



## **Objectif ZAN**

*Le temps  
de la mise en action(s)*

# Une 2<sup>e</sup> édition pour prendre le pouls du terrain et des décideurs publics et privés

Une enquête inédite menée auprès des territoires français

366 dirigeants interrogés entre juillet et octobre 2023

Collectivités, EPL, acteurs privés de l'immobilier de toute la France et de toutes les échelles de territoires



## Sommaire

4

Synthèse de l'étude

6

L'équation du ZAN :  
Genèse, enjeux et conséquences territoriales

12

Le ZAN vu par celles et ceux qui façonnent les territoires

23

Perspectives et pistes de travail :  
Traduire le ZAN en action(s)

35

Méthodologie et remerciements

38

Qui sommes-nous ?

## Édito

La mise en œuvre du ZAN pour répondre aux objectifs de la loi Climat et Résilience provoque, d'ores et déjà, **des changements profonds et durables dans la manière de concevoir l'aménagement, l'urbanisme et les politiques publiques.**

Les défis à relever supposent de mener des programmes d'aménagement à la fois plus longs, plus coûteux et plus complexes, dans un contexte de concurrence accrue entre opérateurs et de conditions économiques nouvelles (réduction des finances publiques, recentrage des soutiens à la construction, renchérissement du coût des matières premières, de l'énergie, des conditions d'emprunt...). **Relever ces défis constitue également une formidable opportunité de réinventer une nouvelle forme d'attractivité territoriale sobre en foncier, pour stopper l'érosion massive de la biodiversité et limiter l'impact sur le climat.**

L'ensemble des collectivités, quelle que soit la pluralité des situations rencontrées (territoires récessifs, marchés sous tension...), est concerné par la mise en application du ZAN dans un environnement non stabilisé à ce jour par les effets conjugués des transitions écologique, numérique, démographique, économique...

Plusieurs choix s'offrent aux collectivités pour répondre aux enjeux de la sobriété foncière :

- Laisser faire le marché en misant sur l'opportunité que représentent les offres d'opérateurs capitalisés pour tenter d'échapper aux contraintes budgétaires dans une vision court-terme, mais en se dotant de moyens de contrôle ;
- Engager une politique volontariste en planifiant les conditions de maîtrise du foncier devenant un bien commun (du fait de sa rareté) et un support stratégique de développement territorial à moyen et long terme.

Ces deux positions, aussi caricaturales soient-elles, présentent chacune des avantages et des inconvénients à mesurer selon les dynamiques spatiales qui s'exercent localement. Il ne s'agit pas seulement de défis de compétitivité dans la mise en œuvre des programmes d'aménagement mais bien d'un changement radical dans la manière de concevoir la fabrication de la ville.

### Les partenaires de cette 2<sup>e</sup> édition



# Synthèse de l'étude

1

**Le ZAN est une nouvelle étape de politiques de sobriété foncière engagées depuis plusieurs décennies, au cœur d'une équation complexe**

La loi Climat et Résilience s'inscrit dans une trajectoire de sobriété foncière enclenchée depuis plus de 20 ans, qui doit permettre le développement d'une nouvelle approche plus soutenable de l'aménagement, tout en répondant aux besoins des territoires, notamment en termes de logements et d'activité économique.

**-1/3**

de foncier consommé entre 2009 et 2021<sup>1</sup>

**-50 %**

l'objectif de réduction de la consommation foncière sur la période 2021-2031, par rapport à la période 2011-2020<sup>2</sup>

**7,8 M**

estimation du nombre de logements à mettre sur le marché entre 2020 et 2050<sup>3</sup>

**93 %**

des parcs d'activités seront saturés en 2030<sup>4</sup>

2

**Les dirigeants publics et privés ont pris conscience des enjeux du ZAN mais ne sont pas encore suffisamment outillés pour en décliner la mise en œuvre opérationnelle**

- Si la prise de conscience des enjeux liés au ZAN est partagée, le niveau d'expertise des acteurs de l'aménagement et de l'immobilier n'est pas encore au niveau des enjeux d'après les résultats de notre enquête.
- De plus, les objectifs de sobriété foncière seraient encore assez peu déclinés dans la stratégie et les documents de planification des collectivités.
- Ces éléments démontrent que la mise en action(s) du ZAN reste à engager dans les territoires.

**74 %**

des dirigeants interrogés soulignent que leur organisation a engagé des réflexions ou mesures concrètes pour décliner la mise en œuvre du ZAN<sup>5</sup>

**64 %**

considèrent que les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont pris conscience des enjeux liés au ZAN<sup>5</sup>

**22 %**

considèrent que les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont acquis une solide expertise (réglementaire, technique, financière, etc.) de ces enjeux<sup>5</sup>

**Quels sont aujourd'hui les principaux freins rencontrés sur le terrain dans la mise en œuvre du ZAN ?<sup>5</sup>**

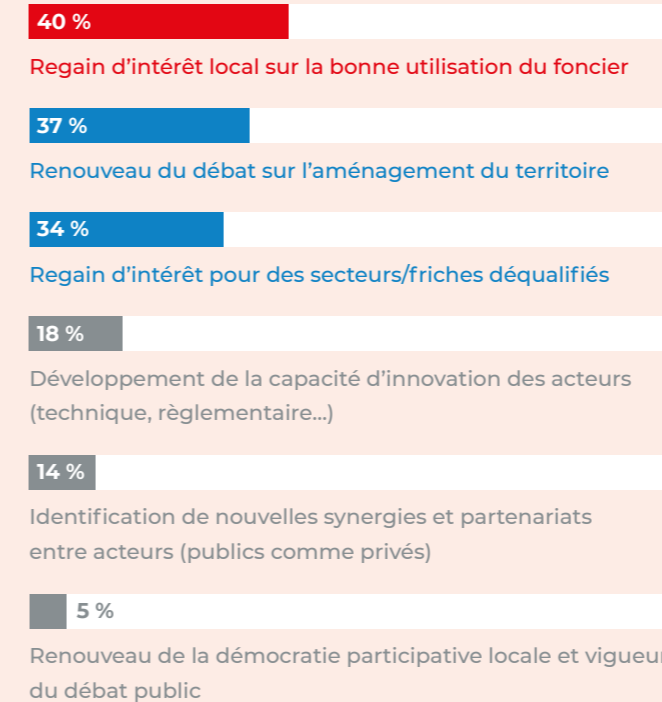


3

**Malgré les difficultés et les nombreux débats, 1 dirigeant interrogé sur 2 identifie des retombées positives liées au ZAN**

- Le ZAN suscite depuis plusieurs années de vifs débats auprès des acteurs du territoire et a fait l'objet de multiples publications. Le grand public est également très sensibilisé et associé à cette réflexion.
- L'enquête menée révèle que des retombées positives sont également issues de ces débats, comme le regain d'intérêt local pour la bonne utilisation du foncier et pour les secteurs déqualifiés, à l'image des friches. Le ZAN a également permis d'enclencher un renouveau du débat sur l'aménagement du territoire.

**Quelles retombées positives liées au ZAN pouvez-vous d'ores et déjà observer ?<sup>5</sup>**



4

**Les 350 experts de l'aménagement et de l'immobilier interrogés identifient 10 pistes de travail pour répondre collectivement aux enjeux du ZAN**



**Pour les collectivités**

Anticiper et définir une stratégie foncière

Renouveler la capacité de maîtrise foncière publique

Favoriser la densification, l'optimisation et le recyclage urbain

Mobiliser la fiscalité en faveur de la sobriété foncière



**Pour les aménageurs et les opérateurs publics**

Renforcer l'ingénierie interne

Favoriser la mutation des zones d'activités

Développer des solutions de portage foncier de long terme



**Pour les professionnels privés et les industriels**

Mieux anticiper ses besoins de développement et extensions

Faire évoluer le modèle d'activités de la promotion et de l'aménagement privé

Réinterroger les potentialités et modalités d'optimisation foncière

<sup>1</sup> Données du Portail gouvernemental de l'artificialisation des sols, 2023

<sup>2</sup> Texte réglementaire loi Climat et Résilience (2021)

<sup>3</sup> Les Echos. « Immobilier : pourquoi la France peine à calculer ses besoins en logements neufs ». Publié le 19 septembre 2022.

Cite les estimations de la DHUP.

École des Ponts ParisTech, Rapport « Besoins en logements neufs », juin 2021, 28 p.

<sup>4</sup> Enquête du groupe de travail « Concilier sobriété foncière et développement économique » (Cerema, Intercommunalités de France et Territoires d'Industrie - ANCT), « Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière » Focus économie, janvier 2022, 28 p.

<sup>5</sup> Enquête SCET auprès de 366 dirigeants publics et privés (menée de juillet à octobre 2023)

# L'équation du ZAN

## Genèse, enjeux et conséquences territoriales

### La préservation du foncier est un enjeu majeur pour la biodiversité et la souveraineté alimentaire...

La sobriété foncière, et à travers elle l'ambition du Zéro artificialisation nette (ZAN) à 2050, est un enjeu majeur à au moins trois titres : la préservation de la biodiversité, la souveraineté alimentaire (préservation des terres agricoles et maintien d'une agriculture viable) et la réduction de l'impact sur le climat.

### Un recul rapide de la biodiversité

La France connaît un recul rapide de la biodiversité et elle est le pays européen le plus urbanisé par habitant (selon le rapport France Stratégie sur le ZAN de 2019). Depuis l'après-guerre, l'aménagement du territoire s'est structuré majoritairement en extension pour répondre aux besoins de logements et de développement économique, en s'appuyant sur une mobilité motorisée aisée permettant d'aller toujours plus loin. Sur certains territoires, l'artificialisation croissante, voire exponentielle, n'a pas toujours été synonyme d'attractivité et de gain de population. En parallèle de cette urbanisation, des phénomènes corrélés sont constatés : augmentation de la vacance, dévitalisation des polarités et de leurs commerces, équipements et services, augmentation des friches au sein des zones d'activités et commerciales...

### Une nouvelle approche de l'aménagement qui ne peut être un objectif comptable

Il est donc indispensable de changer notre approche de l'aménagement du territoire, se résumant depuis trop longtemps à "équiper le territoire", soit créer des équipements, des infrastructures. **Le ZAN impose aux acteurs de l'aménagement et aux territoires de repenser les modèles de développement actuels en les soumettant à l'examen critique de nouveaux critères de performance et d'attractivité.** Il impose de construire un nouveau projet de société réinterrogeant la manière dont on vivra les territoires dans 15 ou 20 ans, au moment où le pic démographique aura été dépassé sous l'effet du "papy-boom", mais aussi au moment où le coût de l'énergie aura grandement augmenté et enfin quand le contexte climatique aura encore évolué.

**Le ZAN ne peut donc pas être qu'une question d'hectares à consommer :** il réinterroge nos usages de la ville et des territoires, et doit réinterroger nos imaginaires. Le ZAN ne doit pas faire rentrer les territoires dans une planification de la contrainte mais les amener à trouver les voies pour construire des projets sobres sur le plan foncier, s'appuyant sur une nouvelle manière d'habiter et de vivre.

### Taux d'artificialisation moyens pondérés par la population de quelques États membres de l'Union européenne<sup>6</sup>

État européen	Superficie totale en km <sup>2</sup>	Taux d'artificialisation d'après CORINE Land Cover	Population en millions Eurostat 2018	Densité moyenne de population habitants/km <sup>2</sup>	Surface artificialisée moyenne en km <sup>2</sup> pour 100 000 habitants
France (métropole)	543 940	5,5 %	63,7	117	47
Allemagne	357 021	9,4 %	82,8	232	41
Royaume-Uni	242 900	8,3 %	66,3	272	30
Pays-Bas	37 354	13,4 %	17,1	459	29
Espagne	510 000	2,7 %	46,7	91	30
Italie	301 336	5,3 %	60,5	201	26

<sup>6</sup> France Stratégie, d'après les données de l'Agence européenne de l'environnement



### ... et la mise en œuvre du ZAN n'est qu'une nouvelle étape d'un processus engagé depuis une vingtaine d'années

### Plus de sobriété foncière ? Un enjeu pas si nouveau

Alors que le ZAN occupe les esprits des élus et des acteurs de l'aménagement, laissant à penser que nous nous préoccupons de cette question depuis 3 ans seulement, il convient de rappeler que la question foncière – et plus précisément la réduction de la consommation d'espaces – n'est pas nouvelle. En effet, la loi de Solidarité et de Renouvellement Urbain (loi SRU) du 13 décembre 2000, il y a plus de 20 ans, a été la première pierre d'une politique d'aménagement du territoire qui devait engager un aménagement plus sobre. Dans son sillage ont suivi les lois Grenelle, ALUR et ELAN, jusqu'à la loi Climat et Résilience. Celle-ci est passée d'un objectif de limitation de la consommation d'espaces à un objectif de réduction de la consommation d'espaces, pour aboutir à un objectif chiffré d'une diminution de 50 % de la consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers (ENAF) dans un premier temps puis l'atteinte de non-artificialisation supplémentaire des sols dans près de 30 ans.

Ces lois successives démontrent-elles un échec à endiguer la consommation d'espaces ? Il est important, au contraire, de rappeler que les territoires ont déjà fait des efforts considérables de réduction de la consommation d'espaces, supprimant par centaines des hectares à urbaniser pour les reclasser en zones naturelles et agricoles. L'aménagement du territoire s'inscrit sur le temps long. Les documents d'urbanisme mettent entre 3 et 6 ans pour être élaborés et ne produisent pleinement leurs effets qu'au bout de 2 à 3 ans.

# - 1/3

Des effets ont déjà été constatés : la consommation d'espaces a en effet reculé d'un tiers au cours des 10 dernières années, passant de 30 900 hectares à 21 300 hectares entre 2009 et 2021.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Données du Portail gouvernemental de l'artificialisation des sols, 2023

Le ZAN est donc une étape supplémentaire qui doit permettre d'accélérer la réduction de la consommation d'espaces, à condition qu'on ne l'applique pas de manière simpliste et comptable alors que les réalités territoriales sont multiples et complexes.

Les territoires sont la résultante d'histoires, pour certaines industrielles, pour d'autres rurales et agricoles ou encore issues d'un développement majeur du périurbain. Ces différentes trajectoires, plus ou moins récentes, leur confèrent des caractéristiques différentes et impliquent une application adaptée de cet objectif afin que le ZAN puisse être mis en œuvre de manière juste et permette aux territoires de développer leurs projets.

### Comment le ZAN rebat-il les cartes de l'attractivité territoriale ?

L'objectif de "Zéro Artificialisation Nette" et l'adaptation au dérèglement climatique sont vus aujourd'hui comme de nouvelles contraintes, comme des freins au développement territorial, ou plutôt au développement tel qu'il se pratique depuis l'après-guerre.



Il impose plutôt de prendre de la hauteur et de s'engager dans un exercice de prospective pour comprendre que l'avenir des territoires va se jouer dans leur capacité à reconstruire et à redéfinir ce qui fait et fera l'attractivité territoriale de demain.

L'éveil des consciences écologiques et la volonté collective partagée de conserver le vivant (au sens large) nous invitent désormais à penser la sobriété sans oublier d'intégrer l'Humain. L'intelligence collective est l'ingrédient nécessaire à l'adaptation des territoires.



**Le ZAN est au centre d'une équation complexe entre préservation du foncier, construction de logements, développement économique et réindustrialisation**

**Mettre sur le marché près de 8 millions de logements d'ici 2050**

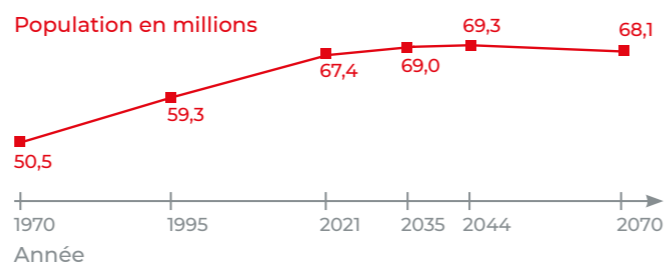
Selon les projections démographiques de l'INSEE (scénario central), la population française devrait rester stable d'ici 2070 aux alentours de 68,1 millions d'habitants.

Malgré cette tendance démographique, l'augmentation constante du nombre de ménages – le nombre de ménages à l'horizon 2030 serait de 31,9 millions contre 28,4 millions en 2016, soit une hausse de 3,5 millions – entraîne un besoin de production de 300 000 logements par an en moyenne jusqu'en 2050.

Au final, le besoin est estimé à environ 7,8 millions de logements à mettre sur le marché entre 2020 et 2050.

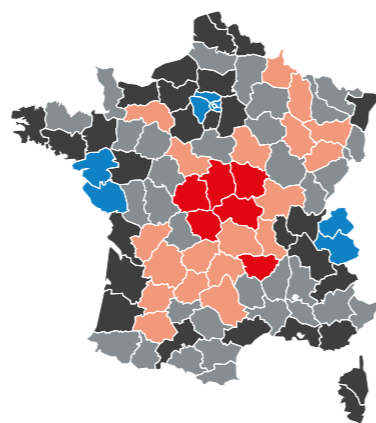
La moitié de ce besoin pourrait être couverte par les logements vacants, contribuant à la réduction de l'artificialisation, mais la localisation de cette vacance ne coïncide pas forcément avec des besoins encore essentiellement localisés dans les métropoles, qui polarisent la croissance démographique.

**Évolution de la population de 1970 à 2070 (scénario central)<sup>8</sup>**



**Taux de logements vacants<sup>9</sup>**

- 12 % et plus
- de 10 à moins de 12 %
- de 8 à moins de 10 %
- de 6 à moins de 8 %
- moins de 6 %



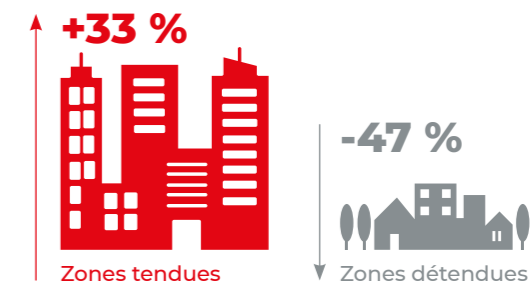
**Foncier à vocation économique : des besoins importants déclarés à horizon 2030**

Entre 2009 et 2019, l'urbanisation à destination de l'activité économique représente un peu plus d'un quart de l'artificialisation des sols sur le territoire français, contre 66 % pour l'habitat. Dans le même temps, les besoins en foncier économique restent importants en raison des projets et processus de réindustrialisation des territoires, de redynamisation des centres-villes et de décarbonation des activités.

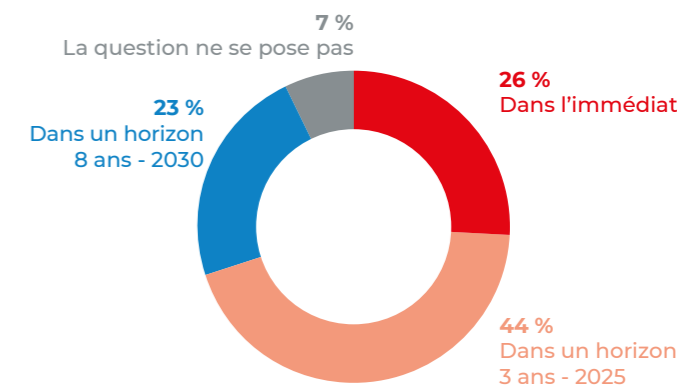
La pénurie du foncier économique disponible constitue d'ores et déjà une réalité pour une majorité de territoires.

- 41 % des parcs d'activités seront saturés à l'horizon 2025, 93 % à horizon 2030 et 28 % le sont déjà ;
- Près de deux tiers des territoires refusent des projets d'implantation et subissent des déménagements d'entreprises faute de place pour les conserver ;
- Moins de 10 % des intercommunalités peuvent accueillir une activité nécessitant une surface supérieure à 100 hectares ;
- Seules 27 % des intercommunalités peuvent accueillir une activité nécessitant une surface supérieure à 50 hectares.

**Évolution de la construction entre 2007 et 2017<sup>10</sup>**



**En poursuivant les tendances et opérations d'aménagement actuelles, votre parc d'activités économiques arrivera à saturation<sup>11</sup> :**



<sup>8</sup> INSEE, « Projections de population pour la France – Méthodes et hypothèses », 2021  
<sup>9</sup> INSEE, Recensement de la population, 2015

<sup>10</sup> Service des données et études statistiques du Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, Chiffres clés du logement, Edition 2022  
<sup>11</sup> Enquête du groupe de travail "Concilier sobriété foncière et développement économique" (Cerema, Intercommunalités de France et Territoires d'Industrie - ANCT), "Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière", Focus économie, Janvier 2022, 28 p.

Quels sont les principaux enjeux identifiés par les équipes de l'ANCT pour concilier le développement de l'industrie et la déclinaison du ZAN sur nos territoires ?

L'enjeu foncier connaît une réelle montée en puissance dans le cadre du programme Territoires d'Industrie depuis son lancement. Sur les quatre piliers du programme (développement des compétences, mobilisation du foncier, soutien aux écosystèmes d'innovation, accélération de la transition énergétique et écologique), le foncier ressort comme la deuxième thématique prioritaire dans les dossiers de candidatures des territoires. En effet, sur les 2200 actions des 183 derniers lauréats du programme, plus de 20% concernent le foncier : optimisation du foncier, recyclage, réhabilitation, densification de zones existantes, etc.

Il est important d'avoir en tête que le programme Territoires d'Industrie n'est pas une dérogation au ZAN, au contraire : tout l'enjeu est d'accompagner ces territoires à concilier la mobilisation du foncier et leur (re)développement industriel.

L'ANCT traduit plus spécifiquement le soutien en ingénierie sous deux formes :

- Co-financement de chefs de projet en intercommunalité et au niveau régional ;
- Financement de missions d'ingénierie pour appuyer les EPCI sur des sujets complexes (densification de zones d'activités, recherche de modèle économique pour le recyclage de friches...).

Quelles sont les prochaines étapes pour l'ANCT à la suite du rapport du préfet Rollon Mouchel-Blaisot remis à l'été 2023 ?

En complément des 183 lauréats du programme Territoires d'Industrie, les candidatures sur les sites clés en main France 2030 sont en cours. La relève auprès des préfetures de région d'une cinquantaine de sites est prévue début décembre 2023, avec un objectif de 2000 hectares



## Entretien avec Jean-Baptiste Gueusquin Le ZAN au prisme des territoires d'industrie de l'ANCT



Jean-Baptiste Gueusquin, Directeur du programme Territoires d'Industrie

**Le programme Territoires d'Industrie** Lancé par le Premier ministre à l'occasion du Conseil national de l'industrie le 22 novembre 2018, et relancé pour la période 2023-2027 par le Président de la République le 11 mai 2023, le programme national « Territoires d'industrie » est une stratégie de reconquête industrielle. Le programme vise à apporter, dans et par les territoires, des réponses concrètes aux enjeux de soutien à l'industrie. 183 territoires ont été lauréats de la deuxième vague du programme sur 2023-2027, avec une nouvelle offre de services en ingénierie et en investissement.

de foncier industriel. Il s'agit de sécuriser des sites attractifs pour des porteurs de projets, aux délais d'instruction maîtrisés. Quelques adaptations en termes de ciblage et de méthodologie ont été apportées par rapport aux éditions précédentes :

- Les sites ciblés doivent prioritairement être artificialisés : densification de site industriel, reconversion d'anciennes usines, ce qui permet notamment de bénéficier de zones déjà bien desservies, au sein de bassins industriels constitués ;
- La méthode évolue vers davantage de régionalisation et d'accompagnement auprès des territoires plutôt que de certification.

L'objectif est de proposer de nouvelles surfaces prêtes à l'emploi pour les porteurs de projets industriels, tout en respectant un objectif de sobriété foncière. Un dispositif partenarial est mis en place pour soutenir les territoires dans cette complexité, en lien avec les ministères de l'Industrie et de la Transition Ecologique, avec un accompagnement des différents opérateurs partenaires, notamment :

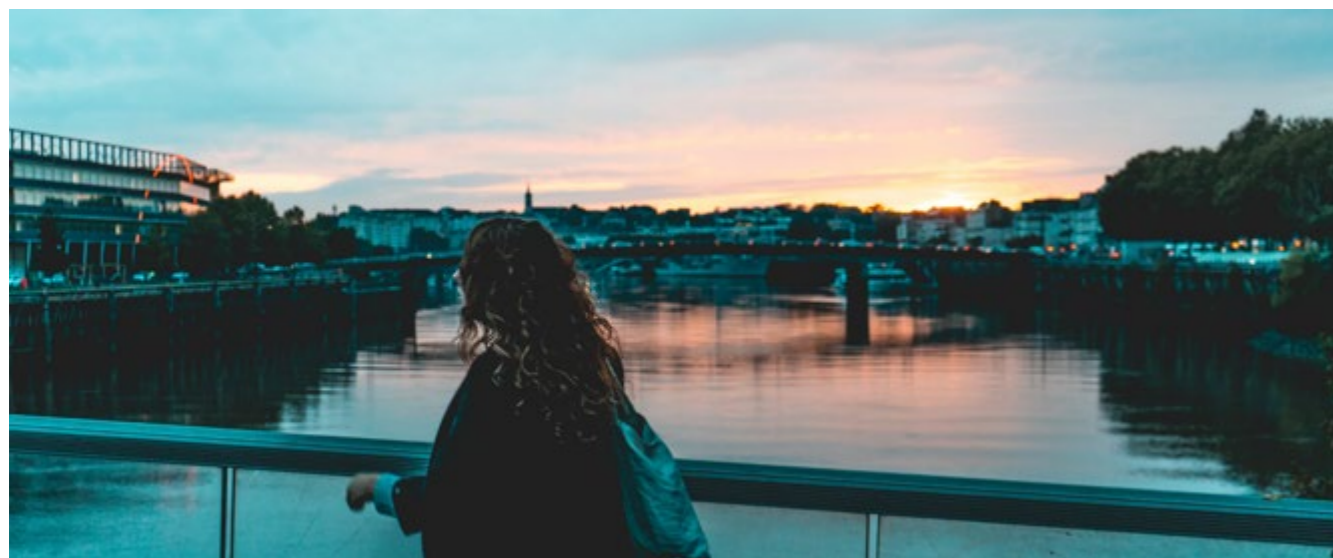
- Soutien en ingénierie pour l'ANCT et la Banque des Territoires ;
- Investissement et financement pour la Banque des Territoires ;
- Valorisation des sites pour Business France.

Quelles sont les actions concrètes prioritaires sur lesquelles vous travaillez déjà aujourd'hui ?

En plus de la relève des sites clés en main, en plein dans l'actualité de cette fin d'année, il s'agit maintenant de mettre en mouvement les plans d'actions des 183 Territoires d'Industrie lauréats. Le recrutement des chefs de projet est en cours, avec l'objectif de couvrir tous les territoires courant 2024, d'outiller ces chefs de projet et d'avoir un suivi national de l'ensemble des plans d'actions pour s'assurer que le programme avance dans tous les territoires.



# Le ZAN vu par celles et ceux qui façonnent les territoires



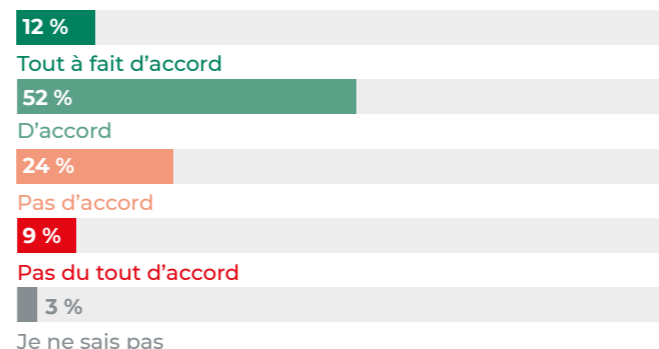
## Les professionnels publics et privés ont globalement pris conscience des enjeux du ZAN...

Cela fait maintenant presque 3 ans que les professionnels de l'aménagement sont bercés par le ZAN et plus de 18 mois que ce concept défraie la chronique. Le ZAN est un tel changement de paradigme qu'il implique une prise de conscience totale par les acteurs du territoire (collectivités, urbanistes, architectes, aménageurs et promoteurs).

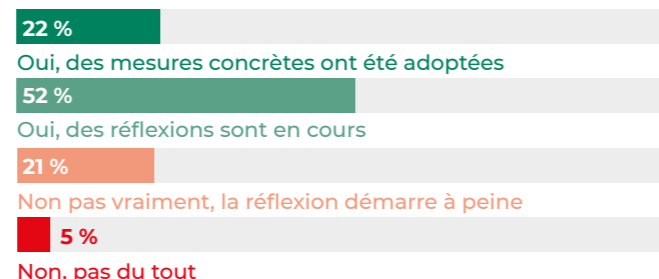
Malgré cela, un tiers des répondants à notre enquête juge que les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier n'ont pas pris la mesure des enjeux liés au ZAN. De plus, si des réflexions sur le ZAN sont en cours ou démarrent au sein des structures de 73 % des personnes interrogées, seules 22 % d'entre elles ont adopté des plans d'actions concrets pour mettre l'objectif en œuvre.

Ainsi, le travail pédagogique et d'accompagnement demeure nécessaire pour éviter de détricoter la mesure à grands coups d'exceptions.

## Les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont-ils pris conscience des enjeux liés au ZAN ?<sup>12</sup>



## Votre organisation a-t-elle déjà engagé des réflexions ou mesures concrètes pour décliner la mise en œuvre du ZAN ?<sup>12</sup>



<sup>12</sup> Enquête SCET auprès de 366 dirigeants publics et privés (menée de juillet à octobre 2023)

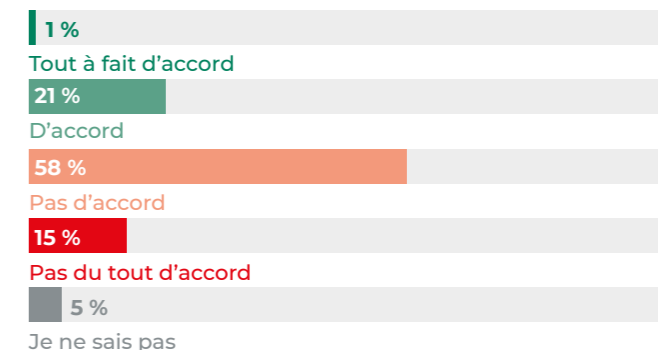
## ... mais ne disposent pas d'une expertise suffisante en matière réglementaire, juridique et financière

Sachant que la prise de conscience n'est pas totale, il n'est pas étonnant de constater que moins d'un quart des répondants considèrent que les professionnels de l'aménagement ont acquis une expertise solide permettant de répondre à ces enjeux.

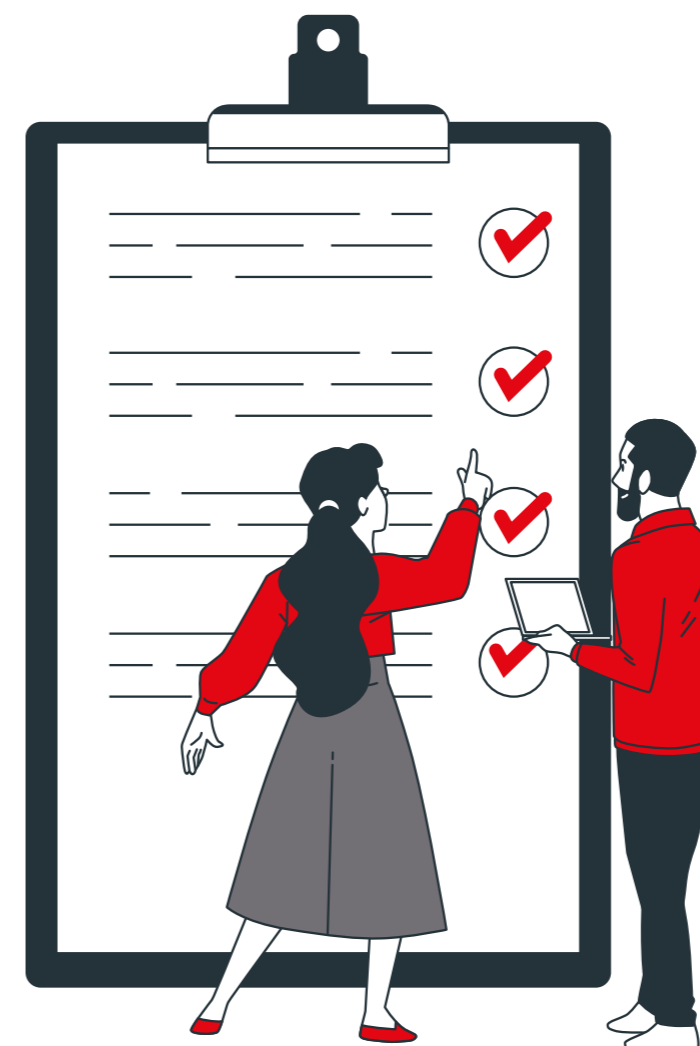
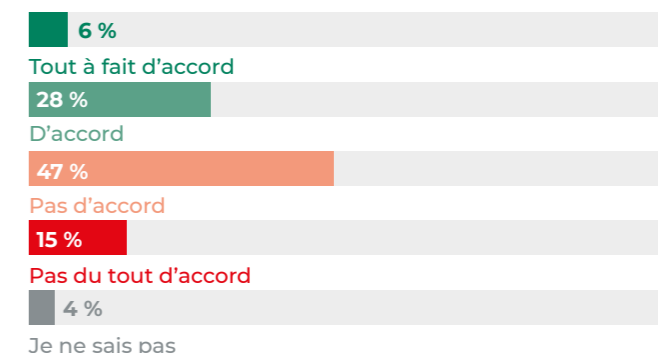
Ces manques en matière d'expertise génèrent une méfiance vis-à-vis de la mesure et une inquiétude forte des territoires pour poursuivre leurs projets de développement territorial (impression d'être dépourvu de solutions, d'être mis dans une impasse). L'apport d'outils et de conseil est donc l'une des clés à la mise en œuvre opérationnelle alors que les besoins fonciers sont réels.

De même, la traduction dans les documents de stratégie et de planification est également engagée mais non aboutie, 62 % des répondants ne constatant pas encore de réelle évolution à cet égard.

## Selon vous, les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont-ils acquis une solide expertise (réglementaire, technique, financière, etc.) de ces enjeux ?<sup>12</sup>



## Pensez-vous que les collectivités ont décliné les objectifs du ZAN dans leur stratégie de développement territorial et leurs documents de planification ?<sup>12</sup>





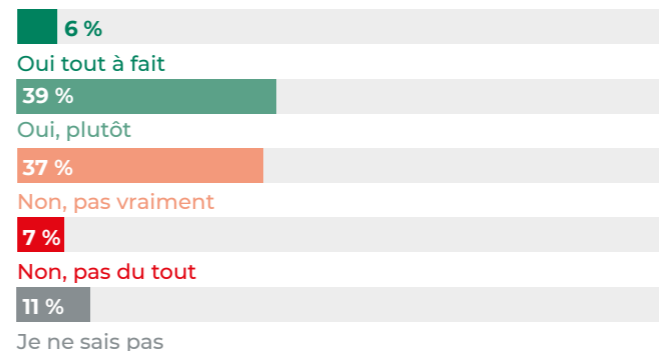
**Les professionnels jugent que les territoires sont encore peu préparés à la mise en œuvre du ZAN**

**Un moment charnière**

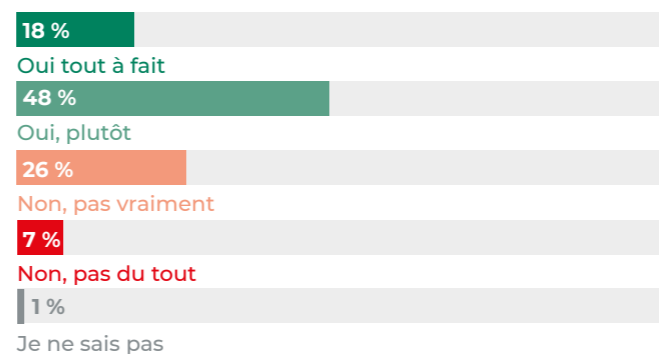
Les résultats présentent ainsi un portrait ambigu de l'état de préparation de l'écosystème de l'aménagement à la mise en œuvre du ZAN :

- Un sentiment de préparation personnelle face au ZAN majoritaire parmi les répondants (66 %), malgré des réserves de la part d'un tiers des répondants sur ce volet ;
- Une forte incertitude vis-à-vis du caractère suffisant des actions prévues par les organisations, les acteurs interrogés étant partagés en deux groupes quasi égaux : 45 % d'entre eux jugent suffisantes les actions mises en place par leur structure, contre 44 % les jugeant insuffisantes.

**Avez-vous l'impression que les actions mises en place par votre organisation seront suffisantes pour relever les enjeux du ZAN ?<sup>13</sup>**



**D'un point de vue personnel, vous sentez-vous prêts face à la mise en œuvre du ZAN ?<sup>13</sup>**



<sup>13</sup> Enquête SCET auprès de 366 dirigeants publics et privés (menée de juillet à octobre 2023)

**Les tensions politiques et la soutenabilité financière sont les principaux freins à la mise en œuvre du ZAN**

**Passer de l'idée à l'action : un enjeu fort de la concrétisation de la sobriété foncière**

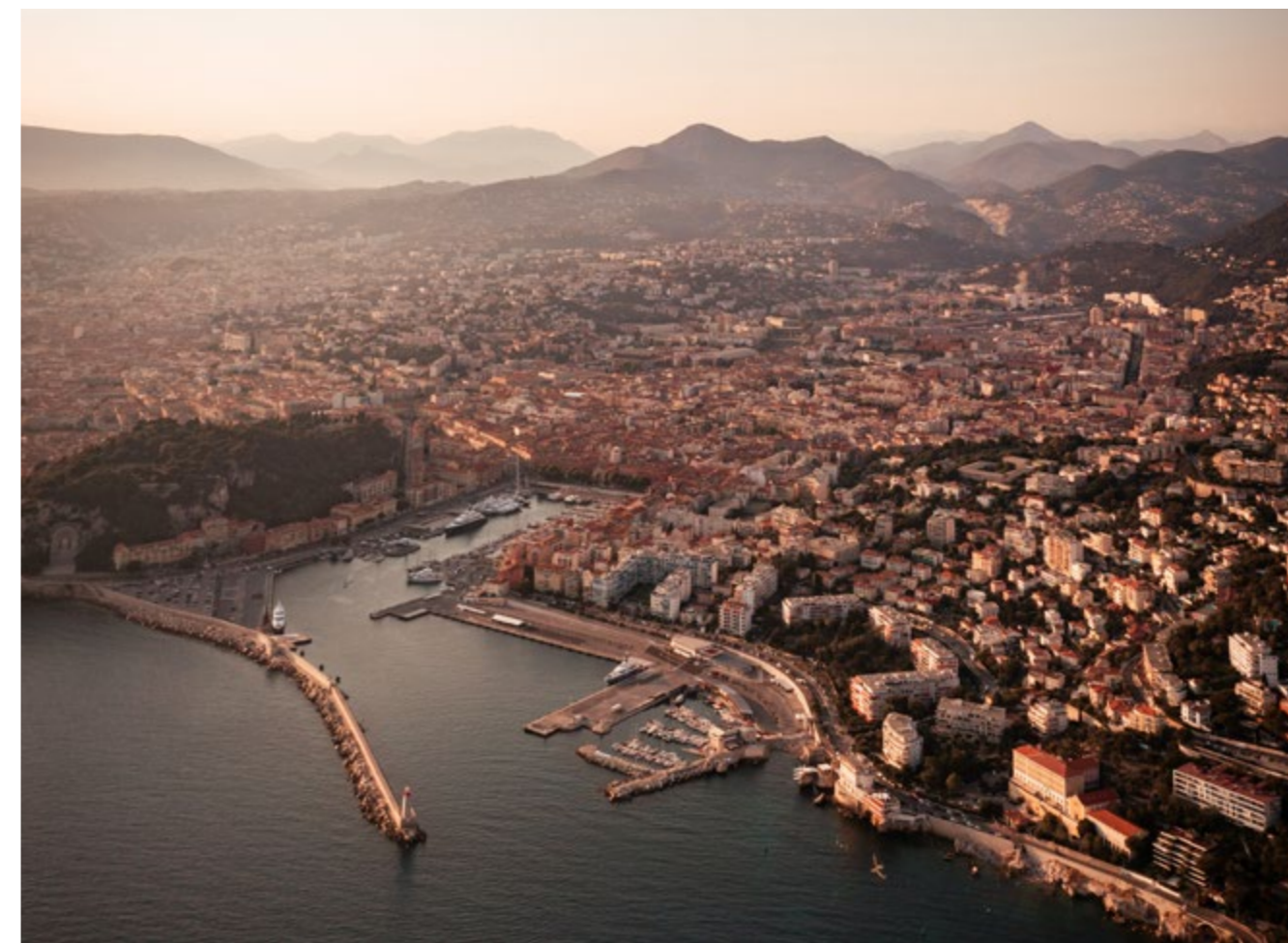
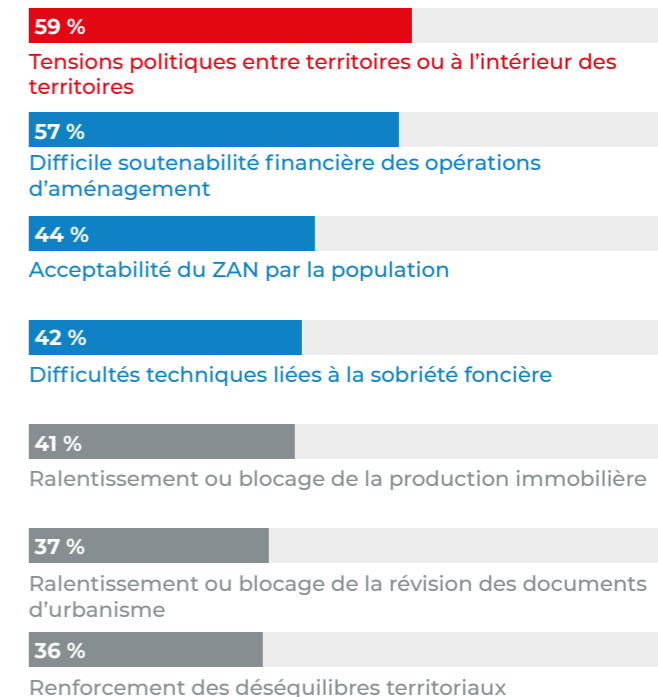
Les freins majeurs identifiés sont les tensions politiques entre territoires ou à l'intérieur des territoires, et la difficile soutenabilité financière des opérations d'aménagement (identifiés par respectivement 59 % et 57 % des répondants).

Les autres freins fréquemment soulignés sont les suivants : l'acceptabilité du ZAN par la population (44 %), les difficultés techniques liées à la sobriété foncière (42 %), le ralentissement ou blocage de la production immobilière (41 %), le ralentissement ou blocage de la révision des documents d'urbanisme (37 %) et enfin le renforcement des déséquilibres territoriaux (36 %).

De plus, l'enjeu de raréfaction du foncier – et de sa maîtrise par les pouvoirs publics – est largement anticipée par les répondants (64 %) : la tension plus grande sur une ressource de plus en plus convoitée et limitée dans l'espace et le temps est mise en avant, ainsi que la mise en concurrence des acteurs du foncier pour sa maîtrise.

**Quels sont aujourd'hui les principaux freins rencontrés sur le terrain dans la mise en œuvre du ZAN ?**

Source: Enquête SCET auprès de 366 dirigeants publics et privés (menée de juillet à octobre 2023)





**Présentez-nous votre territoire et les grands enjeux de développement au cours des prochaines années.**

Je tenais à vous remercier de me donner la parole sur un territoire atypique. Le Genevois français regroupe 8 intercommunalités, 200 communes, 400-450 000 habitants, autour d'un cœur d'agglomération situé dans un pays étranger, non membre de l'UE. Genève est une ville de taille relativement moyenne, puisqu'elle est comparable à celle de Toulouse mais avec des compétences d'Etat et des dynamiques économiques et institutionnelles générant une très forte attractivité. Deux exemples le montrent : l'aéroport de Genève accueille 17 millions de passagers (contre 8,5 millions pour l'aéroport de Lyon), et a retrouvé le volume de trafic d'avant COVID ; le budget du Canton de Genève a été excédentaire de 800 millions de Francs suisses l'année dernière du fait du développement économique. Malgré cette attractivité, Genève a de vraies difficultés pour loger les travailleurs accueillis pour diverses raisons (territoire exigu, surfaces agricoles sanctuarisées pour l'autosuffisance alimentaire, stratégies raisonnées d'accueil etc.) ce qui a entraîné de forts taux de développement démographique sur le genevois français. Au pays de Gex, on observe un taux de 2,5% par an sur les 10 dernières années, avec des communes autour de 5%, et c'est également le cas pour les autres territoires du Genevois français.

Ce développement génère d'énormes déséquilibres entre la ville centre et la périphérie (pour le développement de la mobilité, le développement économique et le développement des équipements) et nécessite de travailler de manière plus intégrée au développement du territoire. C'est le travail mené par le Pôle Métropolitain pour porter des projets d'agglomération et avoir une vision territoriale.



## Entretien avec Vincent Scatollin Le ZAN vu du Genevois français



Vincent Scatollin,  
Maire de Divonne-les-Bains,  
VP en charge de l'attractivité  
économique, du développement  
touristique et des relations  
transfrontalières à la Communauté  
d'agglomération du Pays de Gex,  
VP délégué à l'aménagement  
du territoire au Pôle métropolitain  
du Genevois français,  
Président de la SPL Terr'innov

Cette tendance ne va pas s'arrêter demain car le territoire va continuer à être attractif et Genève va devoir faire appel à de la main d'œuvre étrangère, qui se logera largement dans le Genevois français. Le ZAN est donc à projeter dans ce contexte avec un enjeu fort pour les élus français de maintenir une cohésion sociale au sein de ces territoires et de ne pas exclure toute une partie de la population travaillant en France par un renchérissement trop fort du foncier, sachant qu'il y a un facteur 3 de salaire entre la Suisse et la France rendant les emplois sur Genève plus attractifs, notamment dans les secteurs hospitaliers ou scolaires. En moyenne, le prix des logements dépasse le 6 000 – 7 000 €/m<sup>2</sup> dans le Pays de Gex.

**Dans le contexte que vous avez présenté, comment planifiez-vous la trajectoire ZAN ? A quelle échelle ?**

Le Genevois français est recouvert à ce jour par 6 SCoT. La feuille de route des élus du territoire est la mise en place d'un SCoT métropolitain. Il y a un accord de principe entre 4 collectivités : Pays de Gex, Pays Bellegardien, CC du Genevois et Annemasse Agglomération. Nous nous sommes donnés une année de travail pour préparer le terrain avant le lancement de ce SCoT. La Communauté de communes Usse et Rhône (à cheval sur les départements de la Haute-Savoie et de l'Ain) devrait rejoindre les réflexions d'aménagement du territoire, bien qu'elle ne relève pas du pôle métropolitain. Le Pays Rochois a son propre SCoT et ne peut pas intégrer le SCoT métropolitain du fait de discontinuités géographiques tandis que Cœur du Faucigny souhaite continuer son SCoT parallèlement, tout comme le syndicat du SCoT du Chablais, qui a d'autres dynamiques, plus éloignées de celles de Genève.

Il y a donc un travail inter-SCoT, mais la

volonté est bien d'avoir un document impératif à une échelle la plus cohérente possible et un discours clair jouant le rôle de point d'équilibre vis-à-vis de Genève. La trajectoire du ZAN aura un certain nombre d'impacts sur ce travail. Le pôle métropolitain a pu d'ailleurs intégrer la conférence des SCoT et les éléments du SRADDET viennent d'être reçus, les collectivités sont à peu près au clair sur le chemin à prendre.

De plus, le Genevois français est également lauréat d'un appel à projet de l'ADEME et a lancé des conférences intercommunales pour un travail de pédagogie visant à identifier les impacts concrets sur le territoire. L'idée est aussi de montrer que les territoires du SCoT métropolitain ont déjà fait des efforts avec des centaines d'hectares qui ont été déclassées ces dernières années.

Mais il faut quand même bien dire que les élus sont un peu démunis, pas par rapport à la loi mais plus à son application concrète (calcul des ENAF, surfaces artificialisées...). Le plus compliqué est la mise en place au fur et à mesure de nouvelles définitions, avec des décrets qui arrivent trop tard alors que le compteur tourne. Ce n'est pas mon cas, mais pour un maire qui vient d'être élu, dont l'urbanisme n'est pas le domaine, et dans une commune non dotée en ingénierie, le sujet est extrêmement compliqué à cerner et à attraper.

**Avez-vous des craintes par rapport à la mise en application du ZAN sur le Genevois français ?**

Le problème du ZAN n'est pas l'objectif mais le temps souvent trop court pour permettre de trouver les bons équilibres. Il convient de repenser notre manière de faire l'aménagement avec des points de vigilance comme la maîtrise foncière

pour les équipements publics, sachant que les finances des collectivités ont été mises à mal ces dernières années. Alors qu'aujourd'hui le prix de la création d'une classe est d'un million d'euros dans le Pays de Gex avec une forte incidence du foncier, comment les collectivités vont-elles pouvoir continuer à construire des équipements publics s'il y a un renchérissement du foncier ? Mais c'est aussi un enjeu d'habitat pour loger les gens qui font vivre le territoire, ceux qui travaillent en France avec des prix accessibles, tout en conservant les spécificités de nos villes (paysage, espaces publics, architecture...) dans un contexte de densification. Comment allier le développement du territoire, le ZAN tout en assurant la cohésion sociale ? Est-ce que les élus vont vraiment pouvoir garder la main sur ces différents sujets ? Quelle boîte à outil sera à leur disposition ? Et comment faire accepter le ZAN auprès de la population qui voit souvent la densification comme de la bétonisation ?

**Vous avez récemment réalisé un PLUi et un SCoT sur le territoire du Pays de Gex, avant la Loi Climat et Résilience. Comment envisagez-vous la remise à plat de ces documents ?**

Les élus sont face à deux enjeux : le changement de paradigme dans les documents et la continuité politique car il y a eu tout un processus de concertation lors de l'élaboration des précédents documents. Cela va obliger les élus à avoir une connaissance plus fine du terrain (connaissance à la parcelle, de l'occupant etc.) car ils ont envie et ont le devoir de maîtriser ce qui va se passer sur leur territoire.

De plus, il va falloir préserver le plus possible le stock de foncier économique. Sinon, il faudrait une intervention de portage très forte des collectivités - pour

assurer la densification de l'existant - qui n'en ont pas la possibilité, ayant déjà le déploiement des équipements à assurer. Et cela nécessite aussi un changement philosophique des élus : l'activité et le foncier économique doivent être suivis. L'application du ZAN au Pays de Gex montre que la loi a un écueil sur les questions d'équilibres territoriaux et de solidarité territoriale, questions qui ne sont pas suffisamment détaillées.

**Vous évoquez le besoin de pédagogie et de prise en compte des spécificités territoriales. Portez-vous des réflexions sur des enveloppes urbaines "finies" à 2050 via une lecture paysagère pour éviter l'enfermement dans de la comptabilité ?**

Comment faire réfléchir les collectivités sans s'enfermer dans de la comptabilité est une vraie bonne question. Il y a certes une réflexion à avoir sur la silhouette urbaine mais aussi à l'intérieur de cette silhouette : comment et où végétalise-t-on ? Comment s'adapte-t-on au changement climatique ? On nous annonce à Divonne-les-Bains le climat de Marseille d'ici 2050. Je pense qu'il faut mener ce travail de front avec l'application du ZAN.

L'acceptabilité pour les élus de la conséquence du ZAN est aussi liée au fait de décharger la pression réglementaire, législative et de recours sur les projets de recyclage urbain (friches ou en densification), c'est-à-dire avoir une différenciation des obligations réglementaires (environnementales notamment) entre les projets de renouvellement urbain et les projets en extension. Enfin, il va falloir trouver des solutions sur le modèle économique du ZAN à travers notamment la fiscalité, qui va devoir faciliter le renouvellement urbain.



**Le ZAN est une opportunité pour passer du standard au sur-mesure...**

L'urbanisation en extension, sur des terres agricoles et naturelles, a été propice à la standardisation et à l'industrialisation de la production de la ville. Nos capacités de terrassement et l'inscription dans un terrain vierge de toute construction a permis de façonner des projets reproductibles. Ainsi, l'objet, la marque est au cœur du projet et le contexte territorial passe souvent au second plan.

Nous retrouvons dans toutes les périphéries françaises les mêmes zones commerciales et d'activités avec les mêmes enseignes, les mêmes parkings, des zones pavillonnaires identiques d'Aix-en Provence jusqu'à Lille où les adaptations territoriales se résument au changement de tuiles ou au type d'enduit.

**La mise en place du ZAN va profondément modifier notre approche de l'aménagement du territoire, questionnant d'ailleurs le modèle économique de l'aménagement.** Plusieurs impacts sont d'ores et déjà à anticiper :

- Des projets engagés de longue date (foncier acheté, contractualisation EPF et propriétaires fonciers, études préalables...) vont devoir être remis en cause ou étalés dans le temps ;

- Les documents d'urbanisme seront moins malléables qu'actuellement ;
- Les coûts du foncier devront être encadrés par une véritable stratégie foncière pour ne pas s'envoler ;
- La temporalité des projets va s'allonger (renouvellement urbain, friche, pollution...);
- La mobilisation du foncier va devenir plus complexe et coûteuse ;
- Les coûts d'aménagement vont devoir intégrer les coûts de compensation.

Le renouvellement urbain est plus complexe, plus long à mettre en œuvre, il sera majoritairement sur-mesure pour assurer l'équilibre économique.

**Le ZAN doit être vu et travaillé par les territoires comme une opportunité pour refaire projet de territoire, pour marquer ses atouts, pour se démarquer des territoires voisins.**

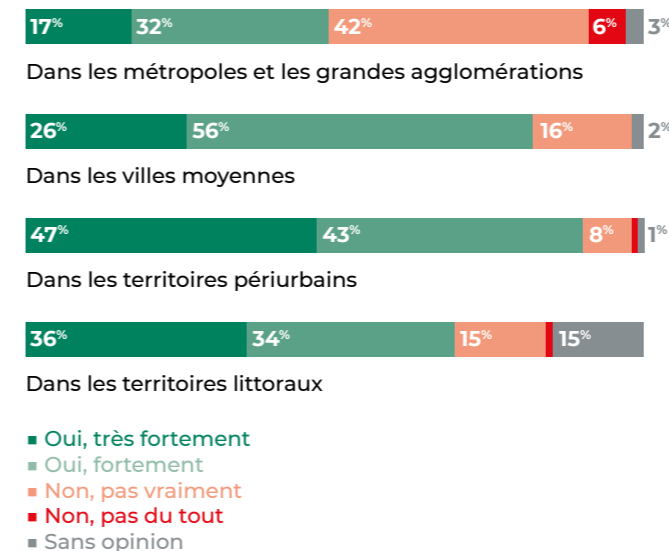
Il doit aussi être une occasion de se reconnecter au contexte et non essayer de faire "comme avant" dans un cadre réglementaire plus contraint.

**... Et il sera nécessaire d'être vigilant pour ne pas aboutir à la construction de territoires à plusieurs vitesses**

**Des territoires inégaux face au défi du ZAN**

276 377 hectares ont été consommés en 10 ans, sur la période 2009-2019, et le rythme d'artificialisation s'élève entre 20 000 et 30 000 hectares par an. Les principales aires artificialisées correspondent aux grands centres urbains du pays et aux littoraux. Les littoraux et leurs arrière-pays sont particulièrement sollicités, ainsi que la vallée du Rhône et les couronnes des métropoles comme Paris, Lille ou Toulouse, quand d'autres espaces sont très peu artificialisés, à l'image des zones centrales du Grand-Est et de la Bourgogne-Franche-Comté, d'une partie des chaînes subalpines ou encore des piémonts pyrénéens (entre les Pyrénées-Orientales et les Hautes-Pyrénées). **Les espaces ne sont donc pas tous mis sous tension de la même manière**, ce que révèle également notre enquête. Le développement des territoires périurbains et des villes moyennes serait ainsi plus impacté par les effets du ZAN que les métropoles. Les territoires littoraux, soumis à des contraintes spécifiques comme le recul du trait de côte, sont également particulièrement concernés. De plus, les territoires sont inégalement préparés, en fonction de l'ingénierie disponible, de l'efficacité à mettre en œuvre une stratégie foncière, de l'ancienneté de cette dernière ou d'un projet de territoire (concernant l'emploi, l'économie, l'habitat, etc.)... Les territoires qui disposeront d'une stratégie pour être sobres sur le plan du foncier se différencieront. Des déséquilibres territoriaux pourraient donc émerger dans le sillon du ZAN.

**Pensez-vous que la mise en œuvre du ZAN va profondément bouleverser le développement et l'aménagement des territoires...<sup>14</sup>**



<sup>14</sup> Enquête SCET auprès de 366 dirigeants publics et privés (menée de juillet à octobre 2023)

**FOCUS** +

**L'ingénierie territoriale au cœur des besoins des petites villes**

Au regard de la complexification croissante des projets urbains, les petites villes font face à une demande particulièrement forte en matière d'ingénierie territoriale.

Occupant bien souvent des fonctions de centralité, elles doivent relever des défis tels que la reconversion des friches, la réhabilitation des logements dégradés ou encore la gestion des espaces résidentiels et commerciaux vacants.

Or, les petites villes disposent souvent d'un outillage et de ressources techniques internes plus limités que ceux des collectivités de taille plus conséquente. Dans ce contexte et face à l'objectif du ZAN, les petites villes ont besoin d'un appui complémentaire en matière d'ingénierie territoriale.





**En tant que bailleur social, quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés dans le développement de vos projets immobiliers et fonciers ?**

Vilogia compte aujourd'hui plus de 81 000 logements sur le territoire et s'inscrit dans une logique forte de développement, en particulier sur les grandes métropoles. Ce développement se confronte à différents éléments contextuels nous poussant à ré-évaluer nos modes d'intervention :

- La nécessité d'intégrer les enjeux environnementaux de manière engagée et adaptée. Nous avons une stratégie bas carbone ambitieuse, un référentiel se positionnant au-dessus des obligations RE 2020, avec certains critères proches de la RE 2028 (nous bannissons le gaz de nos nouveaux logements et favorisons le raccordement aux réseaux de chauffage urbain, par exemple). Cette feuille de route nous permet de nous fixer un cap tout en restant souple dans la manière d'appliquer ces référentiels - de sorte à trouver un équilibre entre les exigences de la transition et les enjeux de production de logements ;
- Le modèle économique de nos opérations est soumis à de fortes contraintes liées notamment à l'augmentation des taux d'intérêt et la charge de la dette impacte notre capacité à faire. Cela nous pousse à ré-envisager la manière de générer de l'auto-financement permettant de continuer à produire en renforçant la vente de logements et de nues-propriétés. Cela constitue, pour nous comme pour nos confrères, un changement fort de paradigme ;

## Entretien avec Philippe Rémignon et Guillaume Hequet Le ZAN vu par Vilogia



Philippe Rémignon,  
Président du Directoire



Guillaume Hequet,  
Directeur Pôle Aménagement  
et Développement Immobilier

▪ L'acceptabilité des projets devient un sujet central. Nous vivons des injonctions contradictoires : les habitants "installés", rejettent de plus en plus les projets urbains et la densité, alors que le ZAN renvoie justement à cette idée de renforcement de la densité ; nous sommes sortis de la période des maires bâtisseurs alors que les besoins en logements sont de plus en plus forts. Mais ce dont nous sommes convaincus, c'est de la nécessité d'inscrire la concertation au cœur de ces projets, car c'est à cette condition que les projets deviendront acceptables. Et c'est à nous, acteurs de la ville, de mettre en place les dispositifs et de les intégrer au processus de production.

### En quoi la mise en place du ZAN modifie-t-elle votre stratégie et vos perspectives pour les prochaines années ?

Avec le ZAN la pression sur le foncier va rester forte, voire augmenter. Nos modèles économiques seront d'autant plus sous tension. Cela va contraindre nos terrains de jeux. Mais, clairement, une époque est révolue ! Il faut en être conscient ! S'ouvre aujourd'hui l'opportunité, pour des acteurs de la ville comme Vilogia, d'être acteur de la revalorisation des territoires, en particulier de trois natures de segment urbain.

Premièrement, les friches industrielles qui n'intéressaient hier personne deviennent des territoires de reconquête : il va falloir ré-attaquer ces friches pour transformer la ville. Cela peut ainsi profiter à certains territoires, constituer un véritable moteur de changement d'image

du territoire et de renforcement de son attractivité. Cela implique de renforcer et compléter les compétences au sein des opérateurs, d'accepter de s'inscrire dans des projets plus longs (de par les enjeux de dépollution, restructuration...) et des retours sur investissement plus lointains.

Deuxièmement, les friches commerciales représentent des zones urbaines très larges et des opportunités intéressantes pour produire demain de la ville et de la mixité d'usage. Les opérateurs commerciaux se sont déjà lancés dans des échanges avec les acteurs des territoires pour envisager ces transitions fortes. Elles impliqueront nombre de partenaires et devront concilier les temps courts des acteurs du commerce et les temps longs des acteurs de la ville. Un vrai défi partenarial en perspective !

Troisièmement, nous engageons de manière très ciblée des réflexions sur la reconquête de bureaux. Cependant, cette reconquête reste limitée tant les contraintes structurelles sont fortes lorsque l'on souhaite produire du logement familial.

### Avez-vous déjà mis en place ou imaginé une organisation ou des actions spécifiques pour anticiper les changements induits par la mise en œuvre du ZAN ? Ou est-ce trop tôt à ce stade ?

La perspective du ZAN nous motive plus que jamais à redevenir producteur de foncier et à définir des stratégies solides permettant de l'anticiper. Plusieurs orientations sont poursuivies par Vilogia :

- Se positionner très amont des projets de production de logements, en tant qu'aménageur et développeur de projet urbain afin de renforcer notre maîtrise foncière et de capter ainsi davantage de valeur. La réduction drastique des opérations d'initiative publique, type ZAC, et la systématisation d'opérations mixtes nous encouragent depuis d'ailleurs déjà de nombreuses années dans ce sens ;
- Intervenir sur toute la chaîne de production et de gestion, en réenvisageant les liens avec les promoteurs : nous sommes notamment engagés dans des opérations à travers lesquelles nous aménageons, nous devenons bailleurs des logements sociaux produits et nous participons aux opérations mixtes de logements (libres/sociaux) aux côtés des promoteurs via des SCCV puis nous nous positionnons également comme syndic. L'idée est d'être présent sur toute la chaîne pour permettre de la sécuriser pleinement ;
- Faire de la réserve foncière. Nous avons pu faire des réserves foncières sur un certain nombre de territoires nous permettant de produire de la valeur économique, sociale et urbaine... Maîtriser ce foncier nous permet d'anticiper le ZAN et de bâtir avec les collectivités les conditions de la construction de la ville sur la ville.

# Perspectives et pistes de travail

## Traduire le ZAN en action(s)

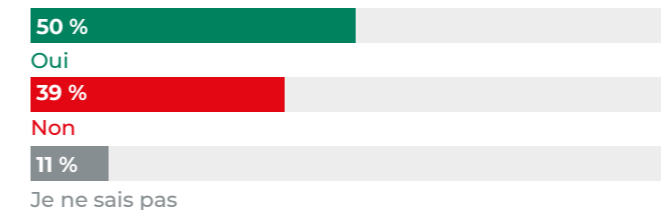


### Les décideurs interrogés soulignent plusieurs retombées positives des débats et discussions sur le ZAN

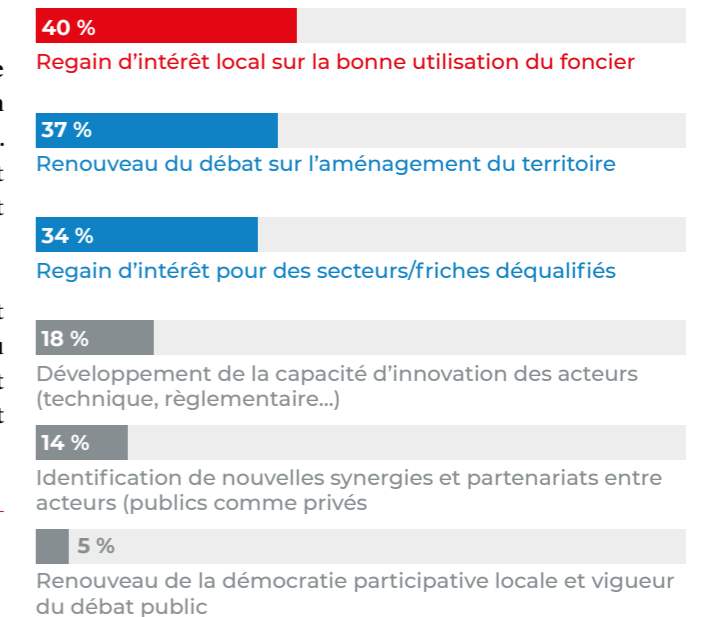
La moitié des répondants à notre enquête déclare que cette mesure – ainsi que les débats qui ont émergé à la suite de son inscription dans la loi – ont déjà des retombées positives. Certains projets sont notamment considérés différemment et tous les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont conscientisé la nécessité de réinventer leurs process et projets.

Sur les retombées positives mises en avant, les plus citées sont le regain d'intérêt au niveau local pour la **bonne gestion du foncier** (40 %), le **renouveau du débat sur l'aménagement du territoire** (37 %), et le regain d'intérêt pour **les friches et secteurs déqualifiés** (34 %).

### Observez-vous des retombées positives liées au débat et aux discussions sur le ZAN ?<sup>15</sup>



### Quelles retombées positives liées au ZAN pouvez-vous d'ores et déjà observer ?<sup>15</sup>



<sup>15</sup> Enquête SCET auprès de 366 dirigeants publics et privés (menée de juillet à octobre 2023)

## Les 350 experts de l'aménagement et de l'immobilier interrogés identifient 10 pistes de travail pour répondre collectivement aux enjeux du ZAN

### Pour les collectivités

**1** Anticiper et définir une stratégie foncière favorisant l'articulation fine entre urbanisme de planification et passage à l'opérationnel  
**Q En savoir plus page 29**

**2** Renouveler la capacité de maîtrise foncière publique pour jouer un rôle de régulation et d'intervention sur certaines zones ou certains fonciers spécifiques en s'appuyant sur des outils opérationnels adéquats

**3** Mobiliser la fiscalité en faveur de la sobriété foncière pour mettre en place des dispositifs incitatifs ou contraignants pour faire bouger les lignes

**4** Favoriser la densification, l'optimisation et le recyclage urbain pour se donner de nouvelles marges de manœuvre territoriales

### Pour les aménageurs et les opérateurs publics

**5** Renforcer l'ingénierie interne pour intensifier la reconquête des friches et le recyclage urbain

**6** Favoriser la mutation des zones d'activités par une action d'intermédiation visant à favoriser l'engagement par les acteurs privés d'opérations d'optimisation, de requalification ou de densification

**7** Développer des solutions de portage foncier de long terme et mettre en œuvre des solutions alternatives à la cession afin de passer d'une posture subventionnelle à une posture d'investisseur stratégique, en évaluant au cas par cas les projets qui le nécessiteraient  
**Q En savoir plus page 30**

### Pour les professionnels privés et les industriels

**8** Mieux anticiper ses besoins de développement et d'extension dans un contexte de rareté foncière

**9** Faire évoluer le modèle d'activités de la promotion et de l'aménagement privé vers le renouvellement urbain et la densification afin de répondre aux attentes territoriales

**10** Réinterroger les potentialités et modalités d'optimisation foncière des emprises existantes



## Entretien avec Jérôme Barrier, Le ZAN vu par SEBL Grand Est



Jérôme Barrier, Directeur général, SEBL Grand Est et SAREMM

SEBL Grand Est met à disposition des collectivités ses compétences et ses moyens pour développer les projets structurants sur l'ensemble du Grand Est. Forte d'une expérience de 60 ans dans la réalisation d'opérations d'aménagement et de construction, SEBL Grand Est a vocation à servir l'intérêt général et à mettre en œuvre des réponses sur-mesure aux enjeux des territoires dans lesquels elle est ancrée. Guidée par la recherche des équilibres environnementaux et la qualité du cadre de vie, SEBL Grand Est accompagne dans une approche globale les décideurs dans les choix stratégiques, financiers, techniques et organisationnels les plus pertinents.

**La sobriété foncière est une préoccupation au niveau européen. Comment la France se situe-t-elle avec le ZAN à cette échelle et quelle est la particularité de son approche ?**

Une récente note du Sénat, parue en septembre dernier, pointe une "exception française": aucun des pays analysés – Allemagne, Italie, Espagne, Pays-Bas – n'a inscrit dans la loi un objectif de sobriété foncière – contrairement à la France, qui est pourtant l'un des pays dont la surface artificialisée par habitant est l'une des plus faibles d'Europe selon les données 2009-2015 d'Eurostat. Les objectifs allemands et italiens ne sont pas contraignants sur le plan juridique et ne sont pas déclinés à des échelles plus locales. Le gouvernement néerlandais a même, selon le rapport, « *indiqué qu'un objectif de zéro artificialisation nette n'était pas réalisable* ».

Ainsi, la France a adopté une réglementation particulièrement stricte. Si je suis totalement en accord avec l'ambition de sobriété foncière, l'approche par le "Zéro Artificialisation Nette" est contraignante et se télescope avec les objectifs de production de logements, de foncier économique, de réindustrialisation et de compensation des opérations par la reaturation. Par ailleurs, la mise en œuvre uniforme de la loi malgré la grande diversité des territoires rend celle-ci inapplicable à bien des endroits, d'autant plus sur des délais très courts, et sanctionne les territoires les plus sobres dans les décennies précédentes.

La note du Sénat soulève un autre point important : le point de départ des po-

litiques de sobriété foncière. Celui-ci se trouve au niveau des Länder en Allemagne et des régions en Italie, mais au niveau de l'Etat en France. Dès lors, quelle est la bonne échelle de gouvernance ? A mon sens, la réponse à la fois à la mise en œuvre et à l'acceptabilité de cette réforme est la subsidiarité. Un appui sur les élus locaux est ainsi nécessaire dans l'application du ZAN.

**Si l'on se concentre sur la mise en œuvre de l'objectif de "Zéro Artificialisation Nette", comment le traduire concrètement ? Quelles sont les actions portées par SEBL Grand Est ?**

Nous sommes le premier opérateur de la Région Grand Est en matière de reconversion opérationnelle de friches.

Notre intervention s'effectue en coopération avec l'Etablissement Public Foncier de Grand Est (EPFGE) : le cœur de métier de ce dernier est la maîtrise foncière, souvent suivi par le proto-aménagement, quand celui de la SEBL Grand Est est l'aménagement. Nous travaillons à la reconversion d'une vingtaine de friches de toute nature : industrielles, militaires, commerciales, urbaines, principalement avec des villes petites et moyennes, à l'image de Toul et de Sarrebourg : nous œuvrons à la reconversion de leurs friches de centre-ville afin de participer à leur redynamisation.

En matière de mise en œuvre, tous les acteurs n'ont pas les ressources en interne pour gérer la complexité des opérations sobres sur le plan foncier : processus de démolition et dépollution, inscription dans l'environnement urbain, lien avec

l'histoire du site... Toutefois, les friches sont d'une importance stratégique et une aubaine pour les opérateurs qui peuvent les aménager.

Notre exemple de reconversion le plus abouti est certainement l'Espace K à Toul, mené pour le compte de la Communauté de communes Terres Toulaises. Cette ancienne friche industrielle est aujourd'hui presque entièrement commercialisée, ce qui a permis de recréer 350 emplois localement. Nous réhabilitons également le centre historique de la ville pour redonner du souffle à son habitat et ses commerces, notamment à travers la réhabilitation d'îlots urbains abandonnés, certains étant en état de péril.

**Le ZAN remet fortement en exergue la question des valeurs foncières et les problématiques liées de spéculation et de rétention. Comment appréhendez-vous ces éléments ?**

La Moselle est le département qui compte le plus de friches : les opérateurs ont été nombreux à en acquérir, pas uniquement pour les aménager mais aussi pour faire de la rétention foncière voire anticiper la compensation d'opérations, tant ces espaces sont attractifs à l'heure du ZAN. Cela induit un effet considérable sur les valeurs foncières locales. Nous constatons aussi que les coûts qui précèdent l'aménagement – le proto-aménagement – sont plus élevés dans un contexte de sobriété foncière, car il y a des coûts de déconstruction, démolition et dépollution, ainsi que d'autres "coûts" moins tangibles liés au rôle social jadis joué par la friche pour ceux qui habitent

à proximité et y ont parfois travaillé dans ses années d'activité. Il s'agit donc de démolir, de dépolluer mais aussi de préserver la mémoire des lieux. De plus, les coûts d'aménagement connaissent des hausses liées à l'intérêt de nouveaux acteurs – comme les promoteurs et groupes nationaux – pour les friches.

Dans ce contexte, le Fonds Friches a ainsi été particulièrement utile afin d'amortir les coûts supplémentaires de ce type d'opération et donc d'améliorer considérablement les bilans.

Enfin, si la bulle spéculative liée au foncier est une réalité, elle pourrait néanmoins résoudre en partie le problème constaté : le prix du foncier aménagé augmente et permettrait de revendre les terrains aménagés plus chers, amortissant les investissements initiaux.

**À l'aune des impératifs de sobriété foncière, comment voyez-vous votre métier d'aménagement évoluer ?**

Nos métiers de praticiens experts de la complexité sont en effet en recomposition. Nous nous dirigeons vers davantage de promotion immobilière mais aussi d'accompagnement des collectivités en matière de stratégie, de maîtrise et d'expérimentations foncières. A ce titre, nous échangeons régulièrement avec des acteurs locaux afin :

- D'évaluer si les opérations et leurs surfaces sont corrélées avec leurs besoins ;
- D'estimer quels modes de gestion pourraient être mis en œuvre (par exemple la dissociation foncier-bâti avec des baux à construire) dans le cadre des

opérations confirmées ;

- D'imaginer en amont des opérations des implantations mieux pensées et plus denses.

En tant que praticiens expérimentés de la sobriété foncière, notre but est ainsi de préserver le foncier. A cet égard, je suis attaché à la conception du foncier comme "bien commun", un véritable sujet à remettre sur le devant de la scène. Afin d'avancer les réflexions en ce sens, un sujet important est l'accompagnement non seulement des collectivités mais aussi des entreprises et des industriels, afin de rationaliser les projets d'aménagement. Ce travail commun reste à penser et systématiser.

Afin de nourrir nos expérimentations, SEBL Grand Est a noué un lien avec des architectes et urbanistes spécialisés dans la rentabilisation du foncier des entreprises, avec des analyses en cours pour transposer ces réflexions sur tous les types de foncier, même non économiques.



## Zoom sur l'une des pistes de travail à destination des collectivités

**Anticiper et définir une stratégie foncière favorisant l'articulation fine entre urbanisme de planification et passage à l'opérationnel**

Des acteurs de la ville – au premier rang desquels l'on trouve des maîtres d'œuvre, des urbanistes, des paysagistes ou encore des architectes – se sont penchés sur cette question et proposent des pistes de solutions, dont certaines sont déjà à l'œuvre et nous semblent pointer dans la bonne direction :

- **À l'échelle de l'espace public et du "paysage urbain"** : travailler les espaces publics pour en faire des lieux d'agrément, de rencontre et de vie sociale, notamment via des aménités (espaces verts, aménagement de la cinquième façade – les toits -, introduction de nature en ville...);
- **À l'échelle immobilière, du lot, du bâtiment** : améliorer les "qualités d'habiter" (augmentation de la superficie des logements, travail sur la mutabilité / réversibilité des logements, notamment dans une approche de mixité programmatique – horizontale ou verticale);
- **À l'échelle de l'opération** : penser et concevoir de nouvelles formes d'habitat individuel dense, permettant de répondre à l'idéal d'habiter, tout en limitant la consommation foncière;
- **À l'échelle de la ville** : planifier l'intensification urbaine autour des pôles de transports collectifs, des hubs;
- **À l'échelle du grand territoire** (aire urbaine) dans une approche polycentrique : densifier autour de centralités bien connectées aux réseaux de transports, dotées d'une offre commerciale attractive.



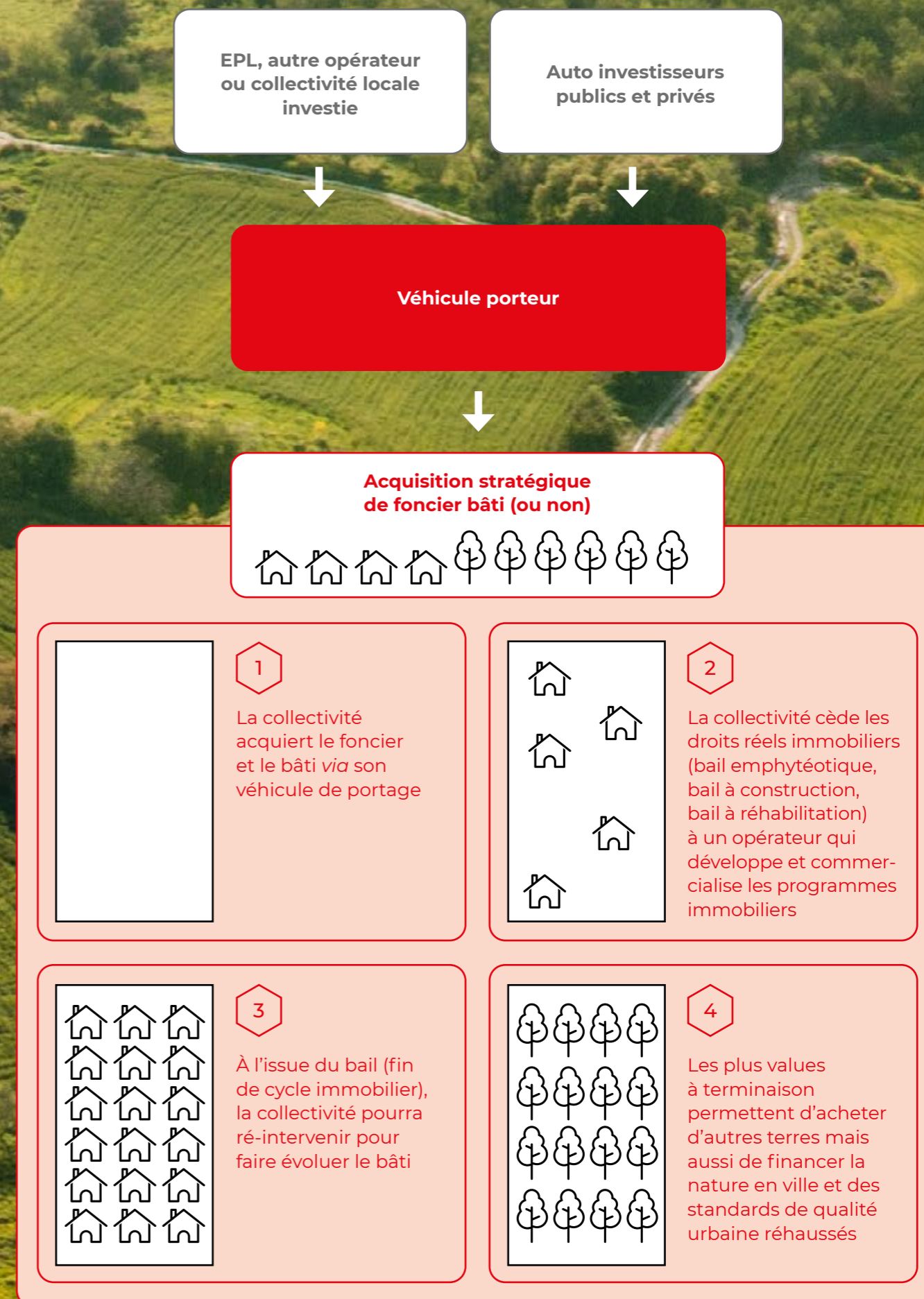
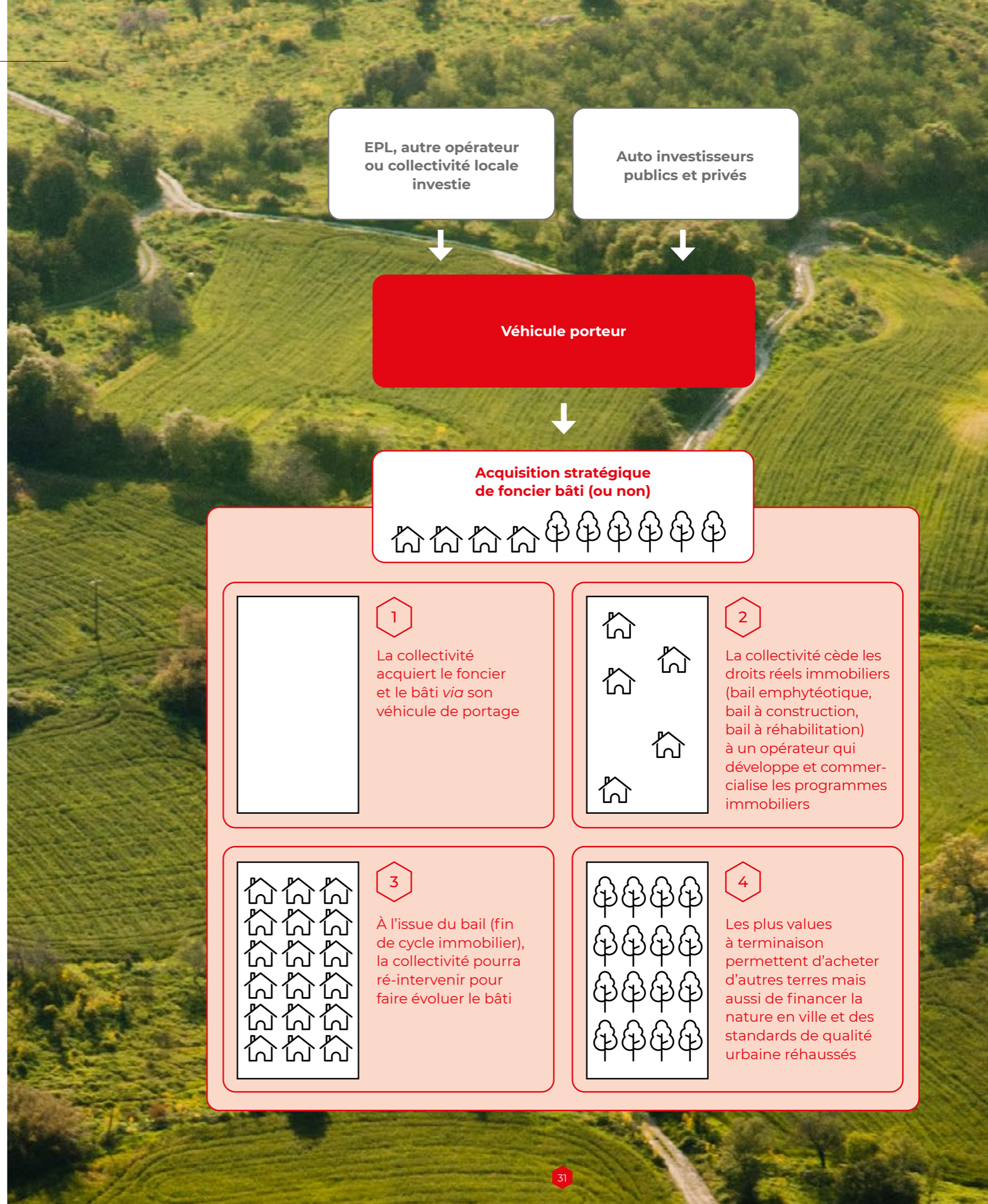
## Zoom sur l'une des pistes de travail à destination des aménageurs et opérateurs publics

**Développer des solutions de portage foncier de long terme et mettre en œuvre des solutions alternatives à la cession afin de passer d'une posture subventionnelle à une posture d'investisseur stratégique**

Partant du principe que le foncier constitue un bien commun pour la société et que les phénomènes de rentes et de spéculation foncière vont être mécaniquement amplifiés par la rareté et la compétition exacerbée entre les opérateurs privés, la capacité d'intervention et de maîtrise des collectivités dans la transformation du territoire se réduit progressivement. Il semble dès lors opportun de pouvoir **anticiper ces phénomènes en dotant les collectivités d'une capacité de maîtrise foncière.**

Dans ce contexte, la mise en place d'outils contractuels de dissociation du foncier et du bâti et de portage foncier de long terme pourraient générer des effets très positifs pour les territoires en permettant de :

- Agir sur l'évolution du prix de l'immobilier (action régulatrice);
- Se doter d'une capacité de captation d'une partie de la valeur créée à l'initiative de la sphère publique;
- Garder une capacité d'organisation du recyclage urbain en fin de cycle immobilier;
- Soustraire le foncier à la logique spéculative;
- Faciliter la mise en œuvre de stratégies territoriales (maintien d'activités productives, favoriser l'accès des primo-accédants, etc.).







### Renaturer les territoires, l'autre dimension du ZAN

#### Passer d'une logique de compensation écologique ex-post à celle d'une stratégie d'adaptation au dérèglement climatique et de reconquête de la biodiversité

La renaturation hérite en grande partie de l'écologie de la restauration, qui vise à répondre à la dernière étape de la séquence Éviter – Réduire – Compenser. L'enjeu est alors de recouvrer l'état de référence d'un écosystème (mare, prairie) impacté par un projet, en cherchant à améliorer des milieux semi-naturels dégradés (zones humides comblées, terrains agricoles remaniés...).

L'objectif de la renaturation dans le cadre du ZAN est double :

- Permettre de nouvelles extensions pour des projets stratégiques afin de ne pas tout figer tout en garantissant une compensation ;
- Restaurer une ou plusieurs des fonctionnalités écologiques d'un sol : production de biomasse, régulation du cycle de l'eau, stockage du carbone...

#### Renaturer les villes, renaturer les champs ?

La renaturation est un levier majeur d'adaptation des villes au dérèglement climatique (gestion des eaux de ruissellement par des actions de désimperméabilisation, rafraîchissement des îlots de chaleur par de la végétalisation). La renaturation peut également représenter une opportunité de résorber des pollutions lourdes des sols (via la phytoremédiation) et de gérer le risque sanitaire que constitue l'intoxication des eaux souterraines sur certaines friches.

Les bénéfices attendus sont multiples pour maintenir le caractère vivable des milieux urbains. Cependant, la question du coût financier de ce type d'interventions reste un dilemme irrésolu. Aucun modèle économique de l'aménagement n'a anticipé la prise en charge et la valorisation des espaces renaturés, d'où l'importance des espaces de débats et d'expérimentations

que sont le LIFTI et l'Institut de la Transition Foncière, qui explorent des solutions structurelles des compensations ou des mesures fiscales entre les acteurs de l'aménagement.

Hors du milieu urbain, la renaturation peut viser plus largement à la lutte contre la sixième extinction de masse de la biodiversité. Dans cette perspective, la renaturation serait comme un deuxième acte après l'instauration des Trames Vertes et Bleues. Les espaces agricoles, habituellement dans l'angle mort de la planification territoriale, pourraient faire l'objet d'un regain d'intérêt : où planter des haies ? Comment valoriser les friches agricoles qui peuvent contenir une grande richesse biologique ? Autant de jonctions à créer avec les mesures agro-environnementales.

#### Vers de nouvelles stratégies foncières

Pour trancher ces enjeux, les collectivités commencent à disposer d'un arsenal d'outils : analyse du potentiel de renaturation, zones préférentielles de renaturation à fixer dans les SCoT, Sites Naturels de Restauration et de Renaturation, droit de préemption urbain étendu... Toute la chaîne foncière est en place pour enclencher des stratégies territoriales de renaturation.

#### Séquence éviter réduire compenser<sup>16</sup>

			Compenser
Impact résiduel	Impact résiduel	Impact résiduel	Impact résiduel
	Éviter	Réduire	Éviter

<sup>16</sup> Inspiré de la représentation schématique du bilan écologique de la séquence Éviter, Réduire et Compenser les atteintes à la biodiversité. Commissariat général au développement durable / Cerema Grand Est, Évaluation environnementale. Guide d'aide à la définition des mesures ERC, Théma, janvier 2018, 134 p.



## Entretien avec Tom Sanders et Géraud Bonhomme Le ZAN vu par Perspectives.brussels

Perspective.brussels est le centre d'expertise pour le développement régional et territorial bruxellois. Cet organisme d'intérêt public créé en 2015 permet la définition, le développement et l'évaluation de stratégies régionales et territoriales.

#### Dans l'optique de passer de l'idée à la mise en œuvre, à quel stade en sont les acteurs de l'aménagement bruxellois de leur connaissance des enjeux d'artificialisation ?

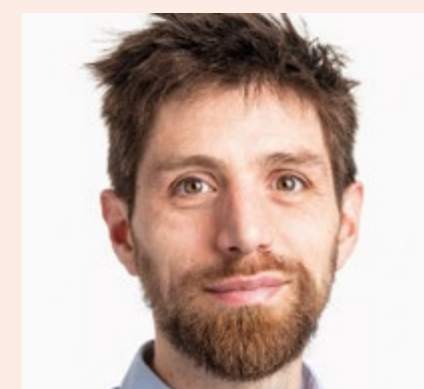
Nous notons une prise de conscience progressive de ces enjeux, notamment à travers un discours "Stop béton" qui se généralise en Belgique. Un levier sera le renforcement des synergies entre partenaires. A l'image du partenariat entre Perspective.brussels et Bruxelles Environnement, administration de l'Environnement et de l'Énergie de la Région de Bruxelles-Capitale. Sa fonction est de concevoir et déployer les politiques régionales dans toutes les matières liées à l'environnement, et possède depuis longtemps un service dédié à l'étude de la qualité des sols.

Bruxelles Environnement a récemment mis en discussion la stratégie "Good Soil": celle-ci vise la prise en compte par les stratégies d'aménagement de la qualité du sol sur lequel elles s'implantent. Il s'agit d'une dimension nécessaire à apprécier afin de faire un usage rationnel et parcimonieux des sols, d'en conserver la qualité et le potentiel de puits de carbone.

Des alignements, synergies et logiques intégrées restent à trouver afin d'atteindre l'objectif de sobriété foncière. Sa gouvernance est essentielle et doit conduire à faire front commun face aux logiques d'artificialisation.



Tom Sanders, Directeur



Géraud Bonhomme, Attaché

Comment mesurez-vous la prise de conscience que vous mentionnez ? D'où part le territoire bruxellois et vers quoi se dirige-t-il ?

Le chantier de la sobriété foncière est en cours et s'explique par différents facteurs. Mentionnées depuis plusieurs années dans les 3 Régions belges, les politiques "Stop béton" se sont accélérées à la suite des terribles inondations qui ont touché la Wallonie et l'Allemagne en juillet 2021, confrontation directe aux conséquences du changement climatique. Les réflexions sur les sols sont alors apparues comme essentielles et urgentes. Par ailleurs, ces réflexions s'inscrivent dans une dynamique et un contexte européens qui font la part belle à cette problématique. A cela s'ajoute une logique bottom up dans le déclenchement des réflexions sur les usages du sol et la sobriété foncière : des projets urbains impliquant l'artificialisation de zones préservées ont fait l'objet de très fortes contestations citoyennes. Nous avons appris de ces contestations : des projets ont été modifiés à la suite de ces contestations, à l'image du projet Mediapark, "pôle média habité" au cœur du quartier Reyers (Est de Bruxelles). Enfin, des élections se profilent et seront un moment certain de débat sur les questions de sobriété foncière et d'esquisses de nouvelles initiatives en la matière. Des usages beaucoup plus rationnels des sols se profilent donc.

Il n'existe pas de réglementation correspondant au ZAN français en Région bruxelloise, mais les mêmes problématiques, enjeux et besoins existent, de sorte que la région bruxelloise et les acteurs de son développement se sont pleinement emparés de la question. Il existe une véritable demande sociale pour

stopper l'artificialisation, parallèlement à des besoins liés à des fonctions urbaines, d'où la nécessité de trouver de nouveaux équilibres, pratiques et discours. Ces demandes ont déjà contribué à la formation de nouvelles pratiques désormais systématiques dans les projets urbains en cours, à l'image des périmètres de biodiversité réservés à la faune et à la flore, à l'organisation d'ateliers informatifs ou encore à la réalisation de diagnostics fins en matière de sol et de biodiversité. La prise de conscience s'assortit donc déjà d'un début de passage à l'action.

**De quels autres outils disposez-vous et souhaiteriez-vous disposer afin de faciliter la mise en œuvre d'une politique de sobriété foncière ?**

Nos outils fonciers sont différents des outils français. Ils sont notamment moins opérationnels qu'en France, pays qui semble mieux armé sur ce plan. Par exemple, notre Plan Régional d'Affectation du Sol (PRAS), outil pouvant être contraignant pour les usages du sol, ne prend pas en compte les densités bâties. Nous aurions également besoin de développer le suivi des objectifs contenus dans les documents règlementaires et leurs impacts.

Toutefois, une modification du PRAS est en cours et devrait être conclue en 2026-2027. C'est la première fois qu'une modification aussi large est organisée – bien qu'elle ne porte pas directement sur les grands projets urbains. Les enjeux majeurs que cette modification devra prendre en compte touchent à la renaturation et désartificialisation du sol, que certains projets incluent déjà, à l'image des orientations évoquées dans les Plans d'Aménagement Directeur (PAD) des périmètres Delta Herrmann-Debroux, Défense ou Mediapark.

L'instrument qu'est le PRAS devra pleinement prendre en compte la problématique de l'usage des sols et les nouveaux équilibres à trouver en matière d'espaces bâtis et non bâtis, de mixité de fonctions des quartiers et des modes de vie...

D'autres outils pourraient contribuer à l'objectif de sobriété foncière, notamment le droit de préemption ou le Règlement Régional d'Urbanisme : ceux-ci pourraient éviter l'artificialisation de certains espaces, voire permettre de renaturer des sites stratégiques. D'autres outils existent, comme le Contrat de Renovation Urbaine (CRU) mais ils ne sont pas prévus dans une finalité de sobriété foncière et devraient donc être repensés dans cette optique, pour avoir un impact concret.

Toutefois, les budgets et investissements devraient avant tout se concentrer sur une vision, des stratégies et des objectifs globaux dans un premier temps, plutôt que sur des outils.

**Vous évoquez la nécessité de trouver de nouveaux équilibres afin d'intensifier la ville tout en veillant à ce que les projets restent acceptables pour les populations. Comment veillez à ces équilibres ? Quels territoires vous inspirent ?**

À l'image d'autres métropoles européennes, le foncier disponible devient rare à Bruxelles. Ainsi, le bâti existant mériterait d'être intensifié. Un véritable défi consistera d'une part en la préservation des jardins et des petites surfaces non artificialisées, et d'autre part en la désimperméabilisation des zones particulièrement denses comme les parkings ou les cœurs d'îlots, pour converger vers un certain équilibre et une véritable sobriété foncière. Ces opérations d'acupuncture urbaine devront être accompagnées d'un récit pour rendre ces nouvelles formes urbaines acceptables et désirables.

Les jeux d'équilibre se jouent également à des échelles plus vastes, où les étages institutionnels co-agissent parfois sans se parler. Il existe ainsi un subtil équilibre entre la politique bruxelloise et l'action des régions voisines : si l'on met un net coup d'arrêt à l'artificialisation dans la région de Bruxelles, la pression foncière pourrait se reporter sur des territoires de plus en plus éloignés de Bruxelles et in-

## FOCUS



La Région bruxelloise possède notamment les compétences d'aménagement du territoire, d'environnement et de mobilité sur son territoire. Elle fixe son cadre législatif (via le Code bruxellois de l'aménagement du territoire) et réalise les plans qui y sont définis (PRD, PRAS, PAD...). Présente aux négociations à l'échelle européenne, directement ou représentée, elle pèse sur le corpus juridique européen et international qui influe directement sur le droit régional.

versement. Si ces logiques de vases communicants restent à étudier, de nouvelles coopérations sont nécessaires pour atteindre les objectifs définis en matière de sobriété foncière. Une spécificité belge consiste notamment à répartir les efforts entre toutes les régions pour atteindre des équilibres territoriaux, mais un travail reste à mener pour inciter chaque commune à travailler sur leur foncier de manière beaucoup plus sobre.

Nous avons détecté des initiatives inspirantes à ce titre, notamment dans les politiques cantonales en Suisse, particulièrement intéressantes car, encadrés au niveau fédéral, les cantons peuvent maîtriser finement l'artificialisation des sols, organiser la captation par les collectivités de la plus-value des projets urbains qui voient le jour. A une autre échelle, les expérimentations dans le SCoT des Hautes Vosges, qui porte une approche d'augmentation de la densité des zones déjà construites, baptisée BIMBY ("Build in My Back Yard" ou "construire dans mon jardin"), grâce à un développement de l'attractivité des petites enveloppes foncières sont des approches innovantes et positives.

# Méthodologie et remerciements

## Comment l'enquête a-t-elle été réalisée ?

Pour cette deuxième édition du livre blanc Objectif ZAN, le Groupe SCET a souhaité recueillir les retours des professionnels qui aménagent et développent les territoires au quotidien, via **une enquête en ligne déployée de juillet à octobre 2023**.

## 366

dirigeants du monde de l'aménagement ont été sondés à un moment charnière de la mise en œuvre du ZAN :

- Entre formalisation des stratégies, construction des expertises et passage à l'action... **L'enjeu du passage à l'action** est majeur ;
- Au moment de la **publication de la loi** visant à faciliter la mise en œuvre des objectifs de lutte contre l'artificialisation des sols et de la rédaction de nouveaux décrets d'application précisant les modalités d'atteinte du ZAN.

**Parmi les profils des 366 répondants**, les plus représentés sont :

- Les collectivités locales (49 %)
- Les EPL (21 %)
- Les acteurs privés de l'immobilier (18 %)

L'enquête a permis d'évaluer la prise de conscience des enjeux liés au ZAN au sein de l'écosystème de l'aménagement, ainsi que l'état de préparation des acteurs vis-à-vis des nouveaux impératifs opérationnels qui en découlent. L'enquête a aussi permis d'explorer les **retombées positives et points d'achoppement rencontrés sur le chemin vers la sobriété foncière**. Afin d'enrichir l'enquête, 8 partenaires et experts des questions foncières et d'aménagement ont été interrogés et ont partagé leur vision du ZAN, leurs difficultés mais aussi des clés de réussite pour la sobriété foncière.

Un comité technique avec les partenaires d'Objectif ZAN a également permis d'approfondir les réflexions abordées dans ce livre blanc.

## Bibliographie

Élisabeth Algava et Nathalie Blanpain (INSEE), « *Projections de population pour la France – Méthodes et hypothèses* », Document de travail N° 2021-05, paru le 29 novembre 2021

Cerema, « *Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière : Les résultats de l'enquête auprès des collectivités* », paru le 10 octobre 2022

Direction de l'initiative parlementaire et des délégations (Sénat), Note sur les politiques de réduction de l'artificialisation des sols, LC 325, septembre 2023, 40 p.

Julien Fosse (France Stratégie), « *Objectif 'Zéro Artificialisation Nette' : quels leviers pour protéger les sols ?* », Rapport au ministre de la Transition écologique et solidaire, au ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales et au ministre chargé de la Ville et du logement, juillet 2019, 54 p.

Enquête du groupe de travail « *Concilier sobriété foncière et développement économique* » (Cerema, Intercommunalités de France et Territoires d'Industrie - ANCT), « *Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière* » Focus économie, Janvier 2022, 28 p.

Données du Portail gouvernemental de l'artificialisation des sols, 2023

INSEE, « *Projections de population pour la France – Méthodes et hypothèses* », 2021

INSEE, Recensement de la population, 2015

Service des données et études statistiques du Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, Chiffres clés du logement, Edition 2022

SCET, Enquête sur le ZAN, juillet-octobre 2023

SCET, « *Objectif ZAN. Réarmer l'intervention publique face au défi du Zéro Artificialisation Nette* », novembre 2023, 16 p.

## Merci aux membres du comité technique pour leurs contributions et expertises

**Olivier Toubiana**

**Fédération des EPL**

Responsable du département  
Aménagement

**Arnaud Portier**

**Association nationale  
des Etablissements Publics  
Fonciers Locaux**

Secrétaire général et DG de l'EPFL  
Pays basque

**Nathalie Fourneau**

**Association des maires de France  
et des présidents  
d'intercommunalité**

Responsable du service Aménagement  
des territoires

**Tiefaine Concas**

**Fédération des EPL**

Responsable territorial –  
Intercommunalités et villes de France

**Charlotte Boex**

**Association nationale  
des Etablissements Publics  
Fonciers Locaux**

Chargée de mission

**Florence Hilaire**

**Réseau national  
des Etablissements Publics  
Fonciers d'Etat**

Membre et DG de l'EPORA

**Sébastien Maire**

**France Villes et territoires  
durables**

Délégué général

**Ugo Moulia**

**Etablissement Public Foncier  
Local du Pays basque**

Chargé de mission

**Thomas Welsch**

**Réseau national  
des Etablissements Publics  
Fonciers d'Etat**

Membre et DG de l'EPF Vendée

**Alice Silvin**

**France Villes et territoires  
durables**

Chargée de mission

**Marc Kaszynski**

**Laboratoire d'Initiatives  
Foncières et Territoriales  
Innovantes**

Président

**Marie Coulet**

**Association des Petites Villes  
de France**

Conseillère

**Sarah Dubeaux**

**Laboratoire d'Initiatives  
Foncières et Territoriales  
Innovantes**

Déléguée générale

## Nos savoir-faire pour vous accompagner sur les enjeux de transformation des modèles et des pratiques

### L'anticipation

- Trajectoire ZAN à long terme
- Stratégie foncière opérationnelle, partenariale et financée intégrant les enjeux de compensation
- Mise en compatibilité des documents d'urbanisme (SCoT, PLUi)
- Plan d'actions de renouvellement urbain et de densification
- Stratégie de requalification des ZAE et des entrées de ville
- Etudes de végétalisation et de renaturation
- Etudes de la vacance résidentielle & OPAH-RU
- Animation des dialogues territoriaux autour du ZAN et de la sobriété foncière

### L'opérationnalisation

- Création d'outils de portage foncier de long terme
- Définition des nouveaux montages juridico-économiques (dissociation foncier / bâti...)
- Etudes opérationnelles et pré-opérationnelles (résorption de friches, renouvellement urbain, requalification et optimisation des zones d'activités)
- Construction d'une gouvernance ZAN permettant aux territoires d'ouvrir un espace de pilotage et d'échange
- Formations à destination des élus et des fonctionnaires territoriaux



# De l'idée neuve à l'action, s'engager ensemble pour ceux qui transforment les territoires



La **SCET, filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts** accompagne les initiatives locales publiques et privées sur les nouveaux enjeux des territoires, des équipements et leurs transitions.

À travers ses quatre entités, la **SCET** (conseil aux collectivités et appui à l'économie mixte à travers son Réseau de 350 EPL), **CITADIA** (conseil en urbanisme et aménagement), **Ville en Œuvre** (Conseil & ingénierie de projets), **Aatiko Conseils** (conseil aux bailleurs sociaux), **le groupe SCET constitue le seul acteur intégré de conseil et d'appui au développement des territoires.**

Le groupe SCET est mobilisable à travers les principaux canaux structurant la commande publique :

- **UGAP** : Lot 1 Conseil en Stratégie en partenariat avec PWC
- **Centralis®** : Lot 101 – Assistance à maîtrise d'ouvrage  
Lot 103 – Urbanisme et paysagisme
- **ANCT** (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) : Lots d'ingénierie amont en appui aux collectivités locales
- **Banque des Territoires** : Lots d'ingénierie amont dans le cadre de grands programmes (ACV, PVD, ...)

## VOS CONTACTS

### Christophe LASNIER

Directeur Général Adjoint en charge  
des équipes conseil SCET

✉ christophe.lasnier@scet.fr  
☎ 06 03 63 32 89

### Timothée HUBSCHER

Directeur CITADIA & EVEN Conseil  
Planification & Résilience  
des territoires

✉ thubscher@citadia.com  
☎ 07 62 93 42 39

### Arnaud LE LAN

Directeur Conseil Aménagement  
Directeur Territorial Hauts-de-France

✉ arnaud.lelan@scet.fr  
☎ 06 12 54 45 38

### Lila DEFFAYET

Manager Conseil SCET

✉ lila.deffayet@scet.fr  
☎ 06 49 16 20 64

Contributeurs – Sarah Cosatto, Clément Boudier, François-Xavier Desprez et Audrey Van Hezel.

[www.scet.fr](http://www.scet.fr)

[www.citadia.com](http://www.citadia.com)

[ville-en-oeuvre.com](http://ville-en-oeuvre.com)