pour mettre en œuvre une stratégie cohérente. Dans un contexte de raréfaction du foncier, de transition vers la rénovation et de besoins d'investissements croissants, cette capacité à agir de manière intégrée constitue un atout majeur pour les territoires.





Metropolys : l'anticipation et l'innovation au service des projets de redynamisation de cœurs de bourgs

Entretien avec Sébastien Bonnet, directeur général d'Oryon

ORYON EN BREF

- **Nom / forme juridique :** Oryon (Sem), Metropolys (SAS), Atinea (SAS)
- **Création :** Oryon (1970), Metropolys (2019), Atinea (2023)
- **Actionnaires :** 37 actionnaires – dont 31 actionnaires privés (organismes financiers et banques, organismes consulaires et grandes entreprises locales) et 6 collectivités (Ville et Agglomération de La Roche-sur-Yon, Ville de Saint Jean-de-Monts, Ville des Herbiers, Ville de Fontenay-le-Comte, Communauté de communes Vie et Boulogne)
- **Métiers :** aménagement, construction de logements et d'immobilier d'entreprise, bailleur social, agence de développement économique, agence événementielle, commercialisation, gestion locative, portage et investissement

Quels sont les objectifs de la foncière de redynamisation Metropolys et comment s'articule-t-elle avec la Sem Oryon ?

Oryon a été créée en 1970 pour développer des activités de promotion immobilière. Au fil du temps, elle a agrégé plusieurs compétences, métiers et propositions pour les collectivités : bailleur social depuis les années 1980, agence de développement économique depuis les années 1990 et enfin aménageur depuis 2005. Notre parti pris de Sem multi-métiers est d'être toujours en avance de phase vis-à-vis des attentes des collectivités et des acteurs des territoires dans ces métiers-ci, par exemple quand nous avons pris le virage du renouvellement urbain ou développé des solutions immobilières pour les entreprises au début des années 2010. Cette logique d'anticipation et d'innovation a présidé à la création de Metropolys, qui a été la première foncière Action Cœur de Ville de France en 2019. La foncière a connu en 2021 une évolution importante avec l'intégration de l'EPF Vendée à son actionnariat et l'extension de son périmètre d'intervention à tout le département, après avoir ciblé les communes lauréates des programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain. Nous avons ainsi réalisé en 5 ans le plan d'affaires initial projeté au moment de la création de Metropolys, en créant 25 cellules commerciales qui seront toutes livrées d'ici fin 2026. De plus, l'extension de notre périmètre d'intervention nous a permis d'intervenir également dans des petites communes et au sein de communes rurales, ce qui nous a poussé à être créatif en matière de modèles économiques, qui peuvent y être beaucoup plus complexes qu'en milieu urbain.

Pour lancer la foncière dans la prochaine étape de son développement, nous avons clôturé en septembre 2025 une augmentation de capital : celle-ci aura pour objectif de mettre en œuvre un plan d'affaires correspondant à 25 nouvelles cellules commerciales. La CCI de Vendée est également entrée au capital de la foncière à cette occasion, afin de faire bénéficier la structure de ses compétences. Nos élargissements d'actionnariat ont permis de considérablement renforcer nos partenariats et de créer des synergies autour de notre triple vision d'aménageur, bailleur et investisseur.



Pour vous, à quoi une foncière de redynamisation doit-elle servir ?

Sa vocation première est d'être une structure d'ingénierie financière qui permet de rendre économiquement acceptables des projets de revitalisation qui ne l'étaient pas. Une telle foncière permet notamment de (re)mettre en

fonctionnement des cellules commerciales dont la (r)emise sur le marché était bloquée. Sa seconde vocation est de faciliter le développement de l'offre résidentielle de centre-bourg en réalisant la phase de pré-commercialisation des pieds d'immeuble pour des promoteurs, afin d'accélérer la sortie des opérations.

De nombreuses autres vocations et autres types d'intervention pourraient être imaginés. Des outils pourraient être créés pour accompagner les nouveaux modèles commerciaux et appuyer les porteurs de projets, notamment pour accroître la péréquation entre les projets de redynamisation. Depuis l'extension de l'action de Metropolys à l'échelle départementale, nous constatons l'accroissement du nombre de concept stores et l'arrivée de commerçants indépendants ou sous marque qui ouvrent plusieurs commerces dans différentes localités au fil du temps : cette logique d'essaimage des porteurs de projets peut permettre la péréquation commerciale et contribuer à la revitalisation d'espaces urbains à réinvestir. Sans être une solution miracle, l'objectif de Metropolys est d'encourager ces dynamiques et de créer des montages immobiliers permettant de rendre des locaux commerciaux attractifs pour des porteurs de projets.

A l'aune de l'expérience de Metropolys, quelles sont les conditions de réussite d'une foncière de redynamisation ?

La réussite de notre foncière s'explique par les efforts commerciaux conduits par nos équipes, notre large maillage territorial et le tissu partenarial resserré au sein de notre actionnariat. Nous pouvons aussi compter sur notre transversalité multi-métiers, notre agilité et créativité en matière de montages financiers : nous avons ainsi été parmi les premières foncières à proposer un montage en démembrement de propriété dans notre contexte d'intervention.

Son succès s'explique également par l'aide de l'ANCT et du fonds de restructuration des locaux d'activités que nous avons reçue en 2022 et 2023 : ces soutiens nous ont permis de tenir notre équation économique au plus fort de la crise immobilière, quand notre plan d'affaires avait été dressé en 2019 et modélisait des taux d'intérêt d'emprunt et des coûts de construction bien plus bas.

Quels projets la foncière porte-t-elle en ce moment ? Que disent-ils de son intervention au service de la revitalisation des territoires vendéens ?

La foncière a récemment permis de débloquer des projets commerciaux importants pour des centres-bourgs vendéens. Nous avons accompagné une commune littorale de 15 000 habitants dans la requalification de son centre-ville, projet qui

impliquait des déplacements de cellules afin de créer une véritable centralité commerciale mais aussi une densification résidentielle. Un promoteur a été retenu pour construire plusieurs plots et réaménager des espaces publics. Néanmoins, le transfert de l'agence postale était un point bloquant. L'intervention de la foncière a permis de trouver une solution en 3 mois en proposant un montage économique conciliant les attentes et contraintes à la fois de la commune, de l'agence postale et du promoteur. La dernière tranche des travaux devrait ainsi avoir lieu avant l'été 2026.

Nous suivons également un autre dossier concernant l'installation d'une boucherie-charcuterie-traiteur dans une commune de 2500 habitants. La commune n'était pas en mesure d'investir un million d'euros pour créer une cellule et le modèle économique du porteur de projets n'admettait pas l'investissement dans un local neuf. Ainsi, Metropolys a proposé de démembrement la propriété afin de réduire les charges de chacun. L'idée nous est venue car nous avons déjà dissocié le foncier et le bâti en tant que bailleur social, nous avons donc souhaité tester ce dispositif pour créer du commerce. Nous avons aussi bénéficié des perspectives et idées de nos actionnaires privés sur ce sujet, ceux-ci nous partageant régulièrement leurs retours expériences. Nous avons à présent 2 à 3 projets similaires en réflexion.

J'ajouterais que notre force en tant qu'Epl est d'avoir cette formidable agilité et de pouvoir toujours être en mesure d'apporter des solutions aux territoires, notamment en tant qu'investisseur, bailleur ou prestataire de services. De plus, nous avons à l'échelle de la Sem et de ses deux filiales suffisamment de recul pour ajuster nos moyens par métier en fonction de la conjoncture actuelle et à venir. Cette grande puissance d'anticipation est précieuse, de même que le fait d'être multi-métiers, multi-acteurs, multi-marchés... Nous alimentons ainsi notre capacité à innover et à nous adapter par une vraie démarche de diffusion d'idées.



Projet de création d'une boucherie-charcuterie-traiteur

Maîtriser le foncier pour loger les habitants

La question du logement cristallise aujourd'hui de fortes tensions, résultant de la hausse des prix, de la raréfaction du foncier constructible, des contraintes liées au Zéro Artificialisation Nette et de besoins croissants des ménages. Dans ce contexte particulièrement contraint, les Epl d'aménagement apparaissent comme des acteurs clés pour décliner les outils de maîtrise foncière au service de la production de logements pour tous, et notamment des logements abordables.

Elles interviennent en développant des modèles opérationnels innovants, notamment à travers la création de foncières locales. Les exemples d'In Medio à Montpellier ou de la foncière portée par la SONADEV à Saint-Nazaire illustrent cette capacité à conserver une maîtrise publique du foncier tout en rendant possibles des opérations de logement destinées aux salariés, aux familles ou aux publics les plus vulnérables. Ces dispositifs permettent de concilier objectifs sociaux, soutenabilité économique des projets et exigences de durabilité.



@Jean-Paul Teillet

SONADEV : maîtriser le foncier et booster le logement salarié

Entretien avec Franck Lemartinet, directeur général de la SONADEV

LA SONADEV EN BREF

- **Nom / forme juridique** : SONADEV – Grappe d'entreprises publiques locales (Sem, Spl, GIE, Groupement d'employeurs)
- **Date de création** : 1971 (SEMNAAC) devenue SONADEV en 1985
- **Actionnaires principaux** : CARENE – Saint-Nazaire agglomération (actionnaire majoritaire de la Sem et de la Spl), communes et intercommunalités, département, entreprises, institutions financières, acteurs publics et parapublics
- **Métiers** : aménagement et renouvellement urbain, développement économique, logement (neuf et réhabilitation), construction publique, portage et investissement immobilier, animation de parcs d'activités, ingénierie territoriale

La SONADEV est organisée en « grappe » d'outils. En quoi ce modèle illustre-t-il, selon vous, les atouts des Epl pour relever les grands défis de transformation des territoires ?

Cette organisation nous confère à la fois une capacité d'action très large et une réelle agilité. La Spl permet de répondre directement à la commande publique, tandis que la Sem offre la possibilité de prendre des participations, de créer des filiales ou de bâtir des montages partenariaux plus complexes. Cette complémentarité permet d'assembler des solutions sur mesure, adaptées aux enjeux spécifiques du territoire, là où un outil unique serait plus contraint.

Plus largement, ce modèle illustre un des principaux atouts des EPL : ce sont des structures au service des élus et des territoires, capables de mobiliser des partenariats, de porter des projets complexes et, si nécessaire, de jouer un rôle contracyclique. Dans un contexte de fortes tensions sur le logement, le

renouvellement urbain ou la transition énergétique, cette capacité d'adaptation et cette agilité sont des forces essentielles pour relever les défis des territoires.

Dans ce cadre, comment la SONADEV contribue-t-elle à la politique de l'habitat portée par la CARENE - Saint-Nazaire Agglomération ?

Notre action est pleinement alignée avec les orientations stratégiques de la collectivité. D'abord comme aménageur, en produisant du foncier destiné aux promoteurs, bailleurs ou particuliers, mais nous avons progressivement aussi été amenés à intervenir directement comme maître d'ouvrage.

Cette évolution s'inscrit par exemple dans une stratégie engagée dès 2014 autour de la redynamisation du centre-ville de Saint-Nazaire. Une concession d'aménagement hors procédure a été mise en place sur un large périmètre du centre-ville issu de la reconstruction, permettant d'intervenir à la fois

sur la restructuration d'îlots, la réhabilitation d'immeubles afin de produire des logements contemporains, ou enfin l'acquisition, le remembrement et la rénovation de cellules commerciales de rez-de-chaussée relouées à des loyers adaptés.

L'objectif est double : renforcer l'attractivité commerciale du centre-ville en intensifiant l'habitat, et y ramener du pouvoir d'achat, dans un contexte de forte concurrence des zones commerciales périphériques. Il s'agit aussi d'accompagner l'arrivée de nouvelles populations – actifs, familles, seniors, ou étudiants – notamment avec l'implantation de formations d'enseignement supérieur en cœur de ville.

Aujourd'hui encore, l'essentiel de notre action en matière de logement se concentre sur ces enjeux de renouvellement urbain, même si nous intervenons ponctuellement en neuf pour répondre à des besoins très ciblés.

Vous avez notamment mené un projet d'habitat participatif.

Quels enseignements tirez-vous de cette expérience ?

Le projet du Carrousel est né d'une demande de la collectivité dans un écoquartier que nous aménageons. Un îlot avait été réservé à l'habitat participatif, mais le projet prenait du retard en raison de difficultés à stabiliser le groupe d'habitants et à structurer un montage opérationnel et financier.

Nous avons donc proposé d'intégrer le programme directement dans la concession d'aménagement, ce qui nous a permis de reprendre la maîtrise d'ouvrage tout en conservant une démarche de co-conception très poussée avec les habitants, accompagnée par un AMO spécialisé.

Cela a été une expérience riche mais exigeante. Elle mobilise fortement les équipes et suppose un modèle économique spécifique pour maintenir des prix accessibles. Ce n'est pas un format facilement reproductible pour toutes les Epl, mais il montre que nous pouvons, ponctuellement, apporter des réponses très fines à des attentes locales.

Plus largement, quels sont aujourd'hui les principaux enjeux du territoire en matière de logement ?

Nous sommes sur un territoire littoral attractif, porté par une industrie extrêmement dynamique. Les besoins en logements sont donc très importants, aussi bien pour les actifs que pour les seniors. Or, l'offre est insuffisante : la promotion est aujourd'hui fortement grippée, et la production de logements sociaux, bien que soutenue, ne suffit pas à répondre à la demande.

Le marché est extrêmement tendu et les perspectives industrielles à venir vont encore accentuer cette pression. Le logement est devenu un enjeu central pour l'attractivité et le développement du territoire.

Face à cette situation, comment travaillez-vous avec les autres acteurs locaux ?

La politique du logement est pilotée par Saint-Nazaire Agglomération, avec laquelle nous travaillons en lien très étroit.

Autour de cela, il existe un écosystème local solide : Silène Habitat, le CISN, l'agence d'urbanisme, Action Logement, l'EPF, les services de l'État, la Banque des Territoires...

Face à la tension actuelle, les acteurs se sont fortement mobilisés, notamment à travers des instances de travail animées par Saint-Nazaire Agglomération et une « task force » pilotée par le préfet. L'objectif est clair : relancer la production de logements et apporter des réponses rapides aux besoins du territoire.

C'est dans ce contexte qu'émerge votre projet de foncière dédiée au logement des salariés ?

Exactement. L'objectif est de provoquer un véritable choc de l'offre. Cette foncière, portée par un actionariat partenarial associant l'agglomération via la SONADEV, la Banque des Territoires, des partenaires bancaires, des industriels et des acteurs du logement comme Silène, aurait deux leviers principaux. D'une part, acquérir des logements dans des programmes aujourd'hui en difficulté pour permettre leur démarrage. D'autre part, répondre directement aux besoins des grands donneurs d'ordre, confrontés à des difficultés de recrutement liées au logement de leurs salariés.

À quel horizon ce projet pourrait-il se concrétiser et comment s'inscrit-il dans une logique de travail en réseau avec d'autres Epl ?

Nous sommes actuellement en phase de préfiguration. L'objectif est de créer la foncière dans un délai d'environ un an, afin de pouvoir engranger des actifs et réserver des logements dès 2027 et répondre rapidement aux besoins des entreprises du territoire. Cette initiative de Saint-Nazaire Agglomération n'est pas totalement isolée et pourrait s'inscrire dans une démarche plus large de coopération entre EPL. Nos structures ne peuvent pas toujours relever seules tous les défis, et la Fédération des élus des Entreprises publiques locales, la Banque des Territoires et la SCET permettent de mutualiser retours d'expérience et méthodes pour construire plus rapidement des solutions adaptées aux territoires.



Opération Oktopus, rue d'Anjou @ Cyrille photographe industriel



In Medio : la foncière qui rapproche logement et emploi à Montpellier

Entretien avec Cédric Grail, Directeur général du Groupe Altémed, et Jonathan Domergue, Directeur général adjoint Innovation, Performance et Stratégie du Groupe Altémed et directeur de projets de la foncière In Medio

LE GROUPE ALTEMED EN BREF

- **Nom / forme juridique** : SERM (Sem), SA3M (Spl), ACM Habitat (OPH), Energies du Sud (SAS), foncière In Medio (SAS) – structures unies autour d'Altémed, société de coordination (SAC) créée en novembre 2022
- **Date de création** : SERM (1961), ACM Habitat (1989), Energies du Sud (2008), SA3M (2010), foncière In Medio (2026)
- **Actionnaires principaux** : Montpellier Méditerranée Métropole, Ville de Castelnau-le-Lez, Ville de Lunel, Ville de Montpellier, Ville de Pérols
- **Métiers** : aménagement, renouvellement urbain, construction de logements, d'équipements et d'infrastructures, développement économique, production d'énergies renouvelables, gestion immobilière, rénovation thermique

Quels sont les besoins actuels en logements à l'échelle de la métropole montpelliéraine ? Quels sont les enjeux liés que vous devez prendre en compte en tant qu'aménageur et bailleur sur ce territoire ?

Cédric GRAIL : Montpellier est la deuxième métropole française en termes de croissance démographique mais ses marchés de l'accession et du locatif sont très tendus. Il est par exemple très difficile de trouver des T3 et des T4 dans la métropole. En réaction à cette situation de tension sur les marchés immobiliers et de manque de logements, Michaël Delafosse, maire de Montpellier, président de Montpellier Méditerranée Métropole et président d'Altémed a souhaité dès 2022 une production importante de logements pour apporter des réponses par un choc de l'offre. Ainsi, un objectif de mise en chantier de 8000 logements entre 2022 et 2024 a été fixé, dont une part significative de logements sociaux à livrer par ACM Habitat.

Tout l'enjeu consiste à produire des logements que les ménages sont en mesure d'acheter et de louer, dans un contexte général de déconnexion entre leurs capacités financières et les prix immobiliers. Ainsi, de nouveaux produits sont développés localement : CDC Habitat porte des opérations de production de logements locatifs intermédiaires (LLI) et la production de logements en BRS connaît également une forte croissance. Nous espérons également que les investisseurs particuliers pourront profiter du dispositif Jeanbrun et que les investisseurs institutionnels se repositionneront sur le marché montpelliérain. Pour les aménageurs et les promoteurs, il s'agit actuellement de maîtriser les risques d'opérations, mais aussi d'équilibrer les bilans et de piloter les prix de sortie pour accélérer l'écoulement de leurs produits résidentiels.

Pour apporter une solution à la tension des marchés immobiliers locaux, vous avez créé avec vos partenaires

promoteurs la foncière In Medio. Pourriez-vous nous décrire sa vocation, ses outils et son fonctionnement ?

Jonathan DOMERGUE : A Montpellier, comme dans de nombreuses métropoles attractives sur le plan économique, de nombreux salariés renoncent à s'installer faute de pouvoir se loger, en raison d'une offre trop faible et non abordable. On estime ainsi qu'un salarié sur cinq a renoncé à un emploi à Montpellier faute de pouvoir se loger, ce qui va être accentué dans les années à venir par la dynamique de réindustrialisation à l'œuvre à l'échelle de la Région Occitanie. Sur la base de ce constat, Altémed a souhaité, avec ses deux partenaires promoteurs, se placer via la foncière In Medio comme un opérateur en mesure de proposer des logements peu chers pour que les entreprises présentes puissent loger leurs salariés, en plus de participer du « welcome package » pour attirer de nouvelles firmes. Les entreprises réservataires paieront un droit de réservation et de gestion locative à Altémed pour avoir accès aux logements d'In Medio.

Le portefeuille de la foncière comptera 4 opérations dans un premier temps, pour un total de 265 logements, du T1 au T4, à proximité directe de bassins d'emploi et au sein de quartiers attractifs. L'une de ces opérations peut déjà compter sur un permis de construire purgé et une pré-commercialisation achevée dans laquelle Altémed a pris 50% des logements en attendant de les céder à des entreprises demandeuses. Le modèle de la foncière prévoit qu'elle conserve la gestion de ses logements pendant une durée de 7 ans avant de les revendre aux employeurs réservataires ou aux salariés occupants en priorité, à un coût maîtrisé.

Cédric GRAIL : Nous avons mis un point d'honneur à « dérisquer » les opérations de la foncière pour l'ensemble des parties prenantes – la foncière en premier lieu, les entreprises réservataires de logements, les salariés à accueillir dans la métropole et nos partenaires financiers – de sorte à produire

des logements plus aisément. Altémed assume en effet les risques de la construction, de la capitalisation initiale de la foncière et de la pré-commercialisation des opérations. Nous avons abouti à l'issue de nos réflexions à un « produit zéro risque » qui permettra de loger des salariés à 14€/m² en incluant la part de frais de gestion payée par les entreprises. Nous avons réduit la marge minimale attendue par opération sur le volet promotion et décalé l'horizon temporel de perception de cette marge, qui passe du moment où l'opération s'achève à la fin des 7 ans de location des logements par les entreprises, lorsque la foncière revendra ses actifs.

Pour monter le projet, nous avons pu compter sur nos partenaires financiers, à savoir la Banque des Territoires, la Caisse d'Epargne Languedoc Roussillon, la Banque Populaire du Sud et le Crédit Agricole Languedoc. Nous avons travaillé ensemble pour aboutir à un modèle qui pourrait être dupliqué à d'autres territoires créateurs d'emploi ou à d'autres cibles comme les clubs sportifs ou les établissements scolaires.

En quoi le modèle proposé par In Medio est-il innovant à l'échelle de votre périmètre d'intervention ?

Cédric GRAIL : le projet de création d'In Medio est disruptif pour le territoire au sens où nous évoquons désormais les logiques résidentielles et de développement économiques véritablement de concert, à travers une offre globale et complète, mais aussi au sens où la foncière livre à des prix de sortie extrêmement compétitifs. En travaillant en amont des opérations sur les coûts (coûts de construction, prix de sortie, prix de commercialisation, réduction des marges admissibles), nous avons abouti à un modèle montpelliérain de déblocage des opérations, une initiative qui a notamment pu s'appuyer sur un fort portage politique. Dans ce contexte de tensions sur les marchés fonciers et immobiliers, le rôle de l'économie mixte est peut-être de « dérisquer » les opérations mais aussi d'expérimenter de nouvelles solutions.

Quels autres projets et expérimentations portez-vous pour répondre au mieux aux besoins locaux de logements ?

Cédric GRAIL : outre la création d'In Medio et de nouveaux produits immobiliers à l'échelle de la métropole montpelliéraine, nous menons un important travail de recherche et développement pour débloquer les opérations d'aménagement à travers des clauses contractuelles. Ainsi, en 2022, nous avons mis en œuvre la clause de retour à meilleure fortune, qui consiste à travailler à bilans ouverts avec les promoteurs pour les (ré)équilibrer et à partager les bénéfices en cas d'amélioration des conditions de marché. Nous travaillons aussi à l'élaboration d'une autre clause, la clause d'accélération de la vitesse de pré-commercialisation. L'objectif de cette dernière est d'empêcher le blocage de l'écoulement de certains lots en travaillant sur les équilibres économiques initiaux inscrits à leurs bilans et en les sécurisant par une phase de pré-commercialisation.

Nous travaillons également sur un projet que nous avons baptisé le « projet FACYL » : celui-ci consiste à trouver des solutions constructives permettant d'atteindre des coûts de construction très maîtrisés sous conditions, dans le but de loger, à bas coût, des saisonniers, des alternants, des étudiants, des travailleurs intermittents... Toujours dans l'objectif de trouver des solutions à la crise du logement.

Nos réflexions sont menées en interne mais aussi en coopération. Nous avons notamment travaillé avec la Fédération des Promoteurs Immobiliers locale sur la clause de retour à meilleure fortune, ainsi qu'avec nos collègues des EPA et d'autres Epl pour nous inspirer sur autres nos chantiers d'innovation. Je suis convaincu que l'économie mixte doit avoir un rôle contracyclique dans un contexte de crises, de sorte à transformer ces dernières en quelque chose de positif. Dans cet effort, Altémed peut s'appuyer sur sa vision globale du développement territorial et des politiques publiques, sur sa posture de tiers de confiance auprès de l'ensemble de l'écosystème local (collectivités territoriales, entreprises, propriétaires fonciers, etc.), sur sa taille critique mais aussi sur son positionnement transversal sur la chaîne de valeur de l'aménagement du territoire.



Perspective de la résidence MIDEO, première opération de la foncière In Medio © Groupe Altémed

Adapter les opérations d'aménagement au changement climatique

L'adaptation au changement climatique constitue aujourd'hui un impératif stratégique pour les territoires, confrontés à des mutations environnementales, économiques et sociales sans précédent. Ainsi, les modèles d'intervention des Epl d'aménagement se transforment pour se saisir de ces enjeux et intégrer aux projets une vision de long terme, capable d'articuler prospective climatique, performance environnementale et acceptabilité sociale.

En ce sens, les Epl d'aménagement s'affirment comme des actrices centrales de la transition écologique pour sécuriser l'accès à l'eau, repenser le positionnement d'infrastructures face à la montée des eaux ou encore développer des quartiers démonstrateurs plus sobres et décarbonés. Il s'agit également pour elles de prendre en compte le cadre réglementaire associé à la concrétisation des enjeux environnementaux, comme la loi Littoral et la loi Montagne, ou encore les dispositions concernant les espaces soumis au recul du trait de côte.

Ainsi, l'adaptation des opérations au changement climatique devient le cadre structurant de l'intervention des Epl d'aménagement. Dans ce contexte, elles apparaissent comme des « éclaireuses » capables d'expérimenter, de fédérer les acteurs et de sécuriser l'action publique dans la durée, au service des générations futures.



SECAL : aménager la résilience en Nouvelle-Calédonie

Entretien avec Christophe Archambault, directeur général de la SECAL, et Cécile Chamboredon, directrice générale adjointe

LA SECAL EN BREF

- **Nom / forme juridique :** SECAL – Société d'Équipement de la Nouvelle-Calédonie (Sem, loi de 1955)
- **Création :** 1971
- **Actionnaires :** État et opérateurs de l'État, Provinces, Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie et communes
- **Métiers :** Aménagement, construction d'infrastructures et de bâtiments, ingénierie et appui aux politiques publiques, transition écologique et climatique, foncières (redynamisation, énergies renouvelables), rénovation urbaine

La Nouvelle-Calédonie traverse une période de bouleversements profonds, marquée à la fois par une déprise démographique inédite, une crise socio-économique majeure et des vulnérabilités accrues face au changement climatique. Dans ce contexte de rupture des modèles historiques de développement, quels sont les grands enjeux auxquels la SECAL doit actuellement faire face ?

Nous sommes confrontés à une rupture brutale des équilibres sur lesquels reposait l'aménagement du territoire depuis près de vingt ans. La déprise démographique, amorcée dans les années 2000, s'est accélérée au début des années 2020 et a fortement fragilisé nos grandes opérations d'aménagement : certaines ont perdu jusqu'à 80% de leur potentiel de commercialisation, remettant en cause leur modèle économique et générant des pertes foncières et un endettement important.

Cette crise démographique s'inscrit dans un contexte socio-économique très dégradé. L'économie calédonienne, largement dépendante du nickel, est aujourd'hui fragilisée par l'arrêt quasi total de ses principales usines. À cela se sont ajoutées les séquences politiques liées aux référendums d'autodétermination puis les émeutes de mai 2024, qui ont amplifié la crise sociale. Nous estimons que près d'un tiers de l'activité économique et un quart des emplois privés ont périclité.

Enfin, ces chocs se superposent aux effets du changement climatique, qui imposent de repenser en profondeur les stratégies d'aménagement. Dans ce contexte, l'enjeu pour la SECAL est désormais d'adapter ses outils, ses modèles et ses priorités à une trajectoire de résilience plutôt que d'expansion.

Vous avez participé à l'élaboration de la stratégie d'adaptation au changement climatique à l'échelle de la Nouvelle-Calédonie. Comment ce projet a-t-il été lancé et comment se déploie-t-il aujourd'hui sur le territoire ?

La stratégie d'adaptation au changement climatique est pilotée par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie. Nous l'avons accompagné, aux côtés des provinces et des communes, en tant qu'AMO pour rédiger cette stratégie, avec

pour objectif de porter un message commun et partagé par tous les acteurs. Nous avons également organisé le premier Forum du changement climatique en Nouvelle-Calédonie, suivi d'une deuxième édition en 2025, ces rendez-vous étant appelés à se pérenniser.

Le principal défi actuel concerne la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie. Si la production de données scientifiques et le financement de la recherche fonctionnent bien, passer à l'action reste compliqué. Nous avons travaillé sur des scénarios de montée des eaux, impliquant le réaménagement complet de certaines zones habitées, mais ces projets n'ont pas encore atteint la phase opérationnelle. Nous nous appuyons sur des retours d'expérience, comme celui de Saint-Pierre-et-Miquelon, qui a engagé des relocalisations de populations. Nos priorités actuelles portent sur la cartographie de résilience des infrastructures stratégiques et la sécurisation des populations, en particulier sur les îles exposées aux risques cycloniques. Les freins restent toutefois importants, comme le manque de méthodologie de mise en œuvre, le manque de financements et l'absence d'acteurs nationaux disposant de l'expertise nécessaire.



La coopération et le partage d'expérience entre territoires et entre Epl peut-elle renforcer la capacité d'adaptation au changement climatique ? Quels enseignements tirez-vous de vos échanges avec d'autres territoires et structures ?

En effet, la coopération avec d'autres territoires et d'autres Epl peut accroître notre capacité à nous adapter au changement climatique, en permettant notamment de partager des expériences et des méthodologies face à des problématiques similaires. Les échanges restent encore récents et peu structurés, mais ils montrent déjà que la Nouvelle-Calédonie, Wallis-et-Futuna et la Polynésie française font face à des enjeux communs, malgré leurs spécificités historiques et économiques. Une fédération calédonienne des Epl existe, et des discussions sont en cours pour créer une fédération régionale, ce qui pourrait faciliter le partage d'expertise et la mobilisation coordonnée des structures d'économie mixte de cette aire géographique.

Chaque Epl intègre aujourd'hui, à son échelle, des actions liées au changement climatique, souvent de manière sectorielle. L'aménageur, par sa position centrale et sa transversalité avec entreprises, collectivités et associations, constitue un catalyseur pour la concertation et la mise en œuvre d'initiatives, renforçant la crédibilité et l'efficacité des actions dans un contexte de moyens publics limités.

Quelle place et quel rôle pour la concertation citoyenne identifiez-vous dans le déploiement d'un plan d'action pour l'adaptation au changement climatique ?

La compréhension et l'adhésion des populations sont essentielles : sans elles, aucun projet, même politiquement

soutenu, ne pourra être mis en œuvre. Les démarches de proximité que nous lançons fonctionnent bien à l'échelle locale et associative, avec une forte mobilisation des habitants. Toutefois, l'interface entre la stratégie globale et l'action locale de terrain reste à travailler, d'autant que l'anticipation de crises peut être complexe. En effet, se projeter dans des changements qui affecteront principalement les générations futures est difficile, surtout s'ils impliquent un déplacement des implantations humaines dans un contexte où le foncier est le support des identités territoriales, notamment pour les populations côtières.

Dans le contexte actuel de crise économique, sociale et climatique, quelles sont vos priorités pour les années à venir, notamment en matière d'adaptation au changement climatique ?

Nos priorités pour les années à venir restent fortement influencées par le contexte économique et social, qui relègue parfois l'adaptation au changement climatique au second plan. Nous visons néanmoins à mettre en place, d'ici 2026, une méthodologie claire et un plan d'action priorisé sur quelques sites pilotes, ce qui constituerait déjà une avancée significative.

La SECAL dispose d'un portefeuille diversifié — une quarantaine de clients publics et parapublics — et intervient sur l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie, avec une extension récente à Wallis-et-Futuna qui représente désormais 20 % de notre activité. Cette diversification nous permet de rester résilients face aux fluctuations d'une collectivité ou d'un projet isolé.





BRL : gérer l'eau pour garantir l'avenir des territoires

Entretien avec Jean-François Blanchet, directeur général du Groupe BRL

LE GROUPE BRL EN BREF

- **Nom / forme juridique / statut :** BRL / Société anonyme d'économie mixte locale (Saeml) qualifiée de Société d'aménagement régional (SAR) au regard des dispositions du Code rural
- **Date de création :** 1955, sous le nom de "Compagnie Nationale d'Aménagement de la Région du Bas Rhône et du Languedoc" (CNARBRL) dénommée sous l'acronyme BRL depuis 2009
- **Actionnaires :** Région Occitanie / Pyrénées -Méditerranée, départements du Gard, de l'Hérault, de l'Aude, des Pyrénées-Orientales, de la Lozère, Caisse des dépôts et Consignations, Caisse d'Epargne du Languedoc-Roussillon, et autres collectivités et organismes de droit public et privé, particuliers (environ 5 000 actionnaires)
- **Métiers :** Aménagement hydraulique et territorial, gestion et exploitation de services publics de l'eau, ingénierie de l'eau et de l'environnement, aménagement d'espaces naturels et paysagers, projets en France et à l'international
- **Chiffre d'affaires :** supérieur à 100 M€ dont plus de 15 % à l'international - 800 salariés dont 700 en France

Les sociétés d'aménagement régional (SAR) sont des objets assez singuliers dans le paysage des Epl françaises. En quoi ce modèle reste-t-il pertinent aujourd'hui et quel rôle peut-il jouer face aux grandes transitions territoriales ?

Les sociétés d'aménagement régional ont été conçues au début de la seconde moitié du XX^e siècle pour répondre à des enjeux de long terme de développement économique grâce à la création de grands équipements hydrauliques à une échelle qui dépasse celle d'un projet ou d'une opération ponctuels. Leur spécificité tient à leur capacité à articuler stratégie publique, ingénierie technique et exploitation dans la durée, au service d'un territoire et de ses équilibres, dans une approche territoriale globale.

Dans un contexte aujourd'hui marqué par le changement climatique, la raréfaction des ressources en eau et la légitime montée des exigences environnementales, ce modèle est d'une forte actualité et sa répliquabilité dans d'autres territoires est une question importante à poser. Les SAR permettent d'agir de manière intégrée sur des systèmes complexes — filières économiques, besoins urbains, préservation des ressources en eau, sols, paysages, biodiversité — en combinant planification, investissement, mise en œuvre opérationnelle et gestion des infrastructures.

Leur utilité réside aussi dans leur capacité à sécuriser l'action publique sur le temps long, là où les enjeux dépassent les cycles décisionnaires et budgétaires de court-terme. Elle doit être pensée à l'échelle de la centaine d'année avec une logique de décision « sans regret » intégrant les potentielles

évolutions à venir, tout particulièrement l'adaptation aux effets d'un changement climatique de grande ampleur. Demain, leur avenir se joue dans la qualité de leur conseil auprès des collectivités territoriales, dans une logique de décentralisation de la politique de l'eau, avec leur faculté à rester agiles, à élargir leurs champs d'intervention et à accompagner les collectivités dans la transition vers des modèles d'aménagement plus sobres, plus résilients et tout simplement plus soutenables.

Dans un contexte de changement climatique, garantir l'accès à des ressources vitales comme l'eau est crucial pour l'avenir des territoires. Comment une Epl telle que la vôtre anticipe-t-elle ces défis et adapte-t-elle ses projets pour assurer la disponibilité de l'eau pour les générations futures ?

L'eau est passée, en quelques décennies, d'un facteur essentiel du développement économique à un enjeu existentiel pour les territoires. Elle ne conditionne plus seulement la croissance économique, mais la capacité même à envisager un avenir avec une bonne qualité de vie. Cette évolution impose un changement profond de paradigme pour les décideurs et de comportements pour nous tous, citoyens compris.

Historiquement, l'aménagement hydraulique visait à mobiliser davantage de ressources pour accompagner le développement des activités humaines dans une logique de croissance de la consommation tendant vers une production mondialisée. Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus « plus d'eau pour

plus de croissance », mais plutôt de « mieux d'eau pour tous », c'est-à-dire préserver durablement la ressource, afin de garantir sa disponibilité future, dans un climat profondément modifié. Cela implique de penser l'aménagement non plus comme une réponse fonctionnelle à un besoin immédiat, mais comme un investissement intégrant une dimension de solidarité intergénérationnelle, en complément à la solidarité territoriale et la solidarité entre les usages de l'eau.

Dans cette perspective, la vocation d'une SAR est de prévenir les risques immédiats de conflits d'usage, les risques de déséquilibre liés à un accès inégal voire inéquitable à l'eau et les risques de pénuries pour les générations à venir. Pour cela, elle se doit d'anticiper, de modéliser, d'adapter et d'atténuer les effets négatifs, en veillant notamment à prévenir aussi les effets rebonds de ses aménagements en matière de consommation d'eau. Je résume cette approche à travers un triptyque en "triple A" :

- Anticipation, car les problématiques auxquelles nous répondons ne sont pas toujours encore pleinement définies, mais peuvent être projetées grâce à la prospective ;
- Adaptation et atténuation, en proposant des solutions sobres en eau et en énergie, le plus possible décarbonées ;
- Acceptabilité, enfin, car les choix d'aménagement conditionnent profondément les conditions de vie des territoires et doivent être débattus avec les parties prenantes.

À ce titre, une SAR doit être de façon permanente en résonance et en synchronicité avec les enjeux de son époque, tout en conservant un temps d'avance. Le véhicule institutionnel peut rester le même ; sa finalité, elle, évolue radicalement notamment sur la manière de penser l'avenir, grâce à un retour d'expérience de près de 70 années sur ses pratiques d'aménagement.

La gestion de l'eau et des infrastructures hydrauliques dépasse le simple cadre technique : elle engage collectivités, acteurs économiques et société civile. Comment BRL, en tant que SAR, parvient-elle à rassembler cette diversité d'acteurs autour des aménagements hydrauliques ?

Chez BRL, cette capacité de rassemblement s'exprime d'abord à travers un actionariat large et diversifié. Cette pluralité se retrouve dans la gouvernance qui nourrit la stratégie du groupe et permet de confronter les enjeux économiques, territoriaux, environnementaux et sociaux.

Au-delà de la gouvernance, BRL met l'accent sur la concertation. Pour des projets structurants comme la mise en

œuvre du programme Aqua Domitia¹⁰, des comités de concertation sont organisés dès la phase de préfiguration, associant élus, intercommunalités, acteurs socio-économiques et société civile. L'objectif n'est pas de rechercher un consensus de circonstance, mais plutôt de construire une confiance fondée sur un socle de connaissances partagées et d'aboutir à des compromis acceptables. Cette culture du débat est plus récente dans le champ de l'aménagement hydraulique, jadis fondées sur une approche d'ordre essentiellement technocratique. Elle devient indispensable, tant ces projets engagent la sécurité hydrique et le développement des territoires, dans une approche sociétale qui est un enjeu pour tous.

Relever les défis liés au changement climatique exige de nouvelles méthodes et des outils innovants. Quelles démarches opérationnelles BRL met-elle en place pour mieux anticiper les besoins en eau, optimiser les infrastructures et intégrer les enjeux environnementaux, énergétiques et sociaux dans ses projets ?

L'innovation est aujourd'hui au cœur de notre action avec :

- La prospective : nous analysons les évolutions possibles des besoins en eau, en tenant compte des effets climatiques, des changements agricoles et des transformations économiques. Ces analyses vont au-delà de la prévision tendancielle des volumes, en intégrant par exemple l'influence des températures sur les cultures, les nouveaux modes cultureux, l'émergence de nouvelles cultures « climato-compatibles ».
- Une approche systémique : inspirée du Nexus eau-énergie-agriculture-environnement, elle permet de penser conjointement toutes les dimensions d'un aménagement hydraulique de grande ampleur.
- La décarbonation et la sobriété énergétique : le patrimoine hydraulique de BRL est industriel et nécessite un renouvellement régulier, avec l'hybridation de nouvelles technologies. Nous profitons de ces opérations pour réduire l'empreinte carbone, améliorer l'efficacité énergétique et intégrer l'économie circulaire dans nos projets.
- La métrologie et la *data* : les capteurs, les *big data* et l'intelligence artificielle nous permettent de suivre les usages de la ressource en eau, de détecter les fuites potentielles et d'optimiser notre service. Cela permet aussi de constituer des silos de données opérationnelles qui seront d'une grande valeur pour les optimisations futures.

¹⁰ Le programme Aqua Domitia, dont la réalisation a été confiée à BRL par la Région Occitanie, consiste à compléter le Réseau Hydraulique Régional, dont BRL est concessionnaire, à apporter des ressources en

eau sécurisées renouvelables et à réduire la pression sur les milieux aquatiques locaux les plus vulnérables.

- La qualité de service et la conformité des pratiques : en tant que grande Epl, toutes les sociétés du Groupe BRL sont certifiées ISO 9001 (qualité). La filiale BRL Exploitation est, quant à elle, certifiée ISO 14001 (environnement), ISO 50001 (énergie) et ISO 45001 (santé et sécurité). Nous accordons également une grande attention à la régularité des pratiques, avec un Plan Probité à l'échelle du Groupe pour prévenir les risques d'atteintes à la probité et de corruption, dans le respect des dispositions de la Loi Sapin II. Par ailleurs, le nouveau régime de la responsabilité financière des

gestionnaires publics (RFGP) pose également de nouveaux enjeux de sécurisation des pratiques, avec la complexité d'application à une société de droit commercial qu'est une Epl.

Enfin, l'enjeu est aussi devenu sociétal. Dans un contexte de tension grandissante sur les ressources, nous avons défini des critères de priorisation pour l'accès à l'eau : aménagements publics structurants, jeunes agriculteurs, agriculture biologique... La gestion de l'eau devient ainsi un acte politique et solidaire, conciliant équité, sécurité et développement territorial.



©BRL 09/2022

Zoom sur le programme « Démonstrateurs de la ville durable »

2026 : une année charnière pour le programme Démonstrateurs de la ville durable

Lancé en mai 2021, le programme France 2030 « [Démonstrateurs de la ville durable](#) » opéré par la Banque des Territoires s'inscrit dans la stratégie d'accélération « Solutions pour la ville durable et les bâtiments innovants » et la démarche « Habiter la France de Demain », axée autour des 4 défis que sont la sobriété, la résilience, l'inclusion et la création de valeurs. Doté d'une enveloppe de 160 M€ au profit de projets urbains, le programme fédère un réseau national de 39 démonstrateurs de la ville durable, à l'échelle d'îlots ou de quartiers, illustrant la diversité des enjeux de développement durable des espaces urbains français (métropole, péri-urbain, territoires ruraux, ville moyenne, quartier prioritaire de la ville, etc).

Il s'agit d'expérimenter, sur un périmètre concret et avec des conditions de déploiement réelles, des approches ou technologies nouvelles afin d'évaluer leur faisabilité, leur efficacité et leur impact territorial.

Chaque démonstrateur mobilise une diversité d'acteurs – collectivités locales et Epl, Etablissements Publics Locaux (EPF, EPA), acteurs économiques, chercheurs, associations – dans une **logique de coopération et de co-construction**. Il vise à générer des résultats tangibles et des enseignements documentés, **en vue de la réplication et de l'essaimage à d'autres territoires**. Les financements alloués permettent de soutenir l'ingénierie, la mise en œuvre – via le financement du surcoût de l'innovation – et l'évaluation systématique des projets, garantissant la cohérence avec les priorités stratégiques et l'utilisation efficace des fonds publics.

L'année 2026 marque un tournant stratégique, pour le programme Démonstrateurs de la Ville Durable. Ainsi, d'une part elle marque la clôture de la phase d'incubation : il s'agit de tirer les premiers enseignements collectifs sur les réussites, les limites, les leviers identifiés et les perspectives ouvertes par cette première phase. D'autre part, c'est le **passage à la phase de réalisation pour 31 territoires lauréats**, synonyme d'accélération opérationnelle et de concrétisation sur le terrain.

Des actions de capitalisation et de communication seront initiées et déployées par la Banque des Territoires pour :

- Capitaliser sur des innovations : mise en valeur des projets pilotes et préparation à leur essaimage à l'échelle nationale ;
- Rendre visibles les résultats du programme à l'échelle des territoires ;
- Valoriser les projets matures et les apports du programme : ingénierie, financement, mise en réseau, appui stratégique, etc.
- Mettre en avant l'impact du programme sur l'innovation urbaine à travers les types d'opérations accompagnées, les thématiques soutenues (eau, biosourcé, énergie, foncier, etc.) et les conditions et modalités de répliquabilité.

Le rôle des Epl dans le soutien à l'innovation

Un des objectifs du programme consistait également à favoriser les coopérations entre les écosystèmes locaux : collectivités, locales, industriels, chercheurs et aménageurs, etc. Ces derniers sont largement associés aux projets portés par les lauréats Démonstrateurs de la ville durable. Ainsi, **24 Epl sont impliquées parmi les Démonstrateurs de la ville durable**.

Les enjeux d'aménagement liés au changement climatiques supposent d'embarquer des partenaires dans de nouvelles manières de faire. En cela, les Epl, aux côtés des collectivités locales, et en particulier dans le cadre du programme Démonstrateurs de la ville durable, sont les « **éclaireurs** » de l'aménagement de demain. Ce sont des **outils agiles**, capables de s'adapter aux enjeux d'innovation et aux contraintes liées à l'adaptation au changement climatique tels que la sobriété foncière, la pollution des sols et leur refertilisation, la renaturation, la transformation des usages dans la mobilité, la limitation de l'impact carbone dans la construction, la production d'énergies renouvelables...

Les Epl sont également des outils adaptés pour **proposer, accompagner, porter de nouveaux modèles de gouvernance et de montages juridiques**.

EXEMPLES D'INNOVATIONS CONCRETES PORTEES PAR LES DEMONSTRATEURS DE LA VILLE DURABLE

Le projet « Trajectoire - Entrée de Ville » porté par la ville de Sarcelles : un outil d'externalisation des dettes couplé à un fonds de garantie pour redonner des moyens d'action aux copropriétaires (suivi conjoint avec l'ANRU)

Le projet porte sur un **parc de 711 logements privés regroupés en 5 copropriétés**. Ce quartier fait partie du « Grand ensemble des Lochères » (4200 logements, 53 copropriétés) inscrit en QPV / NPNRU depuis 2017 et en ORCOD de droit commun depuis 2022. Pour la plupart érigées dans les années 1950-1960, **les copropriétés des Lochères présentent des signes de fragilité très avancée** : dégradation du bâti et vétusté de certaines installations, mauvaise gestion financière et patrimoniale (impayés de charges dépassant 40% du budget annuel de fonctionnement), paupérisation des habitants (70% des habitants vivant sous le seuil de pauvreté), décote et décrochage immobilier. L'enjeu est donc de **débloquer la situation de ces copropriétés pour éviter l'aggravation de la vacance et de l'insalubrité**.

Les innovations expérimentées sont :

- **La création d'un fonds de garantie locale**, apportant une contre-garantie aux prêts bancaires mis en place pour la rénovation des copropriétés dégradées, sécurisant ainsi les organismes financiers (banques, organismes de caution) peu enclins à financer ces copropriétés ;
- **L'externalisation des dettes de charges des copropriétés dégradées**, pour assainir leur situation financière, par transfert et recouvrement confié à un outil contrôlé par la collectivité locale (type Spl ou Sem).



© Wanissa Kermad

Le projet « Siamorphose » de la Métropole de Brest : un guichet unique pour massifier les opérations de réhabilitation pensées à l'échelle de l'îlot urbain avec la Spl Brest Métropole Aménagement

Le projet concerne un **quartier d'Après-guerre de 96 îlots, marqué par des copropriétés vieillissantes et un parc social ancien**. Les logements sont sous-occupés, avec une part élevée de ménages d'une seule personne, alors que seulement 27 % des logements sont des petits logements. L'occupation des logements est également marquée par une forte rotation et un vieillissement plus marqué qu'à l'échelle de l'ensemble de la ville (un tiers des occupants du quartier ont plus de 65 ans contre un quart sur l'ensemble de la ville). L'ambition est d'enrayer la vacance et d'améliorer la performance énergétique de ce tissu urbain dense et populaire. Les innovations expérimentées sont :

- **Considérer l'îlot urbain comme échelle d'intervention et une unité d'aménagement globale** pour réaliser conjointement la réhabilitation des espaces publics, la réhabilitation des cœurs d'îlots et celle des logements privés, tout en réduisant coûts et délais ;
- **Créer un guichet unique s'appuyant sur un double modèle de concession avec la collectivité et de conventions de mandats avec les propriétaires et syndicats de propriétaires**, afin de centraliser les démarches, financements et suivi techniques et ainsi gagner en simplicité pour les copropriétaires, tout en assurant une péréquation financière des sous-opérations, les résultats ou pertes pouvant alors être mutualisés au niveau du guichet unique.



© dronistair

Le projet « Val de Fontenay Alouettes » de la Spl Marne-au-Bois : un système de bonus-malus environnemental sécurisé par une fiducie pour inciter financièrement les opérateurs à une meilleure performance environnementale

Le territoire de projet couvre un périmètre stratégique de 85 hectares en région parisienne. **Fragmenté par des infrastructures de transport** telles que les lignes RER et l'autoroute A86, le quartier conserve un **rôle central dans la dynamique économique de l'Est parisien. Le projet cible des zones commerciales, des bureaux sous-exploités** (30% de vacance fin 2024, soit 180 000 m² de surface de plancher inutilisés) **et des espaces à réhabiliter, dans une dynamique de renouvellement urbain visant une plus grande mixité fonctionnelle.** Les innovations expérimentées sont :



© vmonet © stock.adobe.com



La transformation massive de près de 70 000 m² de bureaux vacants en logements bas carbone ;

- La promotion des mobilités durables et la réduction de l'usage de la voiture en reconvertissant les parkings vacants en espaces mutualisés de mobilité ;

- Le développement d'une économie circulaire locale par le réemploi des matériaux de construction grâce à une plateforme de réemploi ; **La création d'un outil de suivi en temps réel des émissions et des gains énergétiques (la « Boussole Carbone »), assortie d'un mécanisme de bonus-malus environnemental sécurisé par une fiducie.** Le modèle repose sur la mise en place d'un complément de prix (5%) dans le cadre des droits de vente à construire. Ce mécanisme fonctionne selon un principe de bonus-malus : les opérateurs respectant leur objectif récupèrent tout ou partie de ce complément de

prix, tandis que ceux qui n'atteignent pas leur objectif ne récupèrent pas cette somme. Le modèle est équilibré : les malus financent les bonus. Les compléments de prix collectés par l'aménageur sont centralisés au sein d'une fiducie, gérée par un tiers de confiance (la Caisse des Dépôts et Consignations). Ce système permet de sécuriser et de redistribuer les sommes de manière transparente entre toutes les parties prenantes.

Le projet de la logistique en quartier dense apaisé porté par la Métropole de Lyon à Villeurbanne : des solutions logistiques écoresponsables face à l'intensification urbaine avec la SERL et la SVU

Le projet du démonstrateur de « logistique en quartier dense apaisé » a pour ambition d'allier l'intensification des échanges et la valorisation du cadre de vie. Il se traduit en deux déclinaisons opérationnelles :

- **La logistique de chantier** adaptée à un projet de grande ampleur en centre-ville dense qui repose sur une organisation de chantier sobre et performant, visant à massifier et réguler les approvisionnements des divers chantiers de la ZAC, en dépassant la logique de gestion à l'échelle du lot ;
- **La logistique urbaine sobre et décarbonée** pour les centres urbains denses et apaisés qui vise à réduire l'impact des flux de marchandises et déchets, notamment en limitant la présence des camions sur les espaces publics, dont les aires piétonnes, afin de garantir des espaces publics sûrs et agréables.



1©Plasticine, 2022

La logistique décarbonée du dernier kilomètre systématisée à l'échelle d'un quartier ample et dense constitue une innovation de rupture, transformatrice des flux de marchandises, de déchets, comme des usages.



La Fabrique de Bordeaux Métropole : faire de l'adaptation au changement climatique un principe tutélaire du réaménagement d'une entrée de ville

© Maitetxu Etcheverria pour La Fab

Entretien avec Nicolas Freida, Directeur Général de La Fabrique de Bordeaux Métropole (La Fab), Aurélie Héraut, Directrice de projet et Mira Katrandzhieva, Responsable de projet

LA FAB EN BREF

- **Nom / forme juridique :** La Fab (Spl)
- **Création :** 2012
- **Actionnaires :** Bordeaux Métropole (58,8%) et l'ensemble des communes de la métropole bordelaise, dont la Ville de Bordeaux (8%), la Ville de Mérignac (5%) et la Ville de Pessac (4,5%)
- **Métiers :** aménagement, portage foncier, ingénierie territoriale et prospective

Pourriez-vous retracer l'histoire de La Fab, en lien avec ses travaux sur l'adaptation des opérations au changement climatique et le projet de requalification du secteur Mérignac Soleil ?

Nicolas FREIDA : la création de notre Spl en 2012 est intimement liée à l'anticipation par la Communauté urbaine de Bordeaux (CUB), il y a une quinzaine d'années, des enjeux de frugalité environnementale et notamment de sobriété foncière. En effet, le territoire était déjà confronté à des enjeux très forts de production de logements en lien avec un solde démographique très positif et une population jeune. Le programme « 50 000 logements » a ainsi été pensé pour mener des opérations d'aménagement résidentiel de grande qualité le long des axes de transports en commun, notamment le long des lignes de tramway. Une recherche de gisements fonciers a ainsi été conduite et a abouti à l'identification de gisements plutôt atypiques à l'époque : des délaissés, de grandes friches urbaines, des faubourgs, des pôles multimodaux et des zones commerciales...

Parmi ces gisements, l'un d'entre eux semblait particulièrement atypique : la grande zone commerciale de Mérignac Soleil, qui est un pôle d'emploi très important à l'échelle métropolitaine. Cette entrée de ville a ainsi été inscrite comme site de projet, ce qui était précurseur il y a 15 ans et explique pourquoi le site est aujourd'hui un démonstrateur local mais aussi national. Le projet nourrira de son retour d'expérience opérationnel notamment les réflexions sur les futurs sites de production de logements et d'immobilier d'entreprise dans le cadre de la consultation

lancée par la Métropole de Bordeaux sur ses 6 Portes métropolitaines, qui incluent une part importante de zones d'activités commerciales, en plus de quartiers pavillonnaires et de sites d'activités économiques.

La Fab tient aujourd'hui une posture de structure démonstratrice opérationnelle. La Fab est une Spl, ses axes d'innovation sont donc ciblés sur les questions d'aménagement. Pour ce faire, nos 37 collaborateurs interviennent aujourd'hui sur 12 concessions d'aménagement mais aussi à travers un accord-cadre pluriannuel : celui-ci leur permet de développer de nouvelles opérations en intégrant une démarche prospective extrêmement forte, à la fois sur des questions opérationnelles et sur des problématiques plus générales de fabrique de la ville.

Pourriez-vous nous décrire les ambitions du projet de requalification de la zone commerciale de Mérignac Soleil ?

Aurélie HERAUT : Tout d'abord, il s'agit d'un projet de renouvellement urbain d'envergure, approuvé en 2018, Cette zone commerciale monofonctionnelle s'étend sur 69 hectares et représente l'un des plus gros îlots de chaleur de la métropole. Sur la base de ces constats, nous avons défini avec nos équipes de maîtrises d'œuvre urbaine trois axes d'intervention sur ce secteur :

- Renaturer et refunctionaliser les sols, avec la création de trois parcs, la plantation de 7 000 arbres et un objectif très ambitieux de désimperméabilisation de 20% des surfaces du site ;

- Habiter la zone commerciale : la réalisation de 3 000 logements (dont 790 ont déjà été livrés fin 2025), d'espaces publics favorisant les mobilités douces, d'équipements publics et enfin l'arrivée du tramway contribueront à cet objectif. Le développement d'un hub des mobilités décarbonées s'implantera également dans le secteur, avec pour objectif de changer la culture locale des mobilités très tournée vers l'usage individuel de la voiture. Il s'agit ainsi de transformer le modèle obsolète de la zone commerciale et d'accompagner l'arrivée des habitants et les usagers dans un nouveau quartier en chantier ;
- Maintenir la dynamique commerciale du premier centre commercial régional, en travaillant sur la mixité fonctionnelle du secteur et par la relocalisation des commerces existants sur place dans d'autres formats urbains, en rez-de-chaussée, impliquant également une réflexion sur la logistique et le stationnement menée en partenariat avec les acteurs de la zone commerciale.

Cette opération comporte des spécificités sur le plan opérationnel. D'une part, les équipements aménagés dans le périmètre de l'opération, qui ne se déploie pas à travers une ZAC, seront financés par la taxe d'aménagement majorée (20%) qui s'applique sur le secteur. D'autre part, la maîtrise foncière y est très partielle : La Fab a vocation à maîtriser les emprises sur lesquelles le programme d'équipements publics est réalisé, en plus de 10% du foncier concerné par le programme de construction. Cette part est minime pour des questions d'équilibres économiques : en effet, nous nous situons dans une zone commerciale très dynamique, avec des cellules commerciales à la forte rentabilité et des valeurs vénales élevées. Nous souhaitons donc nous appuyer sur les dynamiques de mutation privées et sur une démarche poussée d'urbanisme partenarial.

Comment avez-vous fait de l'intégration des enjeux d'adaptation au changement climatique un point majeur du projet de reconfiguration du secteur Mérignac Soleil ? Avez-vous changé des éléments de vos modes d'intervention sur des opérations à la suite de cette opération ?

Mira KATRANZHEVA : De multiples études ont été conduites sur le site grâce à notre inscription dans l'AMI « Démonstrateurs de la ville durable » lancé en 2021 dans le cadre de France 2030 et du 4e Programme d'investissements d'avenir (PIA) par le Ministère du Logement, le Ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, le Secrétariat général pour l'investissement et la Banque des Territoires.

Ces études, que le programme a permis de financer, ont rendu des conclusions assez alarmantes sur la présence d'un îlot de chaleur qui allait rapidement se révéler invivable dans la zone mais aussi sur la qualité et la fonctionnalité des sols, concrétisant l'urgence climatique. Des bilans carbone ont également été commandés pour que nous identifions les sources des principales émissions de gaz à effets de serre – à savoir les mobilités, de même qu'une évaluation socio-économique, qui a conclu que l'opération de reconfiguration de cette entrée de ville pouvait avoir un impact très positif. Ces études ont significativement renforcé nos ambitions en matière d'adaptation de l'opération au changement climatique. Ainsi, le plan-guide a été adapté aux différents enjeux environnementaux soulevés afin de s'inscrire à plein dans les ambitions de l'AMI Démonstrateurs de la Ville Durable. De nouveaux axes de travail ont été identifiés : une ambition de réemploi des terres et des matériaux, un changement de la palette végétale pour assurer la continuité de la canopée et une hygrothermie idoine, la conception d'une gestion intégrée des eaux pluviales sur site... Un travail sur l'orientation des îlots a également été mené pour assurer le maintien des continuités des trames brunes, vertes et bleues, dans le but de limiter et réduire les nuisances et de concrétiser un urbanisme favorable à la santé.



© Sabine Delcour pour La Fab

Pour réussir notre pari, il nous faut composer avec une maîtrise foncière publique très limitée et mettre en œuvre une démarche ambitieuse d'urbanisme partenarial, dans laquelle des AMO nous accompagnent. Après avoir mené des échanges bilatéraux avec les enseignes commerciales de la zone, des temps collectifs de partage autour du projet ont été organisés, puis des groupes de travail avec différents types d'acteurs : foncières, grandes enseignes, commerçants indépendants... L'objectif est de mettre les problématiques urbaines en lien avec les préoccupations des acteurs économiques, de sorte que chacun y trouve son compte. Le projet de Mérignac Soleil nous a conduit à renouveler nos modes de faire et à innover chemin faisant. Par exemple, le projet nous a conduit à structurer au sein de la SPL une

démarche expérimentale sur la sensibilisation des acquéreurs de logements aux matériaux de réemploi, qui a alimenté les propositions que nous avons pu faire sur d'autres projets, mais aussi à pousser nos maîtrises d'œuvre plus loin en matière d'adaptation de la palette végétale ou d'aménagement circulaire des espaces publics. Nous avons également réfléchi aux synergies programmatiques et bâtementaires, de sorte à trouver des façons ingénieuses de réinventer les formats commerciaux (tailles, fonctions des cellules) pour aboutir à un résultat harmonieux.

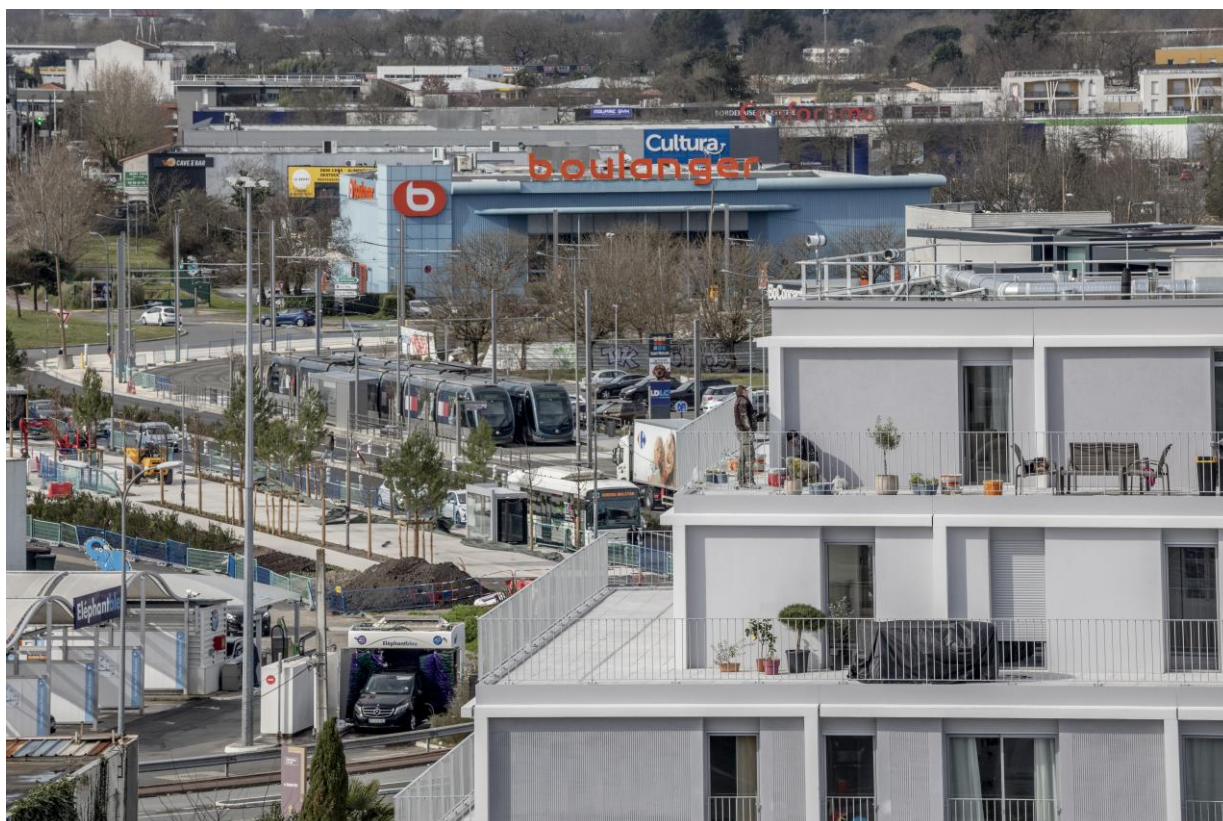
A votre sens, quelles conditions permettent d'intégrer l'adaptation au changement climatique dans un projet d'aménagement pour que cette problématique soit prise en compte structurellement et ne soit pas une variable d'ajustement du projet ?

Mira KATRANZHEVA : Je dirais que deux conditions sont essentielles : l'adaptabilité, pour faire évoluer certains points du projet au fil de sa réalisation, et la pugnacité, pour tenir les ambitions définies pour le projet. Par exemple, si nous parvenons à tenir nos objectifs de désimperméabilisation des sols, de végétalisation du secteur et de prise en compte du cycle de l'eau, nous parviendrons à faire baisser les températures de 3 à 4°C dans le quartier. Il s'agit également d'avoir une vision imbriquée des différents volets de l'adaptation au changement climatique, et de créer de nombreux relais sur lesquels s'appuyer.

Aurélie HERAUT : Au préalable, le portage politique très fort, notamment en matière de renaturation, constitue depuis l'origine une ambition fondatrice du projet. Par ailleurs, il faut avoir à l'esprit qu'un travail de priorisation des ambitions, dans le cadre du développement des opérations immobilières doit être mené dans un contexte où les équilibres économiques sont difficiles à tenir. Ainsi, dans le cadre du projet Mérégnac Soleil, nous avons décidé de mettre l'accent sur le bioclimatisme et la décarbonation des constructions, de même que sur la renaturation des îlots. Cette priorisation contribue à tenir les objectifs.

Sur quels atouts les structures d'économie mixte peuvent compter pour déployer de tels projets favorables à l'environnement et à la santé ?

Aurélie HERAUT : Nous pouvons compter sur notre agilité et notre proximité forte avec nos donneurs d'ordre, notamment Bordeaux Métropole. Un projet de l'ampleur de Mérégnac Soleil fait que notre positionnement est judicieux pour faire la synthèse entre les acteurs impliqués mais aussi pour tenir les trajectoires définies par les politiques dans lesquelles nous nous inscrivons comme le PCAET. De plus, notre fort engagement dans des démarches prospectives nous permet d'être véritablement force de propositions et de porter des ambitions, notamment en matière environnementale.



© Sabine Delcour pour La Fab

Concrétiser les projets de compensation environnementale

La compensation environnementale est la dernière étape de la séquence Éviter-Réduire-Compenser (ERC) et vise à compenser les dommages causés par un projet, notamment les pertes de biodiversité qui n'ont pu être évitées ou limitées. Depuis la loi « Biodiversité » de 2016, les aménageurs doivent garantir un gain net en biodiversité équivalent aux pertes résiduelles, face à la menace croissante de l'érosion des écosystèmes.

Dans la pratique, sa mise en œuvre est complexe et varie selon les territoires et les types d'impacts. Elle implique de restaurer des habitats, préserver des espèces protégées et renforcer la valeur écologique des projets. Pour y parvenir, les aménageurs développent des approches anticipatives, intégrant planification stratégique et modélisation économique, afin de concilier aménagement, biodiversité et valorisation des terres agricoles.

Cette partie recueille les retours d'expérience d'Epl engagées dans des opérations de compensation environnementale pour mieux comprendre les pratiques, les défis et les leviers d'innovation permettant de rendre la séquence ERC plus efficace et intégrée aux projets urbains et territoriaux.



@AIRDIASOL.
Rothan

SERS : repenser le rôle de l'aménageur face aux enjeux écologiques

Entretien avec Eric Hartweg, directeur général de la SERS

LA SERS EN BREF

- **Nom / forme juridique** : SERS – Société d'aménagement et d'équipement du Rhin supérieur (Sem – SA à conseil d'administration)
- **Date de création** : 1957
- **Actionnaires principaux** : Collectivité européenne d'Alsace, Ville et Eurométropole de Strasbourg, Département du Bas-Rhin, Caisse des Dépôts et Consignations
- **Métiers** : aménagement et construction, conseil à l'acte de bâtir, production de logement abordable et intermédiaire, énergie et développement durable

Le métier d'aménageur est en pleine transformation au travers d'une approche durable et intégrée, où la coordination des acteurs et la prise en compte de la transition écologique deviennent essentielles. Dans ce contexte, avez-vous engagé des démarches de transformation de votre Epl ?

Ce changement de paradigme a conduit la SERS à diversifier ses activités. Pour cela, nous avons identifié 2 grands axes :

- Se positionner en tant qu'ensemblier avec d'autres acteurs locaux pour investir les centralités urbaines secondaires ;

- Créer un modèle économique et d'intervention en matière de compensation environnementale et de renaturation.

Face aux nouvelles attentes en matière de compensation environnementale dans les projets d'aménagement, comment la SERS adapte-t-elle son rôle d'aménageur et quelles initiatives avez-vous engagées pour explorer de nouveaux modèles économiques et partenariaux ?

Nous avons commencé à explorer la renaturation avec l'Agence d'urbanisme de Strasbourg (Adeus) à partir de mi-2024, afin d'évaluer la viabilité de plateformes de

compensation de l'artificialisation, de la perte de biotope et des émissions de carbone. Dans ce cadre, il est apparu que la compensation carbone est aujourd'hui la plus aisée à mettre en œuvre, notamment parce qu'elle peut être réalisée à distance des sites d'émission, ce qui offre davantage de souplesse opérationnelle.

Afin d'approfondir ces premiers travaux, nous avons commandé une étude dédiée à la compensation environnementale au groupe SETEC, qui a été co-financée par la Banque des Territoires. Un travail multi-partenarial a été mené, associant collectivités, services techniques, élus, services de l'État et la Collectivité Européenne d'Alsace sur deux terrains d'expérimentation – l'Eurométropole de Strasbourg et la communauté d'agglomération d'Haguenau. Grâce à l'outil cartographique de l'IGN appelé OCSGE (occupation du sol à grande échelle), trois sites susceptibles d'accueillir des dispositifs de compensation ont été identifiés. Toutefois, la mise en œuvre de projets de compensation suppose une mobilisation importante d'acteurs et de ressources, qui est pour le moment difficilement compatible avec les capacités d'une société comme la nôtre. Nous avons donc privilégié les sites mobilisables par la puissance publique, tout en envisageant une extension de l'étude à des sites privés. Nous souhaitons poursuivre cette démarche afin d'identifier les principaux verrous à lever, et, le cas échéant, réfléchir à des évolutions législatives.

Plus largement, cette réflexion s'inscrit dans le constat des limites rencontrées ces dernières années dans notre activité d'aménageur traditionnel, à savoir des compensations parfois

difficiles à mettre en œuvre, souvent empiriques et ponctuelles, et ne garantissant pas toujours une continuité écologique satisfaisante.

Nous nous sommes notamment intéressés aux travaux de CDC Biodiversité, en particulier le projet de la plaine de la Crau, afin d'analyser leur modèle. Nous prévoyons de les rencontrer à nouveau dans deux à trois ans pour faire un point sur nos avancées respectives.

A l'issue de cette étude, comment voyez-vous la compensation ? Est-ce une contrainte, un levier d'innovation, un nouveau champ d'intervention ?

Il s'agit évidemment d'une contrainte, mais elle peut également constituer un véritable tremplin d'innovation. Le fait de s'y être intéressé en amont a permis à notre structure d'être reconnue comme un acteur potentiel lorsque la « masse critique » de projets sera atteinte, que la compensation sera une question portée sur le plan politique et que l'ensemble des parties prenantes sera aligné pour faire progresser la question.

A votre sens, quelles Epl auraient vocation à se positionner sur des activités de compensation, afin d'impulser sa concrétisation ?

Je pense qu'il y a deux types d'Epl qui pourraient s'y intéresser. D'un côté, les Sem bien dotées en fonds propres pourraient jouer un rôle de foncière, avec une possible implication des EPF. De l'autre, les Epl dotées d'une ingénierie pertinente, capables de mener les opérations de renaturation et d'en assurer le suivi sur la durée, s'inscriraient dans la continuité des premières.



Toit végétalisé de la Manufacture des Tabacs @Bartosch Salmanski



©ARAC

OPERCO : un opérateur régional au service de la biodiversité

Entretien avec Hortense Lebeau, responsable de l'OPERCO

L'ARAC-OPERCO EN BREF

- **Nom / forme juridique :** OPERCO (Opérateur Éviter Réduire Compenser en Occitanie) / Société par actions simplifiée (SAS), filiale de la Sem ARAC Occitanie
- **Date de création :** ARAC Occitanie (2016), OPERCO (2021)
- **Actionnaires :** Sem ARAC, SAFER Occitanie, Chambre régionale d'agriculture
- **Métiers :** Accompagnement des projets d'aménagement pour la prise en compte de la séquence ERC, ingénierie et pilotage de la compensation écologique, sécurisation du foncier compensatoire, coordination des acteurs et suivi écologique de long terme

2 sociétés pour plus de souplesse d'intervention en fonction de la nature du projet et du mode d'intervention



Au service de clients publics et privés

- Société d'économie mixte
- Actionnariat public et privé

Capital : 62 599 842,90 €

Modes d'intervention : Mandat, Contrat de Prestation Intellectuelle, Assistance à Maitrise d'Ouvrage, Contrat de Promotion Immobilière, Concession, Délégation de Service Public, Bail à construction, Financement & portage immobilier via des SAS



Travaille uniquement pour ses actionnaires

- Société publique locale
- Actionnariat 100 % public

Capital : 1 830 000 €

Modes d'intervention : Mandat, Concessions, Bail à construction, Contrat de Prestation Intellectuelle, Assistance à Maitrise d'Ouvrage

5 outils stratégiques au service des territoires

Contribuer au plan de relance pour l'emploi



ARIS Occitanie, agence régionale des investissements stratégiques, pour faciliter les relocalisations /localisations dans les secteurs stratégiques pour la résilience de notre économie



FOCCAL, outil de restructuration commerciale et artisanale, pour favoriser le maintien ou l'installation du commerce et de l'artisanat de proximité, et plus globalement en faveur de la vitalité des villes, petites et moyennes et des bourgs centres



La **FONCIÈRE DES PYRÉNÉES** pour participer au développement d'hébergements touristiques innovants et écoresponsables



OPERCO, opérateur de compensation environnementale, pour favoriser les aménagements à moindre impact sur la biodiversité et l'économie agricole



La **FONCIÈRE AGRICOLE :** accompagnement des agriculteurs, tout particulièrement pour ceux qui s'installent en faveur d'une agriculture durable, viable et vivable

Que recouvre exactement la compensation écologique dans le cadre de la séquence Éviter – Réduire – Compenser (ERC) ? Pourquoi la compensation est considérée comme le « dernier recours » dans la protection de la biodiversité ?

La compensation est le dernier volet de la séquence Éviter – Réduire – Compenser (ERC). Elle intervient lorsque les impacts des projets sur la biodiversité n'ont pas pu être évités ni réduits entièrement dans le cadre du projet. C'est une étape cruciale, mais qui doit intervenir en dernier lieu : elle est nécessaire lorsque le projet génère des impacts résiduels, d'où l'importance de bien intégrer l'évitement et la réduction dès la phase amont.

Quelles ont été les motivations de la Région Occitanie pour créer un opérateur régional dédié à la compensation écologique ? En quoi l'OPERCO vient-il compléter l'écosystème d'acteurs existants, et à quelle échelle intervient-il ?

La Région Occitanie a identifié un besoin stratégique de cohérence et de lisibilité dans la mise en œuvre de la compensation écologique. Si des acteurs existaient déjà, il manquait un outil régional, opérationnel, capable d'accompagner concrètement les projets d'aménagement, au plus près de leurs contraintes foncières, réglementaires et écologiques.

C'est dans cette optique que l'OPERCO a été créé en 2021 au sein de la Sem ARAC. L'objectif était clair : se doter d'un opérateur directement connecté aux projets, là où l'Agence Régionale de la Biodiversité (ARB) intervient davantage en amont, sur les volets de planification, d'intégration de la séquence ERC dans les documents stratégiques et de coordination régionale.

L'OPERCO intervient ainsi à l'échelle régionale pour garantir une vision d'ensemble et une cohérence globale des actions de compensation. Mais cette échelle n'exclut pas, bien au contraire, une intervention très concrète sur le terrain. Les projets se concentrent souvent autour des grandes agglomérations – Montpellier, Toulouse, Carcassonne – là où la pression foncière et l'intensité des aménagements sont les plus fortes, mais l'OPERCO accompagne également des collectivités plus petites dès lors qu'un besoin de compensation se fait jour.

Ce positionnement permet d'articuler efficacement les différentes échelles d'intervention – régionale, départementale et locale – et d'assurer une véritable complémentarité entre les acteurs, au service de mesures de compensation à la fois cohérentes et adaptées aux réalités des territoires.

Quels sont les partenaires clés de l'OPERCO et comment s'organise concrètement ce travail collectif autour des projets ? Êtes-vous présents depuis l'émergence du besoin

de compensation jusqu'à la mise en œuvre et le suivi écologique ?

Au sein de la SAS OPERCO, deux partenaires stratégiques sont directement actionnaires : la Safer Occitanie et la Chambre régionale d'agriculture.

Ce choix n'est pas anodin. Ces deux structures sont au cœur de notre action au quotidien. Elles sont systématiquement associées aux missions que nous menons pour les maîtres d'ouvrage, souvent en sous-traitance directe dans le cadre des contrats que nous signons. La question foncière étant le nerf de la guerre en matière de compensation écologique, l'expertise de la Safer est déterminante pour identifier, analyser et sécuriser des terrains adaptés pour compenser, dans des contextes agricoles souvent très tendus.

Au-delà de ces actionnaires, l'OPERCO travaille en étroite collaboration avec de nombreux acteurs spécialisés : bureaux d'études naturalistes, gestionnaires d'espaces naturels, Conservatoires d'espaces naturels, services de l'État... Cette organisation nous permet d'intervenir à toutes les étapes du projet, comme un ensemble pour sécuriser les projets, fluidifier les démarches et garantir la cohérence écologique des mesures de compensation sur le long terme.

Plus concrètement, lorsqu'un projet nécessite une compensation écologique, l'OPERCO accompagne le maître d'ouvrage de manière complète, depuis la définition du besoin jusqu'au suivi écologique sur le long terme. Le processus se déploie généralement en trois grandes étapes :

1. Identification et quantification des impacts : l'OPERCO intervient lorsque le maître d'ouvrage a défini les mesures d'évitement et de réduction des impacts de son projet. Le Comité d'engagement (Région, SAFER, Chambre d'Agriculture et partenaires) examine alors le projet pour valider son éligibilité.
2. Sécurisation du foncier et faisabilité : une cartographie des zones prioritaires est réalisée pour éviter les secteurs à forte concurrence agricole ou à enjeux particuliers (à l'image des secteurs viticoles). Ensuite, les parcelles sont analysées écologiquement par un bureau d'études et sécurisées *via* acquisition ou bail emphytéotique. Les cahiers des charges écologiques sont ensuite définis avec les exploitants ou gestionnaires.
3. Mise en œuvre et suivi sur le long terme : l'OPERCO accompagne la rédaction des plans de gestion et la mise en œuvre pérenne des mesures compensatoires. Cela inclut la restauration écologique, le suivi des espèces et la gestion des habitats sur plusieurs décennies, selon les obligations réglementaires de chaque maître d'ouvrage (30 à 50 ans, ou plus).

A votre sens, quelles sont les conditions de réussite d'un projet de compensation écologique ?

Trois facteurs apparaissent déterminants. Le premier est l'anticipation : plus la séquence ERC est intégrée tôt dans la conception du projet, plus il est possible d'éviter ou de réduire ses impacts, et de limiter le recours à la compensation. Intervenir trop tard reste l'un des écueils les plus fréquents.

Le deuxième facteur tient à la mobilisation des bons partenaires. La réussite d'un projet repose sur une articulation fine entre services de l'État, bureaux d'études, gestionnaires écologiques, acteurs agricoles et fonciers, aussi tôt que possible. Aucun de ces maillons ne peut fonctionner isolément.

Enfin, la continuité entre la conception des mesures et leur gestion dans le temps est essentielle. Trop souvent, des mesures écologiquement ambitieuses sur le papier se révèlent difficiles, voire impossibles, à mettre en œuvre sur le terrain. Penser la gestion dès l'amont permet de garantir l'efficacité écologique des actions de compensation sur la durée.

Depuis sa création en 2021, quels enseignements tirez-vous de l'action de l'OPERCO ?

L'expérience a rapidement montré que les maîtres d'ouvrage ont besoin d'un accompagnement global, notamment pour sécuriser le foncier compensatoire, souvent point de blocage principal des projets. Elle a également confirmé l'importance d'intégrer dès la conception la gestion à long terme des mesures, afin d'éviter des dispositifs inapplicables une fois les autorisations obtenues.

Conçue initialement comme un outil expérimental avec une phase de test de trois à quatre ans, l'OPERCO entre aujourd'hui dans une phase de consolidation et de développement, avec pour objectifs de renforcer les équipes et d'intégrer de nouveaux partenaires pour répondre à des demandes croissantes.

Ce positionnement pionnier suscite un fort intérêt des EPL et des territoires. Des structures d'Occitanie, mais aussi d'autres régions, nous sollicitent régulièrement pour bénéficier de notre retour d'expérience et nourrir leur réflexion sur la création de dispositifs similaires. À ce jour, l'OPERCO reste un cas unique en France d'opérateur de compensation écologique créé au sein d'une Sem d'échelle régionale. Les échanges avec d'autres Epl ou territoires contribuent ainsi à diffuser des pratiques exigeantes et à structurer progressivement un réseau d'acteurs autour de la compensation écologique.



Site de compensation de Barbazan lié au projet de réhabilitation de la ligne ferroviaire entre Montréjeau et Luchon (Région Occitanie) @Ronan Lattuga

CONCLUSION

100 ans après leur inscription dans le droit français, **les Epl continuent de démontrer leur caractère d'actrices essentielles** de l'écosystème de l'aménagement, actuellement en recomposition. **Pourquoi une telle longévité ?**

- Pour leur capacité à **ajuster leurs modalités d'intervention**, à les réinventer mais aussi à sécuriser les projets ;
- Pour le pont qu'elles établissent entre sphère publique et sphère privée et leur **double préoccupation entre intérêt général et responsabilité financière** ;
- Pour leur **proximité** au terrain et aux préoccupations des territoires de toute taille, leur permettant de formuler des solutions sur mesure et innovantes ;
- Pour leurs capacités de **médiatrices**, faisant travailler ensemble des parties prenantes aux intérêts parfois divergents pour faire advenir les projets ;
- Pour leur capacité de projection et de **gestion du temps long** ;

En somme, **les Epl d'aménagement sont des outils souples, agiles, stables, aptes à concilier court et long terme, à avoir une action véritablement contracyclique dans un contexte de crise(s) et à trouver les équilibres nécessaires pour donner vie aux projets territoriaux**. Ces structures ont véritablement su trouver leur place en conjuguant stabilité et transformation, proximité et vision stratégique, intérêt général et efficacité, des qualités d'autant plus précieuses dans un écosystème marqué par des mutations rapides.

Dans la continuité de cette publication, la prochaine édition de cet observatoire aura pour objectif de suivre les évolutions des Epl d'aménagement dans toute leur diversité (statutaire, territoriale, de métiers...) et d'explorer avec elles leurs (nouveaux) terrains de jeux, partenariats, modalités d'intervention et chantiers en cours. Il s'agira de **donner à voir aussi bien leurs problématiques et défis que leurs stratégies de réponse, à un moment où l'acte d'aménager se fait toujours plus transverse et nécessite des acteurs ensembliers, engagés et fédérateurs à l'image des Epl d'aménagement**.



REMERCIEMENTS

- Cette publication a été réalisée à l'initiative de la Banque des Territoires et de la Fédération des élus des Entreprises publiques locales.



- Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué à cette publication, ainsi que les Epl et EPF qui y ont contribué ou y sont citées, notamment :

- Groupe Altémed
- Groupe ARAC
- Assemblia
- BRL
- Groupe Cénovia
- Groupe Ensemble
- EPF Bretagne
- La Fabrique de Bordeaux Métropole
- Groupe S3D / SPAD
- SECAL
- SEMAG
- SEM Breizh
- SEM Oryon
- SERS
- SONADEV
- SPL Lyon Part-Dieu

- La SCET a été missionnée pour la rédaction de cette publication.



BIBLIOGRAPHIE

- Julien Aldhuy et al., « Économie mixte et aménagement urbain au xx^e siècles : Une histoire balisée, mais un champ à explorer », *Histoire urbaine*, 2023/3 N° 68, 2023. p.5-15.
- Banque des Territoires et FedEpl, « [Les Epl d'aménagement. Données et tendances](#) », mis en ligne le 4 février 2025, 60 p.
- Banque des Territoires et FedEpl, « [L'économie mixte engagée pour la politique de la ville Comment les Entreprises publiques locales transforment les quartiers prioritaires ?](#) », mis en ligne le 14 novembre 2024, 83 p.
- Laurent Coudroy de Lille, « La SEMAEC de 1965 à 1980 : "Pilote" de l'opération d'urbanisme du Nouveau Créteil ». *Histoire urbaine*, 2023/3 N° 68, 2023. p.77-96.
- Jacques Da Rold, *Les Sociétés d'Economie Mixte, acteurs de la Ville. Regards croisés en France et en Europe*, L'Harmattan, 2010, 213 p.
- Fédérations des élus des Epl, « [L'économie mixte locale des intercommunalités et villes moyennes](#) », juin 2024, 9 p.
- Fédération des élus des Entreprises publiques locales, [Eplscope 2025, Le baromètre de l'économie mixte locale](#) », octobre 2025, 28 p.
- Fédération des élus des Entreprises publiques locales, Réseau National des EPF d'État et Association des EPFL, « [Aménager les territoires à l'ère du ZAN : renforcer les coopérations entre les EPF et les Epl](#) », Collection Mode d'emploi, mars 2024, 28 p.
- Fédération des élus des Entreprises publiques locales, [Le guide fiscal de l'aménagement](#), Collection Mode d'emploi, avril 2023, 130 p.
- Raphaël Frétigny, « La SCET à Nantes : l'économie mixte et la (dé)centralisation dans les années 1960-1970 ». *Histoire urbaine*, 2023/3 N° 68, 2023. p.17-32.
- André Gauron, « Les fondements de l'économie mixte ». *Les remparts de l'argent*, Odile Jacob, 1991. p.133-183.
- Joël Idt, « Les entreprises publiques locales au début du xx^e siècle : Un paysage et des logiques d'action en recomposition ». *Histoire urbaine*, 2023/3 N° 68, 2023. p.123-144.
- Sébastien Radouan, « La SODÉDAT 93 dans la ZAC Basilique de Saint-Denis. Une SEM départementale en mission pour l'architecture (1974-1994) ». *Histoire urbaine*, 2023/3 N° 68, 2023. p.97-122.
- Olivier Ratouis, « Albert Denvers, l'État et la SEDN : politique urbaine fragmentée et économie mixte à Dunkerque dans les années 1960 ». *Histoire urbaine*, 2023/3 N° 68, 2023. p.55-75.



