

Séance du 29 novembre 2019
PPI 2020-2024
Volet général du PPI 2020-2024
Délibération n°2019/093

Vu le code de l'urbanisme ;
Vu le code rural et de la pêche maritime ;
Vu l'ordonnance n°2011-1068 du 8 septembre 2011 relative aux établissements publics fonciers, aux établissements publics d'aménagement de l'Etat et à l'Agence foncière et technique de la région parisienne ;
Vu le décret n°2011-1900 du 20 décembre 2011 relatif aux établissements publics fonciers, aux établissements publics d'aménagement de l'Etat et à l'Agence foncière et technique de la région parisienne ;
Vu le décret n°90-1154 du 19 décembre 1990 portant création de l'Etablissement Public Foncier Nord - Pas de Calais, modifié par les décrets n°2006-1131 du 8 septembre 2006, n°2009-1542 du 11 décembre 2009 et n°2014-1736 du 29 décembre 2014 ;
Vu le décret n°2015-979 du 31 juillet 2015 relatif aux établissements publics fonciers de l'Etat, aux établissements publics d'aménagement et à l'agence foncière et technique de la région parisienne ;
Vu l'arrêté du 09 décembre 2015 portant nomination de la directrice générale de l'Etablissement Public Foncier Nord - Pas de Calais ;
Vu le règlement intérieur institutionnel de l'Etablissement Public Foncier Nord - Pas de Calais approuvé par délibération n° 2018/002 du conseil d'administration du 9 février 2018 ;
Vu le projet du volet général du programme pluriannuel d'intervention 2020-2024 présenté ;

**Le conseil d'administration de l'Etablissement Public Foncier Nord – Pas de Calais,
sur proposition du président,**

- **Approuve** dans ses attendus et ses objectifs stratégiques et financiers le volet général du programme pluriannuel d'intervention 2020-2024 dont il a débattu ce jour en séance tel qu'il est annexé à la présente délibération.

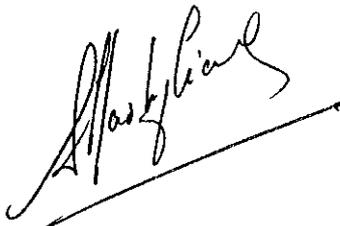
La directrice générale

Loranne BAILLY



**Le président
du conseil d'administration**

Salvatore Castiglione





Etablissement Public Foncier Nord-Pas de Calais

Recycler le foncier pour
accélérer la transition
écologique et accompagner les
mutations territoriales

Volet général du PPI 2020/2024

Sommaire

I. Accélérer la transition écologique, renforcer la cohésion territoriale et accompagner les mutations : trois objectifs stratégiques prioritaires qui structurent le PPI 2020/2024	6
A. Le foncier, clé de la transition écologique	6
B. Recycler le foncier pour améliorer l'attractivité des territoires en difficulté et renforcer ainsi la cohésion territoriale	8
C. Accompagner les mutations territoriales en conciliant développement des territoires et sobriété foncière	10
II. Définir des stratégies territoriales différenciées pour mieux répondre à la diversité des situations locales	15
A. Un volet territorial déclinant la stratégie d'intervention de l'EPF sur la durée du PPI, nourri par un dialogue local régulier permettant de suivre et d'adapter en continu la feuille de route partagée	15
B. Des capacités stratégiques renforcées pour mieux accompagner la mise en œuvre des projets de territoire	16
C. Une implication renforcée dans la définition, le montage des opérations et la recherche d'opérateurs pour faciliter la réalisation des projets	17
D. Le développement de partenariats pour améliorer l'action de l'EPF et renforcer sa place dans l'écosystème régional et national	20
III. Viser l'efficacité opérationnelle et la recherche de la meilleure efficacité grâce à des modalités d'intervention agiles et une approche « sur-mesure »	24
A. Une intervention opérationnelle définie sur-mesure, en fonction du contexte de l'intervention	24
B. Favoriser le recyclage foncier à travers un dispositif d'aide financière	31
IV. Des moyens humains et financiers en adéquation avec l'ambition du PPI	35
A. Un nouveau projet d'établissement amplifiant la dynamique de transformation interne de l'EPF	35
B. Un modèle économique équilibré permettant de répondre aux besoins d'intervention sur la durée du PPI	36
V. Un dispositif de suivi – évaluation pour améliorer de façon continue l'action de l'établissement	40
A. Le suivi des objectifs opérationnels	40
B. L'évaluation des impacts de l'intervention de l'EPF dans le cadre du PPI 2020/2024	42
VI. Effets du nouveau PPI sur les opérations en cours	43

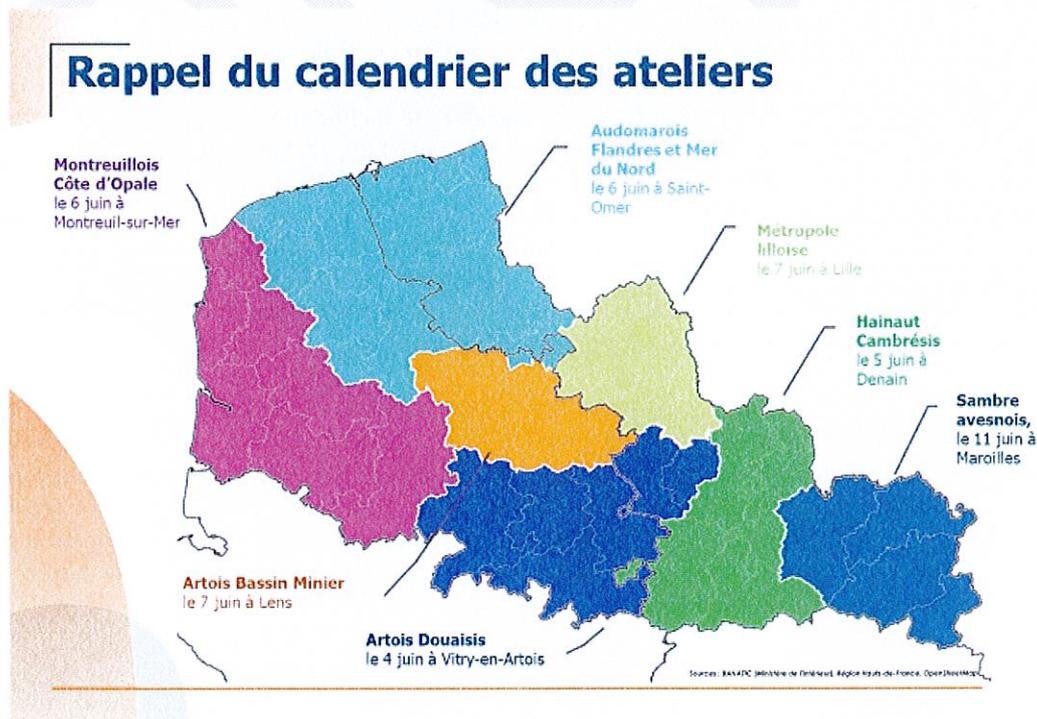
PPI 2020/2024 AUX CÔTES DES TERRITOIRES, SUR TOUS LES TERRAINS !

À la veille de fêter le trentième anniversaire de sa création, l'établissement public foncier Nord – Pas de Calais a repensé sa stratégie d'intervention pour les cinq prochaines années, traduite dans un nouveau programme pluriannuel d'intervention (PPI) qui s'appliquera jusqu'en 2024.

Ce **cinquième PPI** ouvre une nouvelle page de l'histoire déjà très riche de l'établissement, intimement liée à celle du territoire sur lequel il est profondément ancré, et dont il contribue à la transformation progressive. Il intervient en effet dans un contexte de réinterrogation des politiques d'aménagement, sous l'influence d'**évolutions sociétales profondes** et marquée par la nécessité d'intégrer les enjeux de la **transition écologique**. Il s'inscrit également dans un mouvement plus large de **transformation de l'action publique**, attachée, pour plus d'efficacité, à associer l'ensemble des parties prenantes, à mieux prendre en compte les réalités de terrain et à s'adapter à la diversité des situations rencontrées.

Ces attentes ont été exprimées à travers les orientations stratégiques de l'Etat (OSE), définies à l'issue de plusieurs réunions de travail avec les services de l'Etat en région. Elles sont pleinement partagées par le conseil d'administration de l'établissement, qui a tenu à ce que l'élaboration du PPI soit conçue comme un exercice de co-construction, à la fois interne associant administrateurs et collaborateurs de l'établissement, et externe avec l'ensemble des partenaires de l'EPF.

Pour mener à bien cet exercice de co-construction et de concertation, les partenaires de l'EPF ont été largement invités à s'exprimer à travers un **appel à contributions**, qui a recueilli plus d'une trentaine de réponses, de collectivités (communes, EPCI), opérateurs, services de l'Etat, associations, entreprises... Une **enquête en ligne** adressée à plus de 800 contacts a également été lancée pour appréhender la façon dont les acteurs des territoires qualifient leurs problématiques et leurs besoins en matière de foncier et dont ils perçoivent la place et le rôle de l'EPF. Pour pouvoir développer des échanges approfondis au plus près du terrain, l'établissement a ensuite organisé **sept ateliers territoriaux participatifs**, visant à appréhender plus finement la diversité des enjeux et des besoins propres à chaque territoire, qui auront réuni plus de 250 personnes.



Parallèlement, pour approfondir les réflexions, **quatre groupes de travail thématiques** associant membres du conseil d'administration et collaborateurs de l'EPF, et des ateliers techniques ont été constitués. Ils se sont réunis durant tout le temps de la concertation, pour aboutir à des propositions soumises au conseil d'administration le 18 juin et le 1^{er} octobre 2019.

Les éléments recueillis lors des nombreux échanges intervenus durant toute l'année 2018 avec les acteurs des territoires picards (plus de 70 entretiens, trois réunions départementales) ont également été pris en compte, de façon à ce que le prochain PPI intègre aussi les enjeux et attentes des territoires sur lesquels l'EPF pourrait prochainement être amené à proposer son intervention.

Pour parachever la concertation, un séminaire de restitution et de partage avec l'ensemble des acteurs ayant participé à la co-construction du PPI s'est tenu le 12 novembre dernier.

La démarche de co-construction du PPI a donné lieu à de nombreux échanges avec les partenaires de l'EPF, qui ont ainsi pu librement exprimer leurs besoins, leurs difficultés et leurs attentes. Celles-ci apparaissent toujours très fortes, puisque 94% des répondants à l'enquête lancée par l'établissement souhaitent qu'il soit encore plus présent à leurs côtés, compte tenu de la complexité croissante des enjeux de recomposition urbaine et de l'importance des moyens humains et financiers qu'ils nécessitent de mobiliser. Ce besoin d'accompagnement par l'EPF est qui plus est partagé par tous les territoires, qu'ils soient urbains, péri-urbains ou ruraux, même si les enjeux et les thématiques d'intervention peuvent varier selon les contextes et la taille des collectivités.

Plusieurs sujets liés à l'actualité mais également aux spécificités des territoires sont ressortis au cours des échanges et ont fait émerger des attentes fortes vis-à-vis de l'action de l'EPF. Les thématiques d'intervention les plus fréquemment évoquées concernent la lutte contre la vacance des logements et des commerces en centre-ville, le traitement des friches, la présence de la nature en ville, la mobilisation de foncier pour la compensation environnementale, l'optimisation du foncier dans les zones d'activités économiques ou encore le développement des énergies renouvelables.

S'agissant du contenu de l'accompagnement attendu, la réalisation et la prise en charge financière des travaux de déconstruction et de dépollution reviennent très fréquemment, au point de mettre parfois au second plan la principale mission d'un EPF qui est d'acquérir et de porter le foncier. Ceci illustre la difficulté particulière posée par les opérations de recyclage foncier dont la complexité technique et le coût nécessitent un accompagnement spécifique. Si les collectivités trouvent avec l'EPF un partenaire pour faciliter les opérations de recomposition urbaine lourdes impliquant des démolitions, elles apparaissent toutefois souvent plus démunies dès lors qu'il s'agit de « seulement » réhabiliter les bâtiments, faute d'opérateur dédié ou de capacités à mobiliser des ressources pour les financer quand les coûts ne sont pas ou insuffisamment répercutables en prix de sortie (marchés détendus, patrimoine minier UNESCO...). Il a souvent été mentionné l'intérêt d'un allongement des délais de portage pour certains types de projets (énergies renouvelables, friches...) ou dans certains contextes particuliers (marchés très détendus).

Face à la difficulté de mobiliser le foncier en renouvellement urbain ou confrontées à des situations complexes (marchands de sommeil, propriétaires défaillants...), les collectivités ont également souvent exprimé le besoin d'être accompagnées dans le repérage et la qualification de leurs gisements fonciers, et d'être conseillées sur le bon usage des outils à leur disposition et sur la faisabilité de leurs projets.

Les collectivités et surtout les opérateurs, en particulier les bailleurs sociaux, ont souvent rappelé combien la contribution financière de l'EPF était nécessaire pour équilibrer les bilans d'opérations, même si paradoxalement les aides apportées par l'établissement sont rarement mises en avant dans la communication sur les projets. Une meilleure lisibilité de ces aides est souhaitée, dès le stade de la contractualisation, de façon à sécuriser les montages financiers. Cette préoccupation est partagée par l'EPF qui, compte tenu de la réduction de la part que représente la TSE dans son modèle économique, doit maîtriser dans la durée le montant des fonds propres alloués au financement des opérations foncières.

En termes de méthode, il est attendu de l'établissement qu'il continue à s'adapter à la diversité des situations, en définissant le contenu de son intervention et l'ampleur de son engagement financier au cas par cas, en fonction des projets et des contextes d'intervention. Cela rejoint la volonté de l'EPF de ne pas être perçu comme un « guichet » et de mettre le projet au cœur de son action.

Les attentes exprimées par les partenaires de l'EPF

Apporter de l'ingénierie et de la connaissance aux territoires

- Proposer des référentiels de connaissance du foncier mobilisable, notamment en renouvellement urbain (gisements fonciers, référentiel friches...)
- Connaître l'état des sols et mieux anticiper les contraintes des sites (risques, ...)
- Accompagner les communes sur le volet ingénierie
- Anticiper les actions à mener sur de potentielles futures friches
- Identifier les territoires détendus et ceux bénéficiant d'une faible couverture en équipements

Proposer de nouvelles modalités d'intervention

- Développer l'urbanisme transitoire sur les sites en cours de portage
- Et agir sur les friches sans projet afin de ne pas subir les dommages du temps
- Protéger la biodiversité
- Constituer des réserves foncières mobilisables au titre de compensations
- Rénover, préserver le patrimoine (notamment minier)
- Réhabiliter les logements et agir en intervention directe
- Chercher d'autres usages que le logement, notamment la renaturation
- Expérimenter
- Proposer de nouvelles formes d'habitat



Assurer un rôle d'ensembleur du projet, coordonner les acteurs

- Renforcer les partenariats, notamment avec les bailleurs sociaux et les opérateurs privés, voire les entreprises du bâtiment
- Faire le lien entre les différentes politiques publiques et dispositifs et agir comme un ensembleur des acteurs et des démarches
- Accompagner la stratégie foncière des territoires
- Animer le réseau de partenaires et faciliter les mises en relation
- Créer une task force avec les EPCI

Améliorer les conditions de sortie des projets

- Arrêter un calendrier et s'y tenir
- Définir une programmation cohérente et réaliste, dès l'amont
- Apporter un soutien (financier) aux opérations dans un contexte d'atonie des marchés et aider à la sortie des projets
- Maîtriser le foncier sur des temps adaptés, qui peuvent être longs, selon les territoires

Simplifier les procédures

- Mieux communiquer et proposer des modalités claires d'intervention
- Aider à la recherche de financements complémentaires et mettre en cohérence l'ensemble des financements disponibles
- Éclairer les acteurs sur la législation et la compatibilité des différents niveaux de réglementation (par exemple sur la gestion des zones humides, sur les procédures complexes encadrant les projets...)
- Articuler l'action de l'EPF avec des dispositifs existants : ERBM, action cœur de ville

S'inscrivant dans la continuité des quatre PPI précédents et tenant compte des enseignements de l'actualisation du PPI 2015-2019, le nouveau programme pluriannuel d'intervention de l'EPF doit lui permettre de poursuivre l'engagement qui est le sien depuis son origine en faveur du développement durable et de l'amélioration du cadre de vie des habitants. Ouvrant de nouvelles possibilités d'action, à travers de nouveaux modes d'intervention et avec de nouveaux partenaires, il répond aux enjeux actuels des territoires et permet d'anticiper les évolutions à venir.

Pour la première fois, celui-ci se structure en deux volets : un volet général, applicable au 1^{er} janvier 2020, et un volet territorial déclinant la stratégie d'intervention de l'EPF avec les acteurs locaux, au plus près du terrain et à leur rythme.

Riche de son expérience passée, engagé résolument sur le terrain au quotidien, et mobilisé pour préparer l'avenir : l'EPF souhaite plus que jamais conjuguer l'action foncière à tous les temps.

I. Accélérer la transition écologique, renforcer la cohésion territoriale et accompagner les mutations : trois objectifs stratégiques prioritaires qui structurent le PPI 2020/2024

A. Le foncier, clé de la transition écologique

Face à la crise écologique mondiale dont les effets commencent à être de plus en plus nettement perceptibles dans la vie quotidienne, les questions environnementales s'imposent dans le débat public et sont au cœur des préoccupations de nos concitoyens.

Support de l'aménagement, le sol joue également un rôle déterminant dans la fourniture de nombreux services écosystémiques, comme la production alimentaire, le stockage de carbone, la préservation de la biodiversité, la fourniture d'une eau de qualité, pour ne citer que ces exemples.

Depuis sa création, l'EPF Nord-Pas de Calais est pleinement mobilisé pour faciliter le renouvellement urbain, conformément aux missions définies par l'article L321-1 du code de l'urbanisme, qui prévoit que « *les établissements publics fonciers mettent en place des stratégies foncières afin de mobiliser du foncier et de favoriser le développement durable et la lutte contre l'étalement urbain.* ».

Pour autant, et même si la maîtrise de la consommation foncière, consacrée par la loi SRU, constitue une priorité des politiques d'aménagement, force est de constater que l'artificialisation des sols se poursuit à un rythme préoccupant, aussi bien au niveau local qu'au niveau national.

En moyenne, 270 km² d'espaces naturels et agricoles¹ disparaissent chaque année en France², essentiellement au profit du logement (42%) et des infrastructures routières (28%), conduisant à une perte inquiétante de biodiversité, à une augmentation significative des émissions de CO² et réduisant les capacités de production alimentaire, pour ne citer que ces effets.

L'analyse des dynamiques d'usages et d'occupation des sols en Nord-Pas de Calais fait apparaître le même constat, la perte d'espaces agricoles s'élevant à 16,5 km²³ entre 2005 et 2015 (les espaces naturels ayant vu leur surface nette augmenter de 3,4 km²), soit une artificialisation nette de 13,1 km²⁴.

¹ Données issues de l'observatoire de l'artificialisation des sols, période 2006 à 2016.

² Soit l'équivalent d'un territoire comme la Communauté d'Agglomération de Valenciennes.

³ Soit l'équivalent d'une commune de la taille de Saint-Omer en 10 ans

⁴ Soit l'équivalent d'une commune de la taille de Valenciennes en 10 ans



Evolution des grands postes d'occupation du sol entre 2005 et 2015 en Nord-Pas de Calais (OCS2D)

Poids (en ha) des usages ayant participé à l'artificialisation du territoire entre 2005 et 2015 (OCS2D)

Premiers consommateurs de foncier agricole en région, les espaces dédiés à l'habitat (à hauteur de 30%) augmentent quatre fois plus vite que la population⁵, les deux tiers du foncier mobilisé pour le logement n'accueillant « que » 40% de la production de logements neufs. Par ailleurs 60% des territoires en région ont privilégié l'extension comme mode de développement de l'habitat, avec un recours au renouvellement urbain en forte diminution depuis le début des années 2000. Cette prédominance induit des effets d'éviction importants au détriment des marchés fonciers de centre-ville ou de centre-bourg, entraînant par ailleurs une hausse constatée de la vacance.

L'importance de ce phénomène, qui malgré lois et plans successifs reste le modèle prédominant de développement urbain, invite l'ensemble des acteurs de l'aménagement à renforcer la priorité donnée au renouvellement urbain (éviter l'artificialisation), à optimiser l'usage de la ressource foncière (réduire) et à renaturer des terres artificialisées déclassées (compenser), pour respecter l'objectif du « zéro artificialisation nette » inscrit dans le plan biodiversité établi par l'Etat en juillet 2018.

De son côté, la Région dans le cadre du SRADDET, auquel les futurs documents de planification devront se conformer, fait du renouvellement urbain le mode de développement urbain prioritaire des territoires, visant une artificialisation aux 2/3 réalisée au sein d'espaces déjà urbanisés (le taux actuellement constaté s'établissant à 44,5%).

Fort de l'expérience acquise depuis trente ans, qui fait de lui l'un des opérateurs de référence du recyclage foncier au niveau national, l'EPF est prêt à amplifier sa mobilisation aux côtés des collectivités pour concilier deux impératifs que sont d'une part, tendre vers le zéro artificialisation nette du territoire, et d'autre part, réaliser des projets d'aménagement permettant de répondre aux besoins en logements, de développer de nouvelles activités sur les territoires tout en favorisant le développement de la biodiversité et en améliorant le cadre de vie.

Réduire la vacance de logements, bureaux, locaux commerciaux ou d'activités, constitue un premier levier d'action pour économiser le foncier. Mais pour aller au-delà et atteindre l'objectif de « zéro artificialisation

⁵ Diagnostic du foncier mobilisé pour le logement en Hauts-de-France entre 2006 et 2015, DREAL Hauts-de-France

nette», d'autres gisements doivent être affectés, impliquant d'agir sur la forme et le découpage parcellaire de la ville : recycler les friches, valoriser les «dents creuses», densifier le bâti existant, recomposer le parcellaire... Ces opérations foncières sont toutefois longues, complexes et elles obligent à mobiliser des moyens financiers et humains très importants dans la durée. Pour préserver leurs capacités à accueillir à l'avenir de nouveaux projets d'aménagement, les collectivités doivent donc **anticiper dès aujourd'hui les impacts de l'inéluctable et nécessaire réduction de l'artificialisation des sols**. Le PPI 2020-2024 positionne l'EPF comme l'outil au service de cette stratégie.

En cohérence avec son action historique en faveur du recyclage foncier et dans la poursuite des démarches engagées sur de nombreux chantiers de déconstruction, **l'EPF souhaite également renforcer son engagement en faveur de l'économie circulaire**. Avec 247 millions de tonnes de déchets par an, le secteur de la construction est responsable de plus de 70 % des déchets en France. Il est ainsi essentiel de réduire spécifiquement ce flux alimenté par les activités de démolition et déconstruction, en particulier dans le secteur du bâtiment. L'horizon d'une approche pleinement circulaire pour ce secteur est de faire du parc des bâtiments la banque de matériaux des constructions futures. Élément clé de la transition écologique, c'est aussi un secteur de l'économie vecteur de nouveaux emplois. Au regard de l'importance de son activité de déconstruction et du poids qu'il représente dans ce secteur à l'échelle régionale (environ 25 M€ par an sur la durée du PPI), l'EPF a un rôle à jouer pour accompagner le développement de cette nouvelle filière porteuse d'avenir.

B. Recycler le foncier pour améliorer l'attractivité des territoires en difficulté et renforcer ainsi la cohésion territoriale

L'apparition du mouvement des gilets jaunes à l'automne 2018 a souvent été analysée comme l'expression populaire d'un sentiment d'abandon, de manque de considération et d'injustice : injustice fiscale, injustice territoriale, injustice sociale. Ce mouvement inédit doit à l'évidence questionner les politiques publiques et notamment les politiques d'aménagement du territoire. Le PPI 2020/2024 vise par conséquent à apporter des réponses à ces préoccupations, à travers :

- La poursuite de la baisse de la TSE, qui permet de participer symboliquement à l'effort collectif de réduction de la pression fiscale, étant toutefois rappelé que cette taxe ne représente pour les ménages et les entreprises qu'une contribution très modique.
- L'attention portée à l'information donnée au grand public sur les actions de l'établissement et la prise en compte des attentes des usagers et riverains, par un travail en proximité au plus près du terrain.
- Une mobilisation réaffirmée aux côtés des territoires les plus en difficulté.

Après avoir longtemps mis l'accent sur la compétitivité dans des logiques de soutien aux dynamiques métropolitaines, les politiques d'aménagement du territoire accordent aujourd'hui une place plus importante aux enjeux d'équilibre et de cohésion territoriale, comme en témoigne la création de l'agence nationale pour la cohésion des territoires dont l'EPF à vocation à être l'un des partenaires naturels.

Le PPI 2020/2024 s'inscrit dans cette dynamique et positionne l'EPF comme outil opérationnel au service de la cohésion des territoires.

Conforter l'armature urbaine

Au cours des 40 dernières années, une part significative des nouveaux équipements commerciaux et de l'habitat s'est développée en périphérie des agglomérations, grâce à une offre foncière abondante et peu chère (terrains à bas coût, fiscalité réduite). Ce mouvement s'est traduit par un inquiétant phénomène de dévitalisation des centres villes, entraînés dans un cercle vicieux de dégradation et de déclassement, un espace avec une forte vacance commerciale ou d'habitat devenant de moins en moins attractif pour les consommateurs, les habitants, et donc les commerçants et les investisseurs.

Initié par l'Etat, le programme « **Action cœur de ville** » concerne 14 communes du Nord et du Pas-de-Calais. Il a été complété localement par un dispositif régional « redynamisons les centres villes et les centres villages » porté par le Conseil régional. Cette politique vise à favoriser le maintien ou le développement des fonctions commerciales et résidentielles dans les centres des villes moyennes, afin d'améliorer à la fois leur attractivité et le cadre de vie de leurs habitants. Dans le même esprit, le gouvernement va déployer en 2020 un programme d'appui dédié à la **revitalisation des petites villes** qui sont essentielles au dynamisme et au développement des territoires ruraux. Ce programme, co-construit avec les collectivités, a pour objectifs de maintenir et développer

le commerce, conforter les services, accélérer la réhabilitation des logements et valoriser le patrimoine et le caractère de ces villes.

A travers le recyclage de fonciers souvent idéalement situés dans les cœurs de villes ou de villages, l'EPF contribue à apporter une nouvelle dynamique et ainsi à renforcer l'attractivité de ces centralités souvent en perte de vitesse. Il participe ainsi à la consolidation de l'armature urbaine régionale.

Dans le cadre du PPI 2020/2024, l'EPF poursuit et amplifie sa mobilisation, en lien avec les politiques mises en place par l'Etat et la Région et en complémentarité avec les dispositifs de soutien des autres acteurs mobilisés (Banque des territoires, Action logement, EPARECA...).

Soutenir les territoires en difficulté

L'EPF accompagne les opérations menées dans le cadre du **nouveau programme national pour la rénovation urbaine** (NPNRU) et du **programme national de requalification des quartiers anciens dégradés** (PNRQAD), qui ont pour objectif d'améliorer la qualité de vie des populations qui y vivent, souvent en grande difficulté sociale, et d'y développer une plus grande mixité grâce à une attractivité renforcée. Ces opérations impliquent des interventions lourdes de recomposition foncière pour déconstruire les bâtiments fortement dégradés, améliorer l'offre de logements et créer de nouveaux équipements, adapter le parcellaire, améliorer la trame viaire et désenclaver ces quartiers. Complexes, longues et coûteuses, elles nécessitent la mobilisation de moyens très importants.

L'EPF s'attache également à être présent aux côtés des territoires ruraux, qui peuvent eux aussi rencontrer des difficultés comparables. Les bourgs ruraux en déprise sont en effet caractérisés par des enjeux fonciers complexes : habitat dégradé, logements vacants, friches... Le recyclage foncier y est difficile du fait de la conjonction de coûts élevés et de conditions de marché défavorables. En outre, les collectivités n'ont pas forcément les capacités d'action suffisantes pour prendre en charge ces problématiques foncières, qui nécessitent des ressources en ingénierie et des moyens financiers importants. C'est pourquoi l'intervention de l'EPF est particulièrement décisive, et doit être poursuivie. Elle s'inscrit pleinement dans les objectifs du plan d'action du gouvernement en faveur des territoires ruraux dit « **Agenda rural** ».

Accompagner les projets de développement économique des territoires d'industrie

Lancée en novembre 2018, la démarche **Territoires d'industrie** vise à renforcer le dynamisme des territoires présentant une forte identité et un savoir-faire industriel, souvent en perte de vitesse en raison de la crise que subit depuis de nombreuses années l'industrie française. Compte tenu de sa mobilisation ancienne et constante en faveur du développement économique, l'EPF a naturellement vocation à accompagner les démarches foncières contribuant à cette stratégie dans les différents territoires concernés (Béthune-Bruay, Boulonnais – Calais, Cambrésis - Douaisis – Valenciennois, Dunkerque, Flandre - Saint-Omer pour ce qui concerne le Nord – Pas de Calais).

Soutenir les territoires faisant l'objet d'une contractualisation territoriale spécifique

Pour répondre aux difficultés spécifiques rencontrées par certains territoires du Nord – Pas de Calais, l'Etat a mis en place des démarches de contractualisation prenant appui sur les initiatives locales, permettant de coordonner et décloisonner les politiques publiques.

C'est le cas du bassin minier, vaste territoire d'1,2 million d'habitants qui recouvre 251 communes du Nord et du Pas-de-Calais, et qui demeure profondément marqué par l'arrêt de l'exploitation charbonnière. Signé le 7 mars 2017 à Oignies en présence du premier ministre, l'**engagement pour le renouveau du bassin minier** (ERBM) vise à lui donner une nouvelle capacité à créer et développer des projets et de l'activité, afin qu'il rayonne à nouveau sur le territoire régional dans son ensemble, ainsi qu'au plan national. Au titre du PPI 2020/2024, l'EPF poursuit son implication aux côtés des collectivités concernées pour accompagner les projets de développement identifiés dans l'ERBM.

À cheval entre deux départements des Hauts-de-France, le territoire Sambre-Avesnois et Thiérache, où vivent 305 000 habitants, est également confronté à des difficultés socio-économiques importantes. Afin de répondre aux enjeux du territoire, le préfet de région a engagé une démarche d'accompagnement du territoire,

concrétisée par le **pacte pour la réussite du territoire Sambre-Avesnois-Thiérache**, signé le 7 novembre 2018 en présence du président de la République, prolongé par un contrat de transition écologique (CTE). De longue date fortement engagé sur ce territoire, l'EPF continue à se mobiliser pour faciliter la réalisation des projets qui contribuent à améliorer le quotidien des populations et à soutenir l'activité et l'emploi.

C. Accompagner les mutations territoriales en conciliant développement des territoires et sobriété foncière

1. Revitaliser les centralités

La redynamisation des centralités appelle une réponse opérationnelle transversale mobilisant de nombreux acteurs publics et privés (habitants, commerçants, opérateurs...). Pour une parfaite réussite, ces projets doivent en effet autant agir sur le commerce, le logement, que sur les services et les espaces publics. Historiquement investi auprès des collectivités dans la requalification des centres-villes et centres-bourgs, et signataire des 14 conventions cadres « Action Cœur de ville », l'EPF consolide ce volet en y apportant une part significative de ses moyens dans un objectif de renforcement et de pérennisation des pôles de centralité. Il accompagne également les communes retenues par le dispositif régional « Redynamisons nos centres-villes et centres-bourgs » dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets.

Aux côtés de toutes les villes lauréates, mais aussi des autres communes engagées dans des démarches de redynamisation de leurs centres, quelle que soit leur taille (centres villes et centres bourgs), l'EPF accompagne activement les projets en contribuant à assurer une maîtrise foncière à des coûts maîtrisés et compatibles avec l'équilibre financier des opérations.

2. Répondre aux besoins de logement

Le logement est un bien de première nécessité, qui occupe légitimement une place de premier ordre parmi les préoccupations de nos concitoyens. La satisfaction du besoin en logements est aujourd'hui fortement conditionnée par le foncier : sa disponibilité d'abord, et son coût ensuite. La disponibilité foncière, eu égard à la nécessaire limitation des possibilités de construction en extension, devient un enjeu d'autant plus fort que le gisement foncier en renouvellement urbain reste souvent complexe à mobiliser, ses tènements se faisant par ailleurs de plus en plus rares et petits⁶. Le prix du foncier est bien souvent bloquant dans la réalisation des projets, a fortiori quand s'ajoutent des coûts de travaux de dépollution ou de démolition souvent rédhibitoires, y compris en secteurs tendus où les logiques spéculatives contribuent à son inflation.

Historiquement dédié au traitement des friches industrielles, l'EPF a progressivement consacré la production de logements, notamment sociaux, en renouvellement urbain comme l'un de ses axes prioritaires, allouant une partie significative de ses moyens à ces fins.

Au titre du PPI 2020/2024, l'établissement poursuit sa forte mobilisation sur ce thème, et met l'accent sur les enjeux auxquels les territoires sont aujourd'hui confrontés :

- au sein des quartiers anciens dégradés et paupérisés, notamment ceux visés par la politique de la ville, en requalifiant l'habitat obsolète et insalubre, en dédensifiant et en résorbant la vacance dans le but d'améliorer le cadre de vie des habitants et de produire une offre de logements diversifiée et accessible aux familles modestes ;
- au sein des marchés tendus, en mobilisant dans des délais courts les fonciers permettant notamment la production d'une offre de logements sociaux dans le but de développer la mixité sociale ;
- au sein des marchés détendus, en créant dans le temps les conditions d'une meilleure attractivité pour les opérateurs.

⁶ Constat dressé à l'issue des trois référentiels fonciers menés par l'EPF, sur les territoires de la CALL, de la CAHC et de la ville de Lille.

En réponse aux besoins d'hébergement spécifique ou d'urgence, l'EPF accompagne les collectivités en mobilisant le foncier adéquat, y compris dans le cadre d'usages transitoires, en lien avec les services de l'Etat et en s'appuyant notamment sur les associations locales et des services de gestion dédiés.

L'EPF vise un niveau d'acquisitions et de cessions foncières annuel correspondant à la production d'environ **5.000 logements sur la durée du PPI**, soit 6,5% environ du besoin estimé, avec une augmentation progressive du niveau d'acquisition sur la durée du PPI afin de tenir compte du rythme actuel d'intervention de l'établissement.

3. Favoriser le développement économique

Territoires historiquement industriels et agricoles, le Nord et le Pas-de-Calais sont marqués depuis la fin des années 1990 par une profonde mutation économique, qui se traduit dans nombre de communes, par la fermeture de nombreux sites et la présence de locaux vacants, déclassés et dégradés, parfois dangereux. Par ailleurs, de nouvelles filières économiques s'inscrivant dans la troisième révolution industrielle émergent (énergies renouvelables, économie circulaire...), dont l'EPF, partenaire de la dynamique rev3, souhaite faciliter le développement, comme il l'a fait dans le cadre du PPI 2015-2019 avec le numérique.



Accélérer la troisième révolution industrielle dans les Hauts de France : un PPI 2020/2024 engagé rev3

Lieu préférentiel d'accueil des activités économiques depuis les années 1980, les zones d'activités économiques sont aujourd'hui fortement consommatrices d'espace et ne répondent souvent plus aux besoins actuels, étant caractérisées par leur vocation exclusivement dédiée à l'activité économique, une déconnexion au tissu urbain environnant, l'absence d'alternative à la voiture et un déficit de services aux entreprises (fibre optique, commerces, restaurants, parkings mutualisés, signalétique, etc.), des espaces publics peu qualitatifs et un parc immobilier vieillissant, en décalage par rapport aux attentes des acteurs économiques. Ces zones connaissent ainsi des situations de sous-occupation renforcées par la dégradation des réseaux urbains et du bâti. Leur réinvestissement constitue pour les intercommunalités, responsables depuis la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) de la création et de la gestion des zones d'activités économiques, un enjeu territorial et foncier important.

Au-delà d'une intervention dédiée aux zones d'activités économiques en cohérence avec le SRDEII, qui fait l'objet de conventions entre la Région et les EPCI, l'EPF intervient en accompagnement de la reconversion de sites de toutes natures vers un usage économique. Il facilite notamment le maintien ou le retour d'activités économiques (artisanat, commerce...) dans les centres villes.

Il crée les conditions d'une meilleure connexion entre activités économiques et infrastructures de transport, de façon à renforcer l'attractivité du territoire pour les investisseurs. Il intervient notamment autour des sites de transports et plateformes multimodales, quartiers de gare, friches ferroviaires et intègre les enjeux de logistique urbaine.

Dans le cadre du PPI 2020/2024, l'EPF souhaite également accompagner de façon volontariste l'implantation de **projets dédiés aux énergies renouvelables**, à l'appui d'une modulation des durées de portage.

Pour faciliter le développement économique, l'EPF joue enfin un rôle de facilitateur en portant **une offre de foncier pour la compensation** réduisant ainsi, sans pour autant inciter à la consommation foncière, les freins liés aux délais de mobilisation de foncier pouvant accueillir les mesures compensatoires des différents projets.

Les enjeux économiques sont enfin pleinement pris en compte dans le fonctionnement quotidien de l'établissement, à travers l'attention portée aux PME avec lesquelles il travaille (vigilance sur les délais de paiement, recherche de simplification administrative, formation et accompagnement aux nouveaux outils de gestion financière...) et à l'emploi (clauses d'insertion dans les marchés).

4. Améliorer le cadre de vie et développer la biodiversité

Depuis sa création, l'EPF est pleinement engagé en faveur de l'environnement. Cette préoccupation est totalement intégrée au sein de toute l'activité de l'établissement et à toutes les phases de son intervention.

Sur les espaces dont la vocation est d'accueillir de nouvelles constructions, l'EPF maintient l'ensemble des éléments de nature existants si ceux-ci ne sont pas sur un sol dégradé et s'ils ne mettent pas en danger le personnel qui intervient dans le cadre du chantier de démolition. Les clôtures installées autour des sites d'intervention de l'EPF sont perméables au passage de la faune sauvage pour contribuer au fonctionnement de la trame écologique urbaine. Une attention particulière est accordée à la prise en compte des espèces protégées ou patrimoniales présentes sur les emprises des chantiers. L'EPF privilégie, comme le préconise la loi, les démarches d'évitement. Dans l'hypothèse où l'évitement est impossible, après la mise en place de scénarios d'intervention qui réduisent au maximum les impacts des chantiers, l'EPF propose aux services de l'Etat des mesures compensatoires ambitieuses qu'il réalise avec le soutien et l'expertise de structures associatives spécialisées. Les éléments de « nature » préservés peuvent ainsi être pris en compte et valorisés dans le cadre de l'aménagement ultérieur, ce qui apporte une dimension qualitative favorable à la sortie opérationnelle.

Les interventions sur les chantiers sont également l'occasion de traiter et d'éliminer les espèces exotiques envahissantes, qui sont une cause importante de perte de biodiversité. Dans le même esprit, après avoir déconstruit le bâti et nivelé les terrains d'assiette, pour éviter que les espaces "libres" soient alors rapidement colonisés par des espèces non souhaitées, et pour en limiter les coûts de gestion, l'EPF poursuit l'installation systématique de prairies fleuries temporaires. Ces opérations de verdissement participent à améliorer significativement le cadre de vie des habitants et à redonner de l'attractivité à ces sites.

A côté de ces actions sur site, le développement de pratiques vertueuses comme le recyclage des matériaux de déconstruction ou la préférence donnée aux filières courtes pour l'approvisionnement et la gestion des déchets et matériaux de déconstruction doivent permettre de limiter l'empreinte écologique de l'établissement.

Sur tous ces sujets, l'expérience et l'expertise de l'EPF le positionnent comme un acteur de référence au niveau national. Membre du comité national et du comité régional de la biodiversité, adhérent à la stratégie nationale de la biodiversité, il a été récompensé à plusieurs reprises pour son action. Fin 2018, il s'est ainsi vu remettre le prix national du génie écologique pour ses démarches de pré-verdissement temporaire.

En résonance avec les besoins des territoires et les attentes de leurs habitants, l'EPF poursuit son action en faveur de l'environnement, en l'orientant vers deux priorités :

1. Renforcer la présence de la nature en ville pour répondre aux aspirations des habitants

Le développement de l'habitat en périphérie trouve pour partie son origine dans une aspiration de nos concitoyens à vivre au contact de la nature, souvent peu ou insuffisamment présente dans les villes. Pour renforcer l'attractivité des centres villes, il est par conséquent nécessaire d'accorder une place plus importante à la nature, à travers la création d'espaces verts, dont les usages et les fonctions peuvent être variés (promenades, jeux, production vivrière, amélioration de la qualité de l'air, puits de carbone, réduction des îlots de chaleurs, lien social...).

2. Répondre aux enjeux écologiques en désartificialisant des espaces anthropisés

Les activités humaines dépendent de nombreuses fonctions écologiques apportées par les écosystèmes naturels, qu'il convient de préserver (production de biomasse, d'aliments, qualité de l'eau et de l'air, lutte contre les inondations, atténuation du changement climatique...) sans parler des services culturels, touristiques, économiques et de bien-être apportés par la « nature ».

L'intervention de l'EPF en renaturation d'espaces artificialisés permet, en complément de l'action de ses partenaires, de restaurer et de conforter les cœurs de nature et les continuités écologiques des trames vertes et bleues des territoires. Elle permet ainsi de contribuer à l'atteinte de l'objectif « zéro artificialisation nette ».

5. Gérer les risques

Le territoire du Nord et du Pas-de-Calais est un territoire au riche passé industriel. La présence d'entreprises présentant des **risques technologiques** (périmètre SEVESO) nécessite une intervention ciblée pour mettre en sécurité les biens et les personnes. Dans ce cadre, en partenariat avec les services de l'Etat (DREAL), les collectivités et les entreprises concernées, l'EPF est amené à intervenir pour maîtriser le foncier, déconstruire les habitations et annexes les plus exposées et procéder à la renaturation des emprises acquises.

Le territoire régional est également exposé à de multiples **risques naturels** : risques d'inondation, du fait de sa topographie, de la nature des sols ou de leur imperméabilisation, ou risques propres au littoral générés par l'élévation progressive du niveau de la mer et la modification des transits sédimentaires au large de nos côtes (recul des falaises, érosion des côtes sableuses, des plages et dunes).

L'EPF accompagne les collectivités dans la gestion de ces risques en assurant le préfinancement des acquisitions et des travaux de démolition dont il assume la maîtrise d'ouvrage et qu'il prend pour partie en charge en complément des dispositifs financiers existants (participation des entreprises et collectivités, fonds Barnier par exemple).

6. Préparer l'avenir en traitant les friches et en constituant des réserves foncières

De nombreuses friches sont encore présentes sur le territoire. Pour certaines d'entre elles, situées dans des secteurs à faible attractivité, les projets de reconversion sont peu nombreux voire inexistants. Elles peuvent cependant générer des risques pour les habitants et riverains (sites dangereux car mal sécurisés, risque de diffusion des pollutions).

Ces espaces « sans projet » méritent d'être traités pour réduire ces risques et changer l'image du territoire, de façon à le rendre plus attractif. Déconstruire et traiter par anticipation les friches permet également de constituer des réserves foncières et d'offrir aux territoires des espaces disponibles « prêts à l'emploi » pour accueillir dans des délais très courts des projets encore indéfinis à ce stade.

Le constat d'une présence encore très marquée de friches sur l'ensemble du territoire, et l'anticipation des effets de raréfaction foncière résultant de l'objectif du « zéro artificialisation nette », conduisent l'EPF à mettre en place un **dispositif spécifique de traitement de friches**, sans exigence de définition préalable d'un projet.

Des temps de portage longs, après une déconstruction anticipée, permettent de développer des **techniques alternatives de dépollution (phyto-extraction, phyto-remédiation)**. Ces processus qui utilisent les fonctions des écosystèmes sont développés pour la réalisation de traitement « *in situ* » et éviter ainsi l'évacuation coûteuse des sols et des terres. L'EPF souhaite faciliter la recherche et l'acquisition de connaissances dans ce domaine notamment avec le pôle de compétitivité TEAM2 et d'autres partenaires du monde de la recherche en expérimentant ces techniques les terrains qu'il a acquis.

Dans le même esprit, le PPI introduit la possibilité pour l'EPF de faciliter la constitution de **réserves foncières** par une intervention très ciblée sur des sites sur lesquels aucun projet d'aménagement n'est envisageable à court/moyen terme (soit à un horizon inférieur à 10 ans) et sans projet défini. Certains territoires en déficit d'attractivité vont en effet à moyen ou long terme bénéficier d'une double conjoncture favorable à un retournement de marché : la limitation du recours aux fonciers agricoles et naturels en extension que vise le « zéro artificialisation nette » en premier lieu, et le manque de disponibilités foncières au sein des territoires tendus qui appellerait les opérateurs à se déployer sur d'autres territoires, en second lieu.

Les sites concernés doivent préférentiellement être identifiés comme « stratégiques » dans les documents d'urbanisme et être localisés :

- à proximité des gares ferroviaires (de marchandises et/ou de voyageurs), de réseaux et stations de transport en commun ;
- en centre-ville ou cœur de bourg ;
- en entrée de ville ;

- à proximité de secteurs à forte concentration d'emplois, en particulier ceux jouxtant les zones d'activités économiques ;
- à proximité de secteurs en mutation, en particulier ceux concernés par des interventions dans le cadre des dispositifs « politique de la ville ».

7. Accompagner les démarches de valorisation du patrimoine UNESCO

Le rôle historique de l'EPF dans le cadre des politiques de traitement des friches, notamment des friches minières, l'a amené à intervenir par le passé pour réhabiliter des sites ou éléments constitutifs du patrimoine minier, dont la plupart sont aujourd'hui inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Son intervention s'est poursuivie au titre d'opérations de recyclage foncier contribuant à la valorisation et à la protection de ce patrimoine pour le compte des collectivités. Toutefois, elle n'a pu se développer aussi fortement que prévu du fait de l'absence de porteurs de projets, condition préalable à la prise en charge des travaux de clos-couvert.

Au titre du PPI 2020-2024, l'EPF ajuste donc ses modalités en ouvrant la possibilité d'intervenir pour enrayer le processus de dégradation de ce patrimoine protégé, même en l'absence de projet précisément défini. L'engagement de l'établissement est toutefois conditionné par l'existence d'une démarche de valorisation du site à titre transitoire, dans l'attente de la définition d'un projet, et nécessite la mobilisation de co-financements à hauteur d'au moins 50%.

Les sites faisant l'objet d'un projet avec un maître d'ouvrage identifié, un calendrier et un bilan économique définis bénéficient quant à eux des modalités d'accompagnement de droit commun.

II. Définir des stratégies territoriales différenciées pour mieux répondre à la diversité des situations locales

Dans une région caractérisée par la présence d'une métropole, de nombreuses villes moyennes, de communes périurbaines et rurales, de territoires marqués par un fort dynamisme et d'autres en déprise, l'action de l'EPF doit s'adapter afin de répondre à la diversité des situations locales. C'est pourquoi le présent volet du PPI 2020-2024 est complété par un volet territorial définissant, dans un dialogue continu avec les territoires, des stratégies locales différenciées de mise en œuvre du PPI.

A. Un volet territorial déclinant la stratégie d'intervention de l'EPF sur la durée du PPI, nourri par un dialogue local régulier permettant de suivre et d'adapter en continu la feuille de route partagée

Face au constat que les conventions-cadres de partenariat n'ont que peu joué leur rôle de document stratégique de référence en ce sens qu'elles n'ont pas suffisamment permis d'orienter l'intervention de l'EPF en fonction des priorités stratégiques des collectivités, de leur capacité à concrétiser les projets envisagés et des caractéristiques du marché immobilier et foncier, et que les programmes d'intervention qu'elles comprenaient ont rarement fait l'objet de suivi-évaluation, l'EPF propose de « réinventer » la déclinaison territoriale de son PPI auprès des collectivités. L'enjeu est de mieux ancrer son intervention sur le territoire, de s'assurer qu'elle réponde aux besoins spécifiques de chacun, tout en développant son activité de manière soutenable.

Dans le prolongement du dialogue engagé dans le cadre de la préparation du PPI, l'EPF approfondit les échanges avec les territoires à l'échelle des EPCI, SCOT ou des pôles métropolitains, au cas par cas en fonction des contextes et des dynamiques locales. Ce dialogue permet de formaliser une **feuille de route partagée** identifiant la façon dont l'EPF se mobilise pour accompagner la définition et la mise en œuvre des stratégies foncières locales adaptées aux enjeux propres à chaque territoire.

La feuille de route établie à l'échelle de chaque territoire définit les priorités et organise dans le temps la mobilisation des moyens humains et financiers de l'établissement, soit en réponse aux sollicitations, soit dans une logique « pro-active » de prospection. Le calibrage des moyens à mobiliser sur la durée du PPI, territoire par territoire est déterminé en tenant compte du bilan du conventionnement 2015-2019, du programme d'opérations identifiées pour la période 2020-2024 et du poids de population du territoire.

La mise en place du volet territorial du PPI à l'échelle de l'ensemble des EPCI est accompagnée d'un **dispositif d'animation et d'évaluation en continu, permettant d'assurer un pilotage agile et étroitement coordonné**.

Celui-ci implique des échanges d'informations réguliers et réciproques entre l'établissement et les collectivités partenaires, portant d'une part sur la mise en œuvre des conventions et d'autre part sur les démarches conduites dans chaque territoire (projets de territoire, planification, études, expérimentations, contractualisation avec d'autres partenaires...).

Une fois par an a minima, une rencontre est organisée conjointement par l'établissement et le(s) EPCI, associant les communes et le cas échéant d'autres acteurs concernés (syndicat mixte de SCOT, ANRU, ANAH...). A cette occasion, les collectivités exposent la situation du territoire, l'avancement des démarches de projet. De son côté, l'EPF présente l'état d'avancement de chaque opération (acquisitions, études, travaux, cessions), les montants financiers engagés, et les calendriers de mise en œuvre des actions restant à engager.

Ces rencontres annuelles sont également l'occasion d'identifier les points d'arbitrage permettant de poursuivre la démarche de projets et de (re)prioriser les sites et secteurs décrits dans le volet territorial.

Ces temps d'échanges viennent en complément de la présence des collaborateurs de l'EPF tout au long de la vie des projets lors de réunions ou d'instances décisionnelles. Dans un souci d'efficacité, une attention est accordée à la planification et à l'optimisation des réunions, la comitologie propre à chaque dispositif (Action cœur de ville, NPNRU...) pouvant s'avérer très chronophage et de ce fait très mobilisatrice en moyens humains.

B. Des capacités stratégiques renforcées pour mieux accompagner la mise en œuvre des projets de territoire

1. Contribuer à la connaissance des marchés et des dynamiques foncières

La connaissance et l'observation des dynamiques de changements des sols et des marchés fonciers constituent des préalables indispensables à l'élaboration et au suivi-évaluation des politiques publiques d'aménagement du territoire.

Historiquement impliqué dans les démarches nationales dédiées à la progression de la connaissance du foncier, l'EPF maintient à ce titre son engagement au sein :

- du groupe national « inventaire national des friches », lancé au printemps 2019 à l'initiative de la secrétaire d'État auprès de la ministre de la Transition écologique et solidaire ;
- du groupe national Demandes de Valeurs Foncières (DVF), dont l'établissement est un membre actif depuis 2012. L'EPF continue d'assurer le portage et l'animation d'un groupe de travail dédié à la segmentation des marchés.

Convaincu de la plus-value d'une démarche partenariale d'organisation et de production de connaissance sur le foncier, l'EPF anime un groupe régional dédié à DVF, dont les travaux pourront s'adosser à la plateforme Géo2France pour garantir leur diffusion à grande échelle et la rationalisation des moyens mis en œuvre. L'établissement s'appuie à ce titre sur l'expertise des six agences d'urbanisme présentes sur le territoire, à travers l'animation de la convention de partenariat « observation foncière et immobilière à l'appui de DV3F », renouvelée et signée par l'ensemble des parties en novembre 2017.

L'EPF accompagne par ailleurs les territoires engagés dans des démarches d'animation d'**observatoires fonciers locaux**⁷ notamment par l'exploitation et l'analyse de données relatives :

- aux marchés fonciers et immobiliers (à l'appui de DVF et des travaux des groupes régionaux et nationaux) ;
- au changement d'usage et d'occupation des sols (à l'appui du référentiel « occupation du sol en deux dimensions -dit OCS2D⁸ - et des groupes de travaux dédiés, dont l'EPF est un participant actif).

Enfin, l'EPF contribue à tous travaux visant à améliorer la connaissance des dynamiques foncières en renouvellement urbain. Il promeut le **partage des éléments de connaissance** sur le foncier auprès de ses partenaires, à travers l'organisation des rencontres thématiques, des séminaires d'échanges ou encore des ateliers de travail à l'instar de ceux pilotés dans le cadre de la production des indicateurs d'occupation du sol. L'EPF réalise ou contribue à la production de guides méthodologiques et organise des actions de formation, par exemple sur l'utilisation des Demandes de Valeurs Foncières.

2. Accompagner la réalisation d'études de référentiel foncier

Pour aider les territoires à **anticiper les besoins fonciers futurs** et préparer les opérations de demain, l'EPF accompagne les collectivités qui en font la demande dans l'élaboration de référentiels fonciers, en particulier à travers :

- le conseil sur la méthodologie,
- la rédaction du cahier des charges,
- le choix du prestataire,

⁷ Conformément au décret n° 2018-142 du 27 février 2018 portant diverses dispositions relatives aux volets fonciers des programmes locaux de l'habitat, pour lesquels les EPCI peuvent bénéficier de l'expertise des EPF et tel que préconisé par la proposition de loi visant à réduire le coût du foncier et à augmenter l'offre de logements accessibles aux Français.

⁸ L'OCS2D est le référentiel cartographique d'occupation du sol des territoires du Nord et du Pas de Calais pour les années 2005 et 2015. Cette donnée qualifie les différents types d'espaces (urbain, agricole et naturel) selon deux dimensions (le couvert du sol et l'usage du sol) et permet de suivre les dynamiques territoriales, en particulier la consommation foncière des espaces naturels et agricoles. Cette démarche partenariale et innovante portée par le dispositif PPIGE, a fait l'objet d'un cofinancement de 27 partenaires (Europe, Région, Etat, Départements, EPF, SCoT et PNR).

- la fourniture de données,
- l'accompagnement au suivi de la mission,
- l'exploitation des résultats.

Le référentiel foncier vise à identifier les gisements fonciers bâtis et non bâtis au sein de l'enveloppe urbaine (friches, dents creuses, logements vacants...), puis à les qualifier (dureté foncière, potentiel d'aménagement, coût du recyclage, aménités du site, etc.). Cette démarche aboutit à l'élaboration d'une stratégie foncière qui priorise les fonciers à mobiliser à court, moyen ou long terme et les outils adéquats pour mener à bien leur transformation.

Réalisé sous maîtrise d'ouvrage de la collectivité, l'étude de référentiel foncier peut être soutenue financièrement par l'établissement, dès lors qu'elle répond également à ses besoins.

C. Une implication renforcée dans la définition, le montage des opérations et la recherche d'opérateurs pour faciliter la réalisation des projets

1. Aider les collectivités en carence d'ingénierie à définir leurs projets dans le cadre de conventions pré-opérationnelles

L'actualisation du PPI 2015-2019 a introduit les conventions pré-opérationnelles dans la palette des outils proposés par l'EPF. Ces conventions permettent un accompagnement technique et juridique gratuit sur le volet foncier nécessaire à la réalisation des projets portés par les collectivités, complémentaire aux actions de conseil réalisées par d'autres acteurs (CAUE, DDTM, agences d'urbanisme).

Sur les 28 conventions pré-opérationnelles engagées à ce jour, seules deux ont permis de valider la faisabilité d'un projet et de se poursuivre par une convention opérationnelle.

Le retour d'expérience sur près de deux années confirme l'intérêt de cet accompagnement pour les collectivités qui, faute d'ingénierie, peinent parfois à passer de l'idée au projet. Celui-ci mobilise toutefois fortement les équipes de l'EPF, sans pour autant se concrétiser par une sortie opérationnelle.

Compte tenu de la nécessité d'aider les territoires les moins outillés et les moins dotés en ingénierie, les **conventions pré-opérationnelles** sont maintenues, mais davantage ciblées sur les territoires fragiles et recentrées dans leur contenu (étude « flash » tournée vers l'aide à la décision). Dans ce cadre, l'EPF veille à intervenir en subsidiarité avec les ressources en ingénierie présentes sur le territoire (CAUE, agence d'urbanisme, DDTM, antennes locales des Départements...).

2. Identifier des opérateurs

En renforçant l'accompagnement des collectivités dans la recherche de porteurs de projet, l'EPF poursuit un double objectif stratégique :

- **poursuivre le déstockage de biens** en favorisant la concrétisation de projets sur les sites qu'il a acquis et requalifiés pour le compte de la collectivité ;
- **se positionner auprès des opérateurs comme un partenaire facilitateur et porteur de solutions**, et non plus seulement comme un « grand » propriétaire de foncier.

A cet effet, l'EPF conseille les collectivités sur les procédures à mettre en œuvre dans le respect du cadre juridique de mise en concurrence des opérateurs lors de la cession de foncier, et les accompagne dans la rédaction des cahiers des charges de consultation.

Le cas échéant, en l'absence d'opérateur identifié par la collectivité ou à la demande de celle-ci, il peut prendre en charge directement la consultation d'opérateurs par le biais d'appel à manifestation d'intérêt ou d'appels à projets. Afin de faciliter la sortie d'opérations sur les secteurs les plus détendus, des consultations par « lots » ou

à l'échelle de plusieurs sites plus ou moins complexes sont expérimentées pour permettre une « péréquation » entre sites attractifs et sites qui trouvent plus difficilement preneurs.

L'accès à un foncier disponible se révélant de plus en plus complexe notamment sur les territoires tendus, l'EPF est régulièrement sollicité par les bailleurs, promoteurs, aménageurs en recherche de foncier mais également par des acteurs du monde économique à la recherche de sites spécifiques (foncier pour les énergies renouvelables, locaux pour artisanat, ...). Pour faciliter la mise en relation de la demande avec l'offre foncière dont il a la maîtrise, l'établissement procède à un travail de qualification des sites dont il est propriétaire afin d'identifier plus précisément les possibilités de valorisation, de façon transitoire ou définitive. Ces informations sont portées à la connaissance des opérateurs, qui peuvent ainsi mieux appréhender les possibilités de développer des projets sur les sites portés par l'établissement.

L'EPF s'attache également à repérer les initiatives portées par les acteurs de la société civile (associations, collectifs...), qui peuvent, notamment sur les territoires détendus, offrir des sorties opérationnelles innovantes, temporaires ou durables (habitat participatif, fermes urbaines, ateliers d'artistes...). Pour cela, il développe des partenariats avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire et organise régulièrement des appels à manifestation d'intérêt thématiques ou territoriaux.

3. Favoriser le développement de nouveaux usages

L'EPF souhaite développer des usages temporaires, transitoires ou éphémères sur les biens portés afin de valoriser les espaces et biens vacants, améliorer le cadre de vie, le lien social et l'environnement, donner une image positive des sites et économiser les frais de gestion. Il s'agit **de faire du temps du portage un temps de projet** en tant que tel et non un « temps mort » souvent mal perçu par les collectivités et riverains des sites.

Au moment de la demande d'intervention, la collectivité et l'EPF procèdent à une analyse du périmètre d'opération afin d'identifier les biens pouvant être valorisés sur la durée de portage. Cette analyse porte sur l'état et la typologie des biens, le contexte urbain et les usages existants ou à développer, les contraintes et risques techniques et juridiques.

Pour favoriser la réalisation à terme du projet de la collectivité, l'EPF reste vigilant pour s'assurer du caractère précaire des baux et prêts à usages, voire confie la gestion des baux et des occupations à une structure spécialisée (association), évitant ainsi de créer de nouveaux droits qui ouvriraient à indemnités alors que les terrains ont été acquis libres de tout droit.

En fonction de cette analyse et en lien avec la collectivité, des usages temporaires, transitoires ou éphémères sont mis en œuvre.

Pour les usages temporaires

L'usage « temporaire » concerne les occupations de biens sur un temps donné, non nécessairement prédéfini, et qui n'a pas vocation à influencer sur le projet de la collectivité.

En fonction des caractéristiques du bien ou des biens, l'EPF développe les usages à destination de résidents temporaires (via un opérateur) ou d'acteurs économiques, associatifs, culturels... ne trouvant pas de locaux ou d'espaces adaptés à leurs besoins en raison notamment d'exigences techniques ou financières. Les biens font l'objet de travaux sommaires incombant au propriétaire permettant de développer l'usage temporaire en toute sécurité, en ayant le souci constant d'équilibrer le bilan coût/avantage.

La gestion locative du bien peut être assurée directement par l'EPF, confiée à la collectivité, à un opérateur ou à un prestataire.

Pour susciter ou identifier des besoins d'usages temporaires, l'EPF recourt à des appels à manifestation d'intérêt, éventuellement multisites, et constitue un réseau territorialisé d'acteurs.

Pour les usages transitoires

L'usage transitoire permet d'accompagner la transition d'un site lors de son recyclage, et parfois même d'expérimenter des usages en devenir. Compte tenu de sa dimension « préfiguratrice », ce type de projet est mis en œuvre en partenariat étroit avec la collectivité, qui doit en assurer le portage et la gestion.

Les biens font l'objet de travaux sommaires incombant au propriétaire permettant de développer l'usage transitoire en toute sécurité, en ayant le souci constant d'équilibrer le bilan coût/avantage. Les autres travaux d'aménagement sont en revanche pris en charge par la collectivité.

Pour les usages éphémères

Les usages éphémères correspondent à des occupations en lien avec des événements ou des animations spécifiques propres au territoire (boutiques éphémères lors des fêtes de fin d'année ou les périodes estivales). Pour ces usages éphémères et ponctuels, les sites sont mis à disposition de la collectivité, dans le cadre d'une convention spécifique. Les travaux et le choix des usagers sont portés par la collectivité.

4. Porter un dispositif de compensation pour faciliter la conciliation entre enjeux de développement et préservation de l'environnement

Opérateur du recyclage foncier, l'EPF contribue naturellement par son action à éviter l'artificialisation des sols et à préserver la biodiversité. Son intervention historique au titre de la requalification des friches industrielles et minières l'a conduit à mettre en œuvre des opérations exemplaires de désartificialisation et de renaturation, qui lui ont permis de développer une expertise forte en la matière.

Nécessaire au regard des enjeux de la transition écologique, le renforcement inéluctable des obligations imposées aux porteurs de projets d'aménagement en termes de préservation du foncier et de la biodiversité, s'il n'était pas accompagné, pourrait toutefois conduire à freiner le développement des territoires les moins préparés à ce changement de modèle d'aménagement.

Pour éviter ce risque, l'EPF souhaite faciliter cette adaptation en facilitant la mise en œuvre de la séquence dite « ERC » (éviter – réduire – compenser) avec la mise en place d'un dispositif de compensation environnementale permettant de **faciliter la mise en relation d'une offre de compensation organisée avec la demande des collectivités, des opérateurs de l'aménagement et des entreprises**. Dans un triple intérêt écologique (éviter l'éparpillement spatial des mesures compensatoires, conforter les réseaux écologiques existants et mobiliser des espaces artificialisés où un réel gain de biodiversité est possible), économique et social (ne pas retarder les projets d'aménagement créateurs de valeur et vecteurs de développement), il apparaît en effet nécessaire de mettre en œuvre de véritables stratégies territoriales de compensation permettant de travailler en anticipation. Opérateur du recyclage foncier, l'EPF a naturellement un rôle important à jouer pour aider les territoires à définir ces stratégies et en assurer la mise en œuvre opérationnelle.

Dans le cas où l'évitement est impossible, l'établissement peut ainsi compenser ses propres impacts, sur certaines de ses propriétés, notamment celles acquises pour conforter les cœurs de nature des territoires avec qui il a contractualisé. Sous réserve d'une validation par les services de l'Etat dans le cadre prévu par la loi, les espaces dont il est propriétaire peuvent également accueillir les mesures compensatoires de ses partenaires (communes, EPCI, aménageurs, lotisseurs ou acteurs économiques).

Dans le cadre d'un partenariat formalisé avec les territoires à l'échelle minima de l'EPCI, associant l'Etat et le cas échéant d'autres opérateurs, l'EPF peut réaliser des réserves foncières sur des espaces fortement anthropisés (friches qui présentent de fortes marges de progrès) préalablement identifiés afin que la globalisation des mesures compensatoires qui pourraient y être réalisées puisse participer à la restauration et à la renaturation d'espaces dégradés, à la désartificialisation des sols et à la consolidation d'espaces naturels et de leurs continuités écologiques. Ces actions doivent être conçues en complément et non en substitution de celles menées par l'Etat, les collectivités et leurs partenaires (Conservatoire du littoral et Conservatoire d'espaces naturels) dans un principe d'additionnalité des mesures proposées.

Pour ce faire, l'EPF accompagne la collectivité dans l'identification de friches localisées au sein de trames écologiques et/ou à proximité d'espaces naturels protégés ainsi que, dans une démarche de dédensification et de création d'espaces de nature en ville, de certaines friches en tissu plus urbain, sous réserve que la réalisation des futures mesures compensatoires et leur maintien soient compatibles avec les projets du territoire. La « valeur de compensation » des sites est définie par un comité ad hoc instituée par l'EPF associant les services de l'Etat et des experts.

Après contractualisation avec la collectivité qui s'engage à mettre en œuvre le classement adapté dans son document d'urbanisme et acquisition des biens, l'EPF réalise de façon anticipée les travaux de démolition (désartificialisation voire proto-renaturation) et s'assure du maintien de l'espace disponible dans un bon état (verdissement pour éviter l'arrivée d'espèces exotiques envahissantes par exemple). Le foncier peut être confié en gestion à la collectivité ou à une structure partenaire.

L'EPF assure la publicité du stock de foncier porté dans le cadre du dispositif de compensation environnementale (localisation, surfaces, caractéristiques environnementales) auprès des services de l'Etat et plus largement à travers la plateforme d'information géographique Géo2France, de façon à faire largement connaître cette offre aux futurs pétitionnaires. Pour assurer la meilleure publicité des fonciers disponibles pour de la compensation, l'EPF peut organiser des appels à manifestation d'intérêt réguliers.

Les dossiers de candidature des pétitionnaires sont examinés par le comité d'experts, qui apprécie la valeur monétaire de leur « dette écologique » et formule un avis. Afin de pouvoir rembourser leur dette écologique, les pétitionnaires sélectionnés prennent en charge sous leur responsabilité et conformément aux prescriptions définies par l'Etat, les travaux dits de compensation (recréation fine d'écosystèmes, boisements...).

Le foncier ainsi restauré est ensuite cédé aux collectivités ou structures expertes en gestion et conservation du patrimoine naturel au prix de revient (prix d'acquisition, frais de portage et de gestion, travaux), déduction faite des financements apportés par les pétitionnaires, dont le montant correspond à la valeur monétaire de leur dette écologique, et le cas échéant de la participation subsidiaire de l'EPF, dans les conditions financières de droit commun (au maximum 80% des coûts de proto-aménagement : déconstruction, traitement des sources de pollution concentrée).

D. Le développement de partenariats pour améliorer l'action de l'EPF et renforcer sa place dans l'écosystème régional et national

Premier acheteur immobilier, fort de 30 ans d'expérience dans la requalification de friches et la lutte contre l'habitat insalubre, l'EPF est l'opérateur de référence du recyclage foncier dans les Hauts de France.

Les enjeux de la transition écologique nécessitent de reconsidérer le modèle traditionnel de fabrication de la ville et de travailler différemment : partir des besoins des territoires, anticiper leur évolution, agir en partenariat avec l'ensemble des acteurs de l'aménagement, accompagner les initiatives citoyennes, articuler temps courts et temps longs, innover, expérimenter... Attaché depuis sa création à s'intégrer dans un large système d'acteurs, l'EPF souhaite aller plus loin, non seulement en renforçant les partenariats existants, mais en les élargissant à d'autres perspectives thématiques et territoriales.

Ces partenariats, prenant la forme de conventions, d'interventions, de participations à des groupes de travail ou de démarches ponctuelles d'échanges s'articulent autour de trois volets que sont :

- le partage de connaissance et l'acculturation commune, permettant à l'EPF de mieux apprécier le contexte de son intervention et aux partenaires d'identifier les dispositifs et modalités opérationnelles proposés par l'établissement ;
- la réalisation de guides, d'outils ou de méthodologies partagés, voire la réalisation de projets communs, d'expérimentations, concrétisant opérationnellement les partenariats et participant au développement de démarches innovantes ;
- la communication des démarches entreprises, à travers la réalisation de supports dédiés, de séminaires ou d'ateliers, participant à la diffusion des bonnes pratiques identifiées.

Au-delà de ces aspects contractuels, la réussite de ces partenariats réside tout à la fois dans leur animation et dans la capacité des partenaires signataires à créer une habitude de rencontres et de travail régulière, sur la base d'un programme de travail ou d'une feuille de route faisant l'objet d'un suivi évaluation et d'une attention à valoriser les initiatives conjointement portées.

Dans le cadre du PPI 2020/2024, d'autres formes de partenariats peuvent être envisagées, prenant d'autres formes juridiques et financières, et après études de faisabilité (prises de participations, création de filiales communes ...).

1. Observation et stratégie territoriale

L'accès, depuis 2010, au service **Demande de Valeurs Foncières (DVF)**, permet à l'EPF d'approfondir sa connaissance des marchés fonciers régionaux : la bonne lecture du fonctionnement de ces marchés lui est notamment nécessaire dans l'échange avec les collectivités et opérateurs pour assurer des sorties de projets cohérents et équilibrés à l'issue des portages fonciers.

Pour l'accompagner dans cette démarche, l'EPF conventionne depuis 2012 avec les six agences d'urbanisme et de développement du Nord-Pas de Calais, pour leur mettre à disposition gratuite DVF, puis DV3F. Ce partenariat apporte à l'EPF une meilleure appréhension des dynamiques des marchés fonciers et immobiliers locaux, l'aidant à calibrer le volet territorial de son intervention. Les analyses conduites à l'appui de la connaissance « terrain » des agences doivent à terme permettre d'apprécier :

- les segments de marchés propres au territoire,
- les chaînes de production des biens « urbains », leur mécanisme de formation des prix,
- les dynamiques de changements d'usages des sols passées, en œuvre ou à venir sur le territoire - en particulier en dehors et au sein de l'enveloppe urbaine,
- les types d'acteurs présents sur le marché et leurs logiques de localisation,
- l'adéquation de l'offre – en particulier de logement – avec la demande des ménages et leur capacité d'achat.

Ce partenariat actif a notamment abouti en 2019 à la définition d'une méthode partagée de définitions de grands segments de marchés, avec l'appui et l'accompagnement du CEREMA, les partenaires souhaitant étendre cette démarche au reste du territoire à l'appui notamment du groupe régional DVF et de la plateforme Géo2France.

L'EPF renforce et développe également l'accompagnement aux collectivités dans leurs démarches d'observation foncière. L'établissement s'appuie en particulier sur les partenariats ou groupes de travail existants qu'il continue d'animer (mentionnés en partie III.A.1). L'EPF maintient également son adhésion au CECIM Nord, comme membre partenaire, pour connaître la production de logements neufs, et en particulier le suivi de l'activité commerciale.

Le processus de concertation engagé à l'occasion de la co-construction du PPI 2020-2024 a confirmé le besoin d'adapter les modalités d'intervention de l'établissement aux spécificités territoriales eu égard :

- à l'ingénierie locale en place,
- à des enjeux spécifiques,
- aux marchés locaux et aux acteurs privés en présence,
- à l'éligibilité et l'inscription dans certains dispositifs,
- aux politiques publiques ou démarches contractuelles (Action Cœur de ville, Engagement pour le Renouveau du Bassin Minier, Pacte Sambre-Avesnois-Thiérache, Territoires d'industrie,...).

Pour l'accompagner dans la **déclinaison territoriale du présent PPI**, l'EPF entend profiter de la présence sur son territoire de six agences d'urbanisme et sollicite du réseau Urba 8 le partage de la connaissance des enjeux d'aménagement, l'animation d'évènements, la réalisation d'études et de travaux d'observation. Cette démarche se traduit par la proposition faite au réseau d'une convention pluriannuelle de partenariat sur la durée du PPI, déclinée localement par chacune des agences présentes sur le territoire d'intervention de l'EPF.

L'établissement collabore également avec les organismes publics ayant vocation à conseiller et accompagner les territoires dans la réalisation et le montage de projets, en particulier les CAUE et la Mission Bassin Minier.

2. Logements

Partenaires indispensables à la réalisation des projets, les opérateurs d'aménagement ou de construction sont trop souvent mobilisés en bout de chaîne, quand leur présence dès l'amont assurerait une plus grande maîtrise des projets et des coûts.

L'intérêt convergent de l'EPF Nord-Pas de Calais et des opérateurs de logements privés et sociaux à promouvoir et à soutenir le **développement de l'offre d'habitat** a conduit à la concrétisation de deux conventions de partenariat en 2017, entre l'EPF et l'Union Régionale de l'Habitat d'une part, et l'EPF et la Fédération des Promoteurs Immobiliers d'autre part.

Ces deux conventions se déclinent autour de cinq axes de travail communs à développer sur la période 2020-2024 :

- Echanges d'informations contribuant à sécuriser la cession des biens dont l'EPF assure le portage et ainsi à respecter les objectifs de production de logements fixés dans le PPI et les documents de planification des territoires.
- Diffusion de l'information auprès des collectivités, des bailleurs / opérateurs et autres partenaires.
- Connaissance des besoins en logements privés et sociaux et de leurs coûts de production respectifs.
- Partenariats opérationnels, notamment la recherche d'opérateurs susceptibles de réaliser des opérations sur des fonciers portés par l'EPF, par exemple à travers la réalisation d'appels à manifestation d'intérêt ou d'appels à projets.
- Démarches expérimentales ciblant certains territoires représentatifs de la diversité des enjeux de production de logements, notamment locatifs sociaux.

Les partenariats mis en place avec **Action logement** et **l'EPARECA** en 2018 visent quant à eux plus particulièrement à créer les conditions de sorties opérationnelles mieux sécurisées, à travers des analyses de faisabilité croisées, et une meilleure articulation des interventions et financements dans les opérations « Cœur de ville » et NPNRU.

L'EPF a également adhéré en 2019 à **l'association Habiter 2030**. Au-delà du soutien au projet Solar Décathlon 2019, la convention de partenariat vise d'une part, le développement d'expérimentations permettant de mettre les technologies développées dans le cadre dudit projet à « l'épreuve du réel » et de tester la mise en place de nouvelles filières de réhabilitation (participation aux « proof of concept » de Lille métropole, capitale mondiale du design, changement d'échelle, de type de biens...) et d'autre part le développement de compétences dans le domaine de l'éco-transition que ce soit par l'accueil d'un doctorant au sein de l'EPF dans le cadre d'une bourse Cifre ou par la mise en place d'un module de formation.

Pour améliorer l'efficacité de son action et répondre à de nouveaux enjeux, l'EPF envisage la mise en place de nouveaux partenariats visant à faciliter la création et le développement d'offices fonciers solidaires (OFS), à développer son action en direction des copropriétés dégradées, à faciliter les opérations dans les territoires détendus, ou encore à répondre aux besoins de populations en grande précarité.

3. Friches, biodiversité et nouveaux usages

La complexité du sujet et la nécessité d'améliorer sans cesse les modes de faire, pour tenir compte des progrès de la connaissance, des évolutions du cadre juridique, et d'un contexte financier de plus en plus contraint, conduisent l'EPF à innover, expérimenter à adapter ses modes de faire. Pour ce faire, il développe des partenariats avec d'autres acteurs spécialisés, certaines collectivités ou avec le monde de la recherche.

Sur la question des sites et sols pollués, les travaux engagés avec ISA-Yncréa pour le programme de restauration de sols multicontaminés MISCHAR, l'ADEME (programme GESIPOL), TEAM2 et le CD2E (économie circulaire) ont vocation à être poursuivis et approfondis pour permettre la réalisation de programmes concrets d'intervention, de restauration et valorisation de friches (phytoépuration, recyclage de matériaux issus de la déconstruction...).

Sur la thématique de **l'environnement et de la biodiversité**, l'EPF participe notamment aux réflexions concernant :

- la restauration de friches pour la production vivrière avec la ville de Roubaix,
- le foncier de la compensation avec Humanité & Biodiversité, la DREAL, l'AFB,
- la biodiversité dynamique et temporaire sur les espaces d'activité et les chantiers avec l'interprofession des producteurs de granulats et les carriers (UNPG et l'UNICEM) et les professionnels du génie écologique (UPGE),
- la place de la nature en ville avec le club U2B (urbanisme, bâti et biodiversité) animé par la LPO,
- la valorisation temporaire (biomasse) des terrains marginaux au sein du projet Interreg New-C-land.

Le savoir-faire de l'EPF permet également de contribuer aux réflexions et réalisations du Centre de ressources du Génie écologique de l'AFB, et de participer à la co-rédaction de guides comme les guides sur la prise en compte de la biodiversité dans le cadre des chantiers urbains édité par la Fédération des entreprises du bâtiment (EG BTP) ou la prise en compte des abeilles sauvages dans les sablières édité par l'Union nationale des producteurs de granulats (UNPG).

Son savoir-faire et sa connaissance de l'écosystème urbain lui permettent de compléter la **connaissance naturaliste** de la "nature en ville" : contribution et transmission des données au Réseau régional des acteurs de l'information naturaliste (RAIN), contribution à la connaissance des pollinisateurs sauvages notamment dans le cadre de partenariat pour la réalisation du plan régional d'actions transfrontalier (programme Interreg SAPOLL) « pollinisateurs sauvages », déclinaison régionale du plan national d'actions (PNA) « France, terre de pollinisateurs » dont l'EPF a participé à la rédaction.

L'intervention régulière sur des sites accueillant des **espèces protégées** (faucon pèlerin, hirondelle des fenêtres, rapaces nocturnes, flore, chauve-souris, amphibiens et reptiles...) et leur prise en compte, lui permet avec l'aide des acteurs associatifs régionaux (CBNB, GON, LPO, CMNF, CPIE...) dans le cadre de riches partenariats de proposer aux services de l'Etat des mesures d'évitement, de réduction et de compensation concrètes et adaptées aux enjeux et impacts identifiés.

Outil au service des politiques territoriales, il articule ses actions en appui et en complément des interventions foncières et renaturation des autres acteurs de la **conservation du patrimoine naturel et agricole**. Les relations et partenariats avec la SAFER, les Conservatoire du littoral, Conservatoire d'espaces naturels, Parcs Naturels régionaux (ENRx) doivent dans ce sens être renforcés et rendus plus efficaces.

Enfin, les problématiques émergentes (usages transitoires, occupations temporaires) invitent l'établissement à investir de nouveaux champs d'action notamment ceux de **l'économie sociale et solidaire** ou plus encore des **énergies renouvelables**, y compris en mettant en place de nouveaux partenariats (par exemple avec la SEM Energies Hauts de France).

4. Développement économique

Thématique d'intervention historiquement importante pour l'EPF, eu égard à la situation socio-économique d'un territoire marqué par la désindustrialisation et pleinement engagé dans la Troisième révolution industrielle, l'économie constitue un champ de développement de nouveaux partenariats. L'EPF souhaite renforcer ses liens avec les acteurs de l'économie qui peuvent faciliter son action sur les sujets tels que la redynamisation du commerce et de l'artisanat dans les centres villes, la transformation des zones d'activités économiques et commerciales en voie d'obsolescence, le développement des énergies renouvelables, la logistique du « dernier kilomètre » en ville ou l'agriculture urbaine, pour ne citer que ces exemples.

III. Viser l'efficacité opérationnelle et la recherche de la meilleure efficacité grâce à des modalités d'intervention agiles et une approche « sur-mesure »

A. Une intervention opérationnelle définie sur-mesure, en fonction du contexte de l'intervention

Le PPI 2020-2024 vise, dans la continuité de l'actualisation du PPI 2015-2019, à renforcer la capacité de l'EPF à faciliter et accélérer la réalisation des opérations en renouvellement urbain, pour accompagner la mutation des territoires. Pour ce faire, il appartient à la collectivité de créer les conditions favorables à l'aboutissement du projet, notamment en donnant la priorité au recyclage foncier.

Le projet, pierre angulaire de l'intervention de l'EPF

L'expérience montre qu'une opération de recyclage foncier est d'autant plus efficace (maîtrise des délais de portage et des coûts, réduction du risque opérationnel) que le projet pour lequel elle est engagée est précisément défini le plus en amont : programmation, bilan financier, calendrier prévisionnels et opérateur pressenti. L'EPF intervient donc prioritairement en accompagnement des projets les plus matures, c'est-à-dire ceux dont la faisabilité opérationnelle, juridique et financière a été préalablement étudiée. La priorité donnée aux projets prédéfinis est ainsi un gage d'efficacité de l'action de l'EPF, de la bonne allocation de ses moyens au service du développement des territoires, mais aussi une sécurité pour les collectivités, qui sont de ce fait moins exposées au risque de devoir racheter et porter des fonciers sans projet à l'expiration des conventions signées avec l'EPF.

Les contours du projet étant connus dès le stade de la contractualisation, l'EPF est en capacité de préciser le contenu de son intervention dans la convention, qui peut ainsi être conçue « sur-mesure », et donc au cas par cas, pour répondre de la façon la plus adaptée aux caractéristiques et contraintes de l'opération et à l'ambition qualitative souhaitée (insertion urbaine, qualité architecturale, qualité environnementale par exemple).

La convention comporte également le budget prévisionnel de l'intervention ainsi que le prix prévisionnel de cession. Il est ainsi possible d'apprécier la soutenabilité de l'engagement financier de la collectivité, en tenant compte de ses capacités financières au regard des stocks déjà en cours de portage par l'EPF.

Dans certaines situations, la collectivité n'est pas en mesure de définir précisément son projet, souvent faute de capacités d'ingénierie suffisantes. Dans ce cas, l'EPF peut l'accompagner en apportant son expertise et en l'assistant dans la réalisation d'une étude de programmation dont la collectivité assure la maîtrise d'ouvrage. Il veille pour ce faire à associer les autres ressources en ingénierie présentes sur le territoire.



1. Une intervention décrite dès l'amont dans la convention opérationnelle

Lors de la sollicitation, l'EPF étudie la soutenabilité technique et financière du projet, sur la base des études amont produites par la collectivité. Il s'assure aussi de l'existence d'un environnement propice à l'aboutissement du projet, en tenant compte notamment :

- de la cohérence du projet avec la stratégie de territoire et les priorités définies à l'échelle intercommunale et communale. En cas de projet communal, l'implication de l'EPCI aux côtés de la commune peut se traduire par la co-signature de la convention, qui précise ainsi les modalités de la collaboration entre les partenaires (échanges d'information, appui en ingénierie, aide financière...);
- de la priorité effectivement donnée au recyclage foncier sur le territoire, les ouvertures de nouvelles zones à urbaniser venant souvent concurrencer les fonciers recyclés remis sur le marché et contrecarrer les coûteux efforts consentis par les pouvoirs publics en faveur du renouvellement urbain ;
- de l'intégration du projet au sein de démarches partenariales plus globales, permettant de mobiliser des co-financements ;
- de l'intérêt porté au projet par les opérateurs potentiels (aménageurs, bailleurs, promoteurs...), gage de sécurisation de la sortie opérationnelle, étant rappelé que l'intervention de l'EPF ne saurait avoir pour objet d'entraver la réalisation d'un projet directement porté par un opérateur privé.

La convention opérationnelle, cadre d'une intervention sur-mesure

L'article L 321-1 du code de l'urbanisme prévoit que les établissements publics fonciers agissent « pour le compte de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs groupements ou d'un autre établissement public » et que leur intervention « s'inscrit dans le cadre de conventions ».

Sur la base des caractéristiques du projet (éléments programmatiques, calendrier, bilan financier, voire opérateur pressenti), l'EPF et la collectivité établissent une convention opérationnelle qui définit précisément les engagements des parties et établit « sur-mesure » le cadre d'intervention de l'EPF.

La convention opérationnelle précise en particulier :

- l'objet et le programme du projet,
- le périmètre de l'opération,
- la nature et la stratégie de l'intervention opérationnelle : études préalables, acquisitions, gestion, travaux, cession (avec ou sans consultation des opérateurs),
- la nature du concours apporté par la collectivité à la réalisation du projet (constitution du dossier de déclaration d'utilité publique, relogement des occupants ou relocalisation des entreprises, participation à la surveillance ou à l'entretien des sites, intervention sur les fonciers mitoyens dont elle est propriétaire, information de la population et concertation avec les riverains, consultation des opérateurs...),
- le bilan financier prévisionnel de l'opération (dépenses et recettes), calibré en fonction de la méthode du compte à rebours et intégrant un prix de cession cible établi par l'EPF,
- le calendrier prévisionnel de l'opération et les différentes phases envisagées,
- la durée de portage, modulée selon les caractéristiques de l'opération et le type d'intervention envisagée (3 ans, 5 ans pour les opérations classiques, 7 ans pour les opérations plus complexes, 10 ans pour les opérations d'assemblage foncier complexes avec travaux), ou plus dans le cadre de partenariats spécifiques permettant un co-portage.

Ces éléments, précisément définis en amont de l'intervention de l'établissement, constituent la feuille de route de l'EPF, partagée avec ses partenaires.

Pour les opérations dont la soutenabilité technique et financière n'a pas été pleinement appréhendée, mais avec un environnement propice et une urgence à intervenir liée à une mutation foncière sensible dans le périmètre pressenti, l'EPF peut être mobilisé sans que le projet soit connu. La convention opérationnelle correspondante prévoit alors un délai pour la définition du projet (6 à 18 mois en fonction de la complexité du contexte) à l'issue

duquel le contenu de la convention est ajusté pour intégrer le cas échéant la réalisation de travaux et repréciser le bilan financier de l'opération (coût, prix de cession cible).

Une expertise forte pour sécuriser le processus d'acquisition foncière et immobilière

La diversité des contextes d'intervention de l'établissement amène l'EPF à engager les négociations avec une typologie de propriétaires très variée pouvant être :

- des personnes physiques
- des personnes morales de droit privé (entreprises, associations, société ...)
- des liquidateurs
- l'Etat ou ses établissements publics
- les collectivités, leurs établissements publics, ou des entreprises publiques locales.

L'acquisition de biens appartenant aux collectivités signataires des conventions est possible à titre exceptionnel, à une double condition :

- acquisition à un prix compatible avec l'équilibre de l'opération
- revente à un opérateur autre que la collectivité.

Dès l'amorce de la contractualisation dans la perspective de la réalisation d'un projet d'aménagement porté par la collectivité, l'EPF analyse le périmètre d'intervention pressenti. Il peut s'agir d'une unité simple (parcelles contiguës) ou d'une zone nécessitant la réalisation d'un assemblage foncier.

L'analyse consiste également à bien appréhender le site identifié et à réunir les éléments juridiques, techniques et financiers caractérisant le ou les biens à acquérir. Elle permet d'appréhender le niveau de « dureté foncière » et d'identifier les conditions de réalisation du processus d'acquisition compatibles avec le projet (périmètre, coût, calendrier).

Préalablement à l'acquisition, l'établissement consulte les services de la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE), dans les conditions prévues par les textes. L'avis rendu est un document administratif interne non communicable au propriétaire et la valeur fixée par cet avis constitue le prix maximum de l'acquisition, auquel il n'est pas possible de déroger.

Préalablement à la consultation, l'EPF détermine la valeur estimative des biens, en recourant à différentes méthodes :

- La méthode par comparaison consiste à rechercher les prix des mutations récentes de biens comparables situés à proximité de l'immeuble concerné et à les analyser. Il en ressort une valeur au m² à appliquer à la surface du bien. A partir de ces éléments, la valeur du bien est déterminée en fonction des caractéristiques propres de l'immeuble telles que son état d'entretien, la situation géographique et la qualité de l'environnement.
- La méthode par le compte à rebours consiste à déterminer le montant qui peut être affecté à l'acquisition au regard d'un prix de sortie cible de l'assiette foncière nécessaire à la réalisation du projet d'aménagement et en tenant compte des dépenses à engager.
- La méthode par capitalisation détermine la valeur du bien en relation avec les revenus qu'il procure.

Ces trois méthodes peuvent être croisées pour permettre une analyse des trois approches et appréhender au mieux la valeur à retenir que l'on peut qualifier de **valeur vénale** c'est-à-dire la valeur réelle (valeur de marché) constituée par le prix qui pourrait être obtenu pour un bien par le jeu de l'offre et de la demande sur le marché, compte tenu de l'état dans lequel il se trouve au jour de la mutation et au regard des clauses de l'acte de vente.

Une stratégie visant à assurer la maîtrise foncière dans le délai imparti est ensuite élaborée en lien avec la collectivité partenaire. Plusieurs leviers sont envisageables :

- L'acquisition amiable consiste à négocier et à construire un contrat de vente par la mise en place d'un accord par lequel une personne morale ou physique dite "le vendeur" cède, à une autre personne dite

"l'acquéreur", ses droits de propriété sur une chose lui appartenant. Cet accord sur la chose et sur le prix est entériné par un acte notarié qui va lui conférer un caractère authentique.

- L'EPF peut également agir par préemption en sa qualité de délégataire du droit de préemption urbain. La sécurisation de la chaîne de délégation de ce droit est un préalable nécessaire à la sécurisation de la décision de la préemption tout comme le respect de la procédure décrite par les textes en vigueur, notamment le respect des délais et la motivation de la préemption. Une transmission rapide vers l'EPF des DIA, une saisine de la DIE à réception de la DIA, un travail partenarial sur la rédaction de la motivation de la préemption et une bonne coordination entre les partenaires sont autant d'atouts qui permettent de sécuriser ce mode d'acquisition. Toute décision de préemption est susceptible de recours devant la juridiction administrative non seulement par l'acquéreur évincé mais également par le vendeur. Dans le cas de préemption à prix non conforme, une procédure en fixation judiciaire du prix devant la juridiction de l'expropriation peut intervenir. Dans ce cas, elle est pilotée par l'EPF en lien avec la collectivité.
- La mise en place d'une déclaration d'utilité publique (DUP) permettant de parvenir à la maîtrise foncière par le moyen de l'expropriation est à étudier très en amont et dès le moment de la contractualisation. C'est une procédure qui est composée d'une phase administrative et d'une phase judiciaire et qui se déroule sur une période a minima de deux années. Elle peut aboutir à un accord amiable et se coordonner parfaitement avec la recherche de cet accord : tout au long de la procédure d'expropriation le lien avec le propriétaire est maintenu. La mise en place d'un dossier de DUP nécessite notamment la production par la collectivité d'une notice explicative de son projet et faisant ressortir l'utilité publique. Il s'agit de co-construire le dossier déposé en préfecture qui déclenche les différentes étapes visant à parvenir à la maîtrise foncière.
- Le droit de délaissement (par exemple en emplacement réservé ou en PPRT) ou le droit de priorité peuvent également être utilisés par l'EPF.

La stratégie d'acquisition définie par l'EPF en accord avec la collectivité permet de mobiliser de façon « tactique » et complémentaire ces différentes procédures, dans l'intérêt du projet.

Le portage foncier : gérer un risque, développer des opportunités de valorisation

L'établissement public foncier est propriétaire d'un nombre très important de biens variés (habitations, friches, sites d'activités industrielles, bureaux, commerces, sites naturels, équipements publics, sites patrimoniaux, sites miniers ...), parfois occupés, souvent dégradés, répartis sur l'ensemble du territoire, essentiellement en zone urbaine. En tant que propriétaire, il est responsable des biens qu'il porte. Cette responsabilité couvre plusieurs dimensions, à la fois administratives (assurance, paiement des taxes, gestion des occupations autorisées ou illicites...), juridiques (contentieux), techniques (mise en sécurité, surveillance, gardiennage, entretien, mise aux normes...) et financières.

C'est une activité particulièrement sensible et risquée, du fait notamment de la dangerosité des sites en portage, des attentes fortes des élus et des riverains sur l'entretien et la sécurité des biens, et des coûts induits, qui peuvent atteindre des sommes très importantes quand les durées de portage sont longues. Elle nécessite une très forte présence sur le terrain et une très grande réactivité (astreinte 24/24).

C'est pourquoi, avant même l'acquisition des biens, l'EPF procède à un diagnostic patrimonial identifiant les contraintes et les opportunités de valorisation qui permet de définir avec la collectivité une véritable stratégie de gestion des biens. Celle-ci précise notamment :

- Le programme des travaux de mise en sécurité.
- Le niveau de protection à mettre en place (sécurisation physique, vidéosurveillance, gardiennage...).
- Les conditions et modalités de développement d'usages temporaires ou transitoires.
- Les obligations réciproques de l'EPF et de la collectivité, et le cas échéant les conditions d'une mise à disposition ou d'une délégation de gestion du site.

En cas de risques avérés (pathologies structurelles, puits, fosses ...), et au regard de la responsabilité qui est la sienne en tant que propriétaire, l'EPF procède aux travaux nécessaires pour assurer la sécurisation des biens, y compris des démolitions partielles ou totales.

Les travaux de proto-aménagement : faciliter la sortie opérationnelle en préparant le changement d'usage du foncier

La réalisation de travaux est bien souvent la condition du recyclage foncier, et ce qui en fait aussi toute la complexité, à la fois technique, financière, voire juridique. L'EPF assure la maîtrise d'ouvrage d'études et de travaux préparant le changement d'usage sur tout ou partie du foncier dont il est propriétaire et en assume l'entière responsabilité. Ces travaux constituent le préalable des actions nécessaires à la mise en œuvre du futur projet d'aménagement, mais ne s'y substituent pas.

L'intervention technique de l'établissement se définit en tenant compte :

- de l'environnement et des caractéristiques du site (superficie, contexte urbain, dangerosité, état de conservation des éléments bâtis, mitoyennetés, présence de déchets, pollutions, nature des matériaux et potentiels de recyclage dans une logique d'économie circulaire, biodiversité présente sur le site amenant l'EPF à réaliser des études faune flore et à mettre en œuvre des mesures d'évitement, de réduction et de compensation avant, pendant et après le chantier) ;
- du cadre réglementaire attaché à la nature des activités exercées sur le site objet de l'opération de requalification (ex : installations classées pour la protection de l'environnement), à l'environnement/localisation du site (ex : Plan de Prévention des Risques Technologiques, Plan de Prévention des Risques d'Inondation, zone de prescriptions de fouilles archéologiques, périmètre de protection des monuments, présence de cavités souterraines ...) ;
- du projet préalablement défini qui permet de poser les limites et hypothèses de l'intervention technique (déconstruction totale ou partielle, préservation de tout ou partie d'éléments du site, gestion différenciée de la pollution des sols et au regard de l'usage envisagé et des obligations réglementaires, prise en compte d'une gestion transitoire du site avant, pendant ou après travaux) et d'en dresser un bilan coût/avantages.

Au vu de ces éléments, l'EPF définit, dès l'amont de la contractualisation, un programme d'intervention, un budget et un calendrier prévisionnels.

Après qu'une assiette foncière permettant une opération de travaux techniquement cohérente et financièrement optimisée a pu être acquise, la mise en œuvre de l'intervention technique se poursuit par :

- La réalisation d'études réglementaires (diagnostic amiante avant démolition, diagnostic déchets...) ou nécessaires à la définition des travaux à mettre en œuvre (relevé topographique, études de sols pour qualifier l'état de la pollution, études faune flore ...) en vue de la consultation d'équipes de maîtrise d'œuvre.
- La réalisation de démarches préalables telles que l'établissement des demandes d'autorisations d'urbanisme (permis de démolir, déclarations préalables de travaux, ...) des dossiers réglementaires au titre des législations en vigueur (dossiers loi sur l'eau, ...), les demandes et le suivi des travaux de dévoiement des réseaux (gaz, électricité, télécoms, eau, assainissement).
- La définition des travaux à réaliser sur la base des études réalisées par le maître d'œuvre et d'un bilan coût/avantages qui doit faciliter le dialogue et favoriser la concertation avec les différentes parties prenantes. Ce bilan coût/avantage est établi sur la base d'éléments simples comme le niveau de définition du projet, de facteurs espace/temps limitants, l'importance des pollutions identifiées, la localisation du site (tissu urbain, site isolé) les problématiques de gestion des nuisances.

Ce bilan coût/avantage est adapté au degré de complexité de l'opération et s'appuie sur cinq familles de critères :

- . critères techniques
- . critères économiques
- . critères environnementaux et sanitaires
- . critères contextuels (nuisances du chantier..)

. critères juridiques et réglementaires.

Les interventions techniques de l'EPF peuvent intégrer des travaux de :

- retrait de matériaux contenant de l'amiante,
- déconstruction totale ou partielle de bâtiments,
- traitement de mitoyennetés (travaux de maçonnerie, d'enduit, de confortement,...),
- gestion de déchets,
- gestion de sources concentrées de pollution,
- clos et couvert permettant a minima la préservation de biens dans l'attente de leur réhabilitation par un porteur de projet.

En tout état de cause, **les interventions de l'EPF excluent les travaux d'aménagement** de quelque nature qu'ils soient, notamment ceux requis pour pouvoir envisager le changement d'usage du site, l'EPF n'en ayant pas la compétence. En tant que de besoin, pour faciliter la reconversion de sites pollués relevant de la législation des ICPE, l'EPF peut, à la demande du préfet, réaliser les travaux au titre de la procédure dite du « tiers demandeur », conformément au cadre juridique en vigueur.

Avant le lancement des travaux, l'EPF et la collectivité définissent les modalités de communication en direction de la population et plus particulièrement des riverains (signalétique, réunions publiques...). L'EPF prend en charge la communication sur l'opération de travaux dont il assume la maîtrise d'ouvrage, mais la communication sur le projet futur relève de la responsabilité exclusive de la collectivité et de l'opérateur concernés.

Durant la phase chantier, l'EPF assure l'interface avec la collectivité et l'opérateur le cas échéant. La description précise des travaux réalisés est formalisée dans le dossier des ouvrages exécutés (DOE) permettant d'appréhender les contraintes résiduelles à l'issue des travaux (limites de gestion de la pollution des sols, présence de fondations résiduelles,...). Ces éléments doivent permettre à l'aménageur ou au promoteur qui garde la responsabilité du changement d'usage de prendre en compte l'état résiduel des terrains dans son projet.

La cession : le temps de la concrétisation du projet

La cession marque la fin du portage et de l'intervention de l'établissement. La cession à un prix maîtrisé vers la collectivité ou un opérateur et dans le délai de la convention est le résultat d'une coordination et d'une organisation efficaces et agiles entre l'EPF et la collectivité.

Travaillée en continu durant le déroulement de la convention, la cession peut s'opérer soit en direct, soit, conformément à la réglementation, après une consultation préalable permettant d'assurer la plus grande transparence sur les conditions de celle-ci et de contribuer à assurer la meilleure qualité du projet.

Dans une logique de péréquation et pour faciliter la réalisation des projets les plus complexes ou les plus risqués pour les opérateurs, l'EPF peut organiser des consultations multi-sites permettant d'améliorer les conditions financières de réalisation des opérations à travers une mutualisation des risques.

En lien avec la collectivité, l'EPF met au point les conditions de la transaction avec le repreneur. Il désigne le notaire rédacteur en privilégiant les officiers ministériels du territoire et/ou au regard de la connaissance technique et juridique du dossier que peut avoir le notaire ayant régularisé l'acte d'acquisition.

La cession se concrétise par la signature d'un acte notarié retraçant l'intervention de l'EPF et précisant les caractéristiques du bien au moment de la cession. Ce contrat de vente décrit également le mécanisme ayant permis l'éventuelle minoration du prix de cession.

Le prix de revient de l'intervention de l'établissement est composé :

- des frais d'acquisition (prix d'acquisition et frais annexes : frais de notaire, géomètre, contentieux éventuels...),
- des dépenses de gestion et de valorisation du patrimoine pendant toute la durée de portage (assurance, mise en sécurité, mise aux normes, gardiennage, taxes foncières, entretien, information du public ...),

- des dépenses ayant trait à la préparation du projet futur (études, travaux, frais de consultation des opérateurs),
- des provisions relatives aux dépenses susceptibles d'intervenir jusqu'à la date effective de la cession.

Le prix de cession s'obtient à partir du prix de revient, déduction faite :

- des recettes telles que des loyers et indemnités d'occupation perçues par l'EPF pendant la durée du portage,
- des subventions perçues par l'établissement,
- des fonds SRU mobilisables quand l'opération a pour objet d'augmenter l'offre de logements sociaux sur une commune déficitaire (au sens de l'article 55 de la loi SRU),
- de la participation de l'EPF au financement des études et travaux préalables au projet,
- des financements alloués par les pétitionnaires quand l'opération s'inscrit dans le cadre du dispositif de compensation environnementale,
- de la participation de l'EPF allouée au titre du mécanisme de décote pour les opérations éligibles au dispositif de minoration foncière.

La cession est consentie moyennant un prix soumis à TVA. Quand elle intervient au profit d'une collectivité, elle est exonérée de la taxe de publicité foncière (article 1042 du CGI) et de la contribution de sécurité immobilière (article 879 du CGI).

Le paiement du prix se fait au comptant pour le jour de la signature de l'acte notarié lorsqu'il s'agit de cession à un tiers repreneur désigné par la collectivité. Quand la cession intervient au profit de la collectivité, un étalement du prix peut être consenti par l'EPF sur demande motivée et argumentée.

Afin de sécuriser le bon aboutissement de la signature des actes notariés (sécurité juridique, financière et calendaire), l'EPF accompagne la collectivité dans la rédaction de sa délibération autorisant la cession, qui doit intervenir **au plus tard 6 mois avant la fin de la convention** et avoir été précédée d'une consultation des services de la DIE.

2. Une durée de portage ajustée

Opérateur du recyclage foncier, l'EPF est aussi l'outil qui permet de mettre en œuvre une véritable **stratégie de gestion du temps**, articulant actions de court, moyen et parfois long terme. La durée de portage foncier n'est pas seulement le temps nécessaire pour préparer le foncier à son futur usage (acquisition, travaux), elle est aussi le moyen de faciliter la réalisation du projet.

Cette durée est définie au cas par cas, dès la phase de contractualisation. Elle est adaptée au projet et aux modalités d'intervention à déployer pour parvenir à assurer la maîtrise foncière et, lorsque cela est nécessaire, à réaliser les travaux préalables au projet. Ainsi, le recours à une déclaration d'utilité publique, la nature des travaux à réaliser, la complexité du projet, les caractéristiques du marché local ou le modèle économique qui sous-tend le projet constituent autant d'éléments qui viennent caractériser la durée de la convention entre l'EPF et la collectivité, qui varie entre 3 ans et 10 ans.

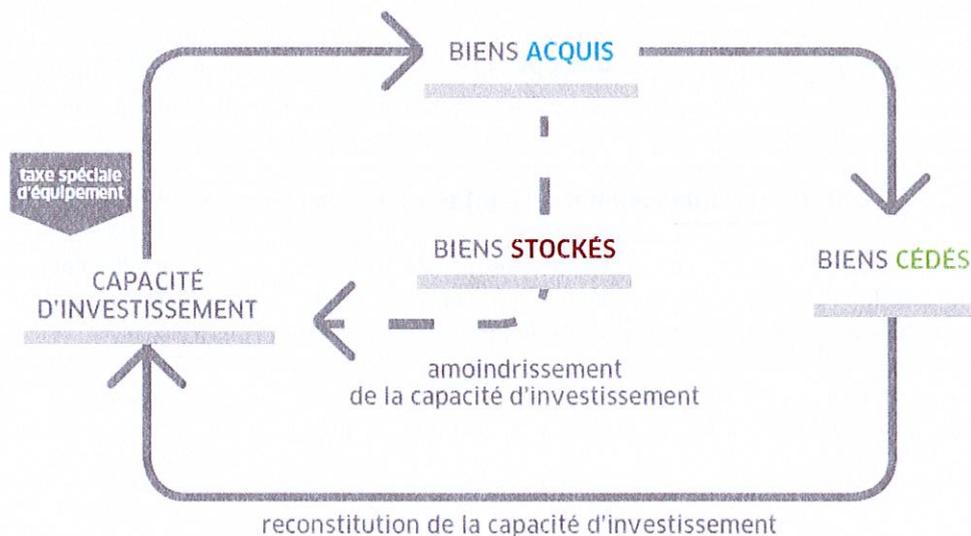
A titre exceptionnel, lorsque le projet le nécessite (OFS, énergies renouvelables, compensation environnementale...), cette durée peut être plus importante, mais elle suppose la mise en place d'un dispositif spécifique de co-portage avec la collectivité ou d'autres partenaires (filialisation, société de projet par exemple).

Tableau de synthèse indicatif des durées de portage

Durée de la convention	Type d'opération
3 ans	Opération de portage simple (acquisition amiable, peu de biens, pas de travaux)
5 ans	Opération « standard » (acquisition amiable, travaux)
7 ans	Opération complexe (nombre important de biens, travaux lourds, autorisations administratives)
10 ans	Assemblage foncier (nombre important de biens sur périmètre large, DUP), travaux phasés
>10 ans	Dispositif spécifique de co-portage (OFS, filiale, société de projet...)

Le respect des délais des conventions est une nécessité pour garantir la soutenabilité du PPI, dans la mesure où les produits de cessions permettent de reconstituer les capacités financières de l'établissement.

Schéma du financement de l'EPF : les fonciers cédés permettent de reconstituer la capacité d'investissement de l'EPF



Pour assurer le respect des délais, l'EPF identifie le plus en amont possible les potentiels points de blocages impactant les durées de portage et renforce le pilotage des conventions. Les partenaires pour leur part, s'engagent à arbitrer rapidement les points en suspens lorsque nécessaire pour garantir la bonne réalisation des projets.

En cas de dépassement de la durée de portage prévue dans la convention, la collectivité se voit appliquer une **pénalité de retard** égale à 5% du prix de revient par an, calculée au prorata du nombre de jours de retard constatés.

B. Favoriser le recyclage foncier à travers un dispositif d'aide financière

Le recyclage foncier, condition de la redynamisation des centres urbains, est rendu particulièrement difficile du fait de la conjonction de complexités opérationnelles (techniques, juridiques), de coûts importants et de conditions de marché souvent défavorables. Les collectivités n'ont pas forcément les capacités d'action suffisantes pour prendre en charge ces problématiques foncières, qui nécessitent des ressources en ingénierie

et des moyens financiers permettant d'intervenir de façon volontariste, en articulant actions de court, moyen et long terme.

La mission fondamentale de l'EPF, qui consiste à faciliter le renouvellement urbain en prenant en charge le recyclage foncier, l'amène à maintenir des conditions d'intervention très volontaristes, à travers :

- la **mise à disposition gratuite d'une ingénierie hautement qualifiée**, experte dans la gestion d'opérations complexes techniquement et juridiquement ;
- la participation au **financement des études préalables et des travaux de proto-aménagement** ;
- la mise en œuvre d'un **dispositif de décote** permettant, dans certains cas et sous conditions, de rapprocher le prix de cession du niveau de charge foncière admissible.

La collectivité s'engage à faire état de l'intervention de l'EPF et de sa participation financière lors de toute communication relative au projet développé sur le site et à transférer cette obligation aux repreneurs de celui-ci.

1. Un dispositif d'accompagnement des démarches d'identification des potentiels de foncier à recycler et des études de définition des projets

Pour faciliter la mise en œuvre du « zéro artificialisation nette », l'EPF encourage la généralisation des études de référentiel foncier, qu'il accompagne en mobilisant son expertise (conseil, apports méthodologiques, fourniture de données...) et à travers un soutien financier, complémentaire aux aides existantes et ne pouvant dépasser 50% du coût de l'étude.

Le cas échéant, dans le cadre des conventions opérationnelles, il accompagne les petites communes disposant de moyens humains et financiers limités dans la réalisation des études de programmation, en complément des financements apportés par d'autres partenaires financeurs, et dans la limite de 80% du coût des études.

2. Une aide au financement du coût des travaux de proto-aménagement

Le coût et la complexité des travaux de remise en état des sites constituent souvent le principal frein au recyclage foncier. Pour permettre la réutilisation des terrains et donc faciliter la mise en œuvre de l'objectif du zéro artificialisation nette, l'EPF réalise et finance les travaux de proto-aménagement.

Lorsque le projet (programme, bilan, calendrier prévisionnel, porteur de projet) est défini au moment de la contractualisation, le niveau de prise en charge est fixé à 80 % maximum du coût de l'opération de travaux.

A défaut de projet prédéfini au moment de la contractualisation, la prise en charge est de 50% maximum.

3. Un dispositif de décote spécifique pour accompagner les dynamiques de confortement des centralités et les opérations qui vise à renforcer la présence de la nature en ville

Pour accompagner les dynamiques de confortement des centralités et de réintroduction de la nature en ville, caractérisées par des coûts très élevés, l'EPF peut, sous certaines conditions et au cas par cas (effet levier, mobilisation de co-financements, optimisation de la programmation...), apporter un soutien financier additionnel à travers un mécanisme de décote spécifique.

Eligibilité

Sont éligibles au dispositif de décote les projets de production de logements, opérations immobilières ou opérations mixtes avec une composante logement et répondant à un enjeu de centralité, et les projets de nature en ville.

La possibilité de recourir au dispositif de décote s'analyse au vu des éléments suivants :

- existence d'un projet défini (porteur de projet identifié, calendrier et budget prévisionnels établis),
- qualité du projet,
- complexité de l'opération,

- adéquation du projet aux besoins du territoire, prise en compte du marché foncier et immobilier,
- cohérence du projet avec le projet de territoire et les actions engagées à l'échelle de l'EPCI,
- implication des collectivités (priorisation, moyens financiers, ...) et acteurs concernés par le projet (mobilisation de co-financements).

De plus, pour les opérations « nature en ville », l'enjeu de renaturation doit être argumenté, le projet identifié dès l'amont et le mode de gestion du site prédéfini. La collectivité s'engage à pérenniser la vocation naturelle du site par un classement adéquat au PLU. Dans l'hypothèse où, au moment de l'acquisition, le classement au PLU n'est pas conforme à l'usage futur du site en espace de nature, l'application du mécanisme de décote ne saurait conduire l'EPF à prendre en charge l'intégralité du différentiel de valeur attaché au changement d'usage du terrain.

Application

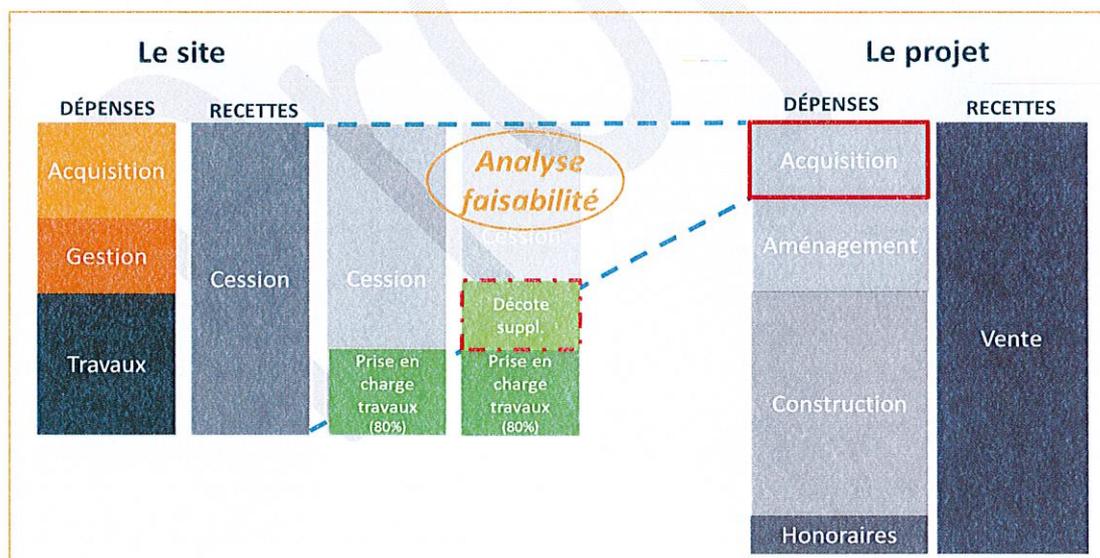
Le prix de cession cible est déterminé dès le stade de la contractualisation par le compte à rebours de l'opération (cf. schéma ci-dessous).

L'exercice consiste à rapprocher :

- le prix de cession admissible par l'opération, résultat de la différence entre recettes attendues et coûts prévisionnels du projet de la collectivité sur le foncier concerné,
- et le prix de revient global de l'intervention de l'EPF sur ce même foncier.

L'EPF est accompagné par un prestataire pour l'élaboration de bilans type et de valeurs et ratios de référence par typologie d'opération ainsi que pour l'analyse des projets les plus complexes.

Sans remettre en cause la qualité du projet (fonctionnalité, cadre de vie, insertion urbaine, ...), l'EPF est attentif à ce que tous les leviers d'optimisation du bilan économique de l'opération soient mobilisés : niveau de recettes attendues, coûts de construction et d'aménagement, programmation, conception du projet, prix d'acquisition du site par l'EPF, programme de travaux de requalification voire recettes générées par une occupation temporaire du site.



L'aide apportée par l'EPF correspond à la prise en charge d'une partie du coût des travaux, à laquelle peut s'ajouter, au cas par cas, une prise en charge partielle de la décote supplémentaire additionnelle aux aides allouées par d'autres co-financeurs (collectivités, partenaires financiers). **Cette décote supplémentaire est plafonnée à 50% du coût d'acquisition et de gestion.**

Dans tous les cas, l'EPF est attentif à ce que les aides attribuées ne puissent être requalifiées en aides d'Etat.

Contrôle a posteriori

A la livraison du projet, la collectivité transmet à l'EPF les éléments attestant du respect des conditions d'application du dispositif de décote (PC, déclaration d'achèvement des travaux, convention APL pour les logements sociaux, DOE, photos, bilans définitifs, ...).

Si les critères ont été respectés, l'EPF établit un certificat administratif permettant de lever les provisions comptables. Les aides accordées sont alors réputées définitivement acquises pour la collectivité. Dans le cas contraire, la collectivité est tenue au paiement d'une indemnité constituée de la différence actualisée (au taux d'intérêt légal) entre le prix de cession consenti et le prix de revient du portage foncier.

IV. Des moyens humains et financiers en adéquation avec l'ambition du PPI

A. Un nouveau projet d'établissement amplifiant la dynamique de transformation interne de l'EPF

Parallèlement à la définition du contenu du PPI, l'EPF a engagé une démarche de transformation interne formalisée par l'écriture d'un nouveau projet d'entreprise, qui constitue le volet organisationnel du PPI.

Travaillées de façon participative avec l'ensemble des collaborateurs de l'établissement, les évolutions engagées depuis le début de l'année 2019 concernent tout à la fois la culture de l'entreprise, l'organigramme, les modes de faire, les outils et l'organisation du temps de travail.

1. Développer les capacités stratégiques de l'établissement, favoriser l'innovation et expérimenter de nouvelles formes d'action publique pour répondre à la diversité des besoins territoriaux

Pour renforcer les capacités stratégiques de l'EPF (veille, connaissance des dynamiques territoriales, observation foncière, études) et le développement de ses partenariats, un service « Stratégie et partenariat » a été créé. Il travaille en lien étroit avec les collectivités, les services de l'Etat et ses opérateurs, et plus généralement l'ensemble des partenaires et acteurs de la chaîne de l'aménagement (ingénierie territoriale, aménageurs, bailleurs, promoteurs...).

De nouvelles méthodes de travail inspirées du design collaboratif (méthode agile, prototypage, preuve de concept) sont mises en œuvre pour favoriser l'innovation et les expérimentations, en vue notamment d'accélérer la réalisation des opérations complexes de requalification des centres villes, ou encore pour développer de nouveaux usages et nouveaux modes d'occupation et de gestion des sites.

2. Renforcer la transversalité et simplifier l'organisation pour plus d'efficacité au service des projets

Le cœur de métier de l'EPF consiste à produire les fonciers adaptés (localisation, caractéristiques physiques, coût, temporalité) à l'accueil des projets d'aménagement en renouvellement urbain. Les opérations foncières, de plus en plus complexes, nécessitent une organisation très performante.

La généralisation du travail en mode projet et la territorialisation de l'ensemble des équipes opérationnelles permettent de renforcer la transversalité dans le fonctionnement quotidien de l'établissement. La création d'un service dédié à la conduite des projets, dont les moyens sont renforcés pour développer le conseil apporté aux collectivités, accompagne cette évolution.

L'adaptation de l'organisation permet également de renforcer les synergies entre les missions : gestion et travaux sont désormais regroupés au sein d'un service technique, les transactions immobilières et la gestion locative étant quant à elles rassemblées dans un même service immobilier. Ces rapprochements permettent également de renforcer la polyvalence des équipes, garante d'une meilleure continuité de service et d'une mutualisation accrue des moyens. Cette organisation territorialisée et simplifiée permet d'en améliorer la lisibilité vis-à-vis des partenaires de l'établissement, qui peuvent ainsi identifier plus facilement leurs correspondants dans les services.

L'enjeu est de poursuivre ces adaptations en consolidant cette organisation par la mise en place de nouveaux outils facilitant le pilotage et la planification des opérations et de faciliter la gestion de la charge de travail des équipes.

3. Développer la culture de l'amélioration en continu pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'action de l'établissement et sécuriser son intervention

La forte croissance de l'activité de l'établissement enregistrée ces dernières années l'avait amené à prioriser les moyens sur les missions opérationnelles. En parallèle, pour faire face à la complexité croissante des opérations,

les fonctions supports ont été renforcées, avec la création d'un service juridique, la mise en place d'un service « qualité et innovation » et l'adaptation des moyens dédiés au pilotage budgétaire, au contrôle interne, à l'évaluation et à la gestion des risques. Il s'agit de développer dans tous les services une culture de la gestion des risques et du management de la qualité.

La dématérialisation des processus, aujourd'hui bien engagée, va se poursuivre et se généraliser, parallèlement au développement du travail à distance et à l'implémentation d'outils permettant de faciliter le pilotage des conventions et le partage d'information au sein des équipes projets. Elle conduit à réinterroger l'ensemble des activités de l'établissement, y compris le fonctionnement de ses instances décisionnelles, pour faciliter le travail des administrateurs et améliorer leur information sur son activité.

Pour faciliter les échanges, favoriser la créativité et l'innovation, un « lab » a été mis en place, reposant sur les principes suivants : partir des besoins des usagers, associer les parties prenantes autour de solutions concrètes, décloisonner les structures et les méthodes, agir, tester les solutions proposées, organiser le retour d'expérience et améliorer en continu les dispositifs.

Cette adaptation de l'organisation et des modes de faire nécessite enfin de mettre en place **une gestion des emplois et des parcours professionnels** en adéquation avec la stratégie de l'établissement. L'objectif est de mener une réflexion sur l'évolution des métiers en regard de la stratégie de l'entreprise, de développer les compétences de chacun, de mieux gérer les mobilités et de favoriser le développement professionnel des collaborateurs, pour in fine améliorer la qualité de l'action de l'établissement.

B. Un modèle économique équilibré permettant de répondre aux besoins d'intervention sur la durée du PPI

La maquette financière du PPI 2020/2024 assure l'adéquation entre :

- les perspectives de dépenses résultant d'une part de la mise en œuvre des conventions engagées dans le cadre des PPI précédents, et d'autre part de la mise en œuvre des objectifs stratégiques énoncés dans le PPI 2020/2024 (dépenses opérationnelles, dépenses de structure),
- les hypothèses de recettes (cessions nettes, TSE, subventions).

Elle a été établie à l'échelle du périmètre géographique actuel de l'EPF. Toutefois, afin de sécuriser le financement d'une éventuelle extension sur le territoire de l'ex Picardie, une consignation de 17,9M€ a été réalisée fin 2019 auprès de la Caisse des Dépôts et Consignation.

Le cadrage réalisé permet de réduire progressivement sur la durée du PPI le volume de trésorerie, pour atteindre une cible équivalente à 6 mois d'activité fin 2024. Sans renoncer à son ambition opérationnelle, l'EPF participe ainsi à l'effort de réduction de la pression fiscale.

1. Hypothèses de dépenses

Le montant des acquisitions a été calculé en fonction :

- des conventions déjà contractualisées (estimées à 60M€),
- de nouvelles conventions traduisant la mobilisation de l'EPF sur des opérations lourdes d'assemblage foncier (type NPNRU, Action Cœur de ville...) valorisées à un peu plus de 147M€. Celles-ci ont été évaluées en tenant compte des comptes des besoins exprimés par les territoires. Le recours à la base de données DV3F et au logiciel BUILDRZ ont permis de calibrer les besoins sur la base des marchés immobiliers et fonciers locaux. Ces évaluations ont été menées avant le passage des dossiers en Comité National d'Engagement ANRU en juin 2019, et sont donc indicatives.
- de nouvelles opérations immobilières calibrées sur la base de l'expérience des conventions présentées au conseil d'administration depuis décembre 2016 tant dans leur nombre que dans leurs volumes financiers. Sont envisagées 20 conventions immobilières annuelles pour un budget unitaire d'intervention de l'ordre de 390 000€ (correspondant à la moyenne des prix de revient observés entre

décembre 2016 et octobre 2019 sur un panel de 50 conventions contractualisées, hors conventions de plus de 1 million d'euros de coût de revient prévisionnel).

Le montant global des acquisitions sur l'ensemble du PPI s'élève à 246,1M€.

Les frais de gestion et valorisation sont quant à eux calculés en fonction du stock foncier porté, à raison de 2,5%/an du stock moyen porté. Ils **représentent ainsi près de 49M€ sur la durée du PPI.**

Les travaux et les études ont été prévus de façon stable pendant la durée du PPI pour des montants respectivement de 120M€ (soit **24M€ / an**) et 1,5M€ (soit **0,3M€/an**), en tenant compte de l'effet de la mise en place d'une action renforcée sur la thématique des friches.

Une nouvelle ligne budgétaire correspondant aux dépenses consacrées au **développement** de l'établissement a été créée afin de pouvoir envisager la mise en place d'expérimentations pour **1,5M€** (soit 0,3M€/an).

En fonction du poids estimé des thématiques d'intervention du PPI 2020/2024, les dépenses opérationnelles devraient se répartir de la façon suivante :

Thématiques	% estimatif de répartition	Montant théorique en M€
Revitaliser les centralités	30%	125,0
Répondre aux besoins de logement	30%	125,0
Favoriser le développement économique	15%	62,5
Améliorer le cadre de vie et développer la biodiversité	10%	41,7
Gérer les risques	2%	8,3
Préparer l'avenir en traitant les friches et en constituant des réserves foncières	11%	45,8
Accompagner les démarches de valorisation du patrimoine UNESCO	2%	8,3
Total dépenses opérationnelles	100%	416,6

Cette hypothèse de ventilation indicative des dépenses a vocation à être ajustée en fonction de la définition du volet territorial, dans le cadre d'un dialogue organisé avec les territoires.

Les frais de structure qui comprennent les charges de personnel, les frais généraux, les investissements et l'enveloppe « intervention » **augmentent annuellement de façon maîtrisée** (+3,6%/an sauf les 2 premières années au cours desquelles l'établissement renforce ses moyens pour accompagner plus fortement les territoires dans la mise en œuvre des nouveaux projets et pour investir de nouveaux champs d'intervention). Sur l'ensemble du PPI, ils **sont évalués à près de 50M€.**

Le montant total des dépenses décaissées sur la durée du PPI est estimé à 467,5M€.

2. Hypothèses de recettes

Le modèle économique du PPI 2020/2024 repose sur un rééquilibrage du poids respectif des recettes fiscales, jusqu'alors très majoritaires, et des recettes de cessions. Il traduit également une volonté de renforcer l'effet levier de l'établissement en mobilisant d'autres sources de financement pour faciliter la réalisation des projets (participation des collectivités, Action Logement, ANRU, ANAH, Banque des territoires, CPER, FEDER, financements privés, recettes locatives...).

Le montant de TSE inscrit pour 2020 correspond au montant proposé au projet de loi de finances (PLF) 2020 (soit 47M€). Après 5 années de baisse, **la TSE est stabilisée durant toute la durée du PPI à hauteur de 47M€ par an** (soit une moyenne théorique de 11,60 €/habitant), soit un montant global de **235M€** sur la période 2020/2024. Il ne devrait pas être affecté par la suppression de la taxe d'habitation, puisque l'article 5 du PLF 2020 prévoit qu'à compter de 2021, le produit de TSE afférent à la taxe d'habitation des résidences principales de 2020 soustrait du produit de TSE voté par l'établissement est compensé par l'Etat.

Les hypothèses d'écoulement des stocks se fondent sur les dates prévisionnelles de fin de portage des conventions en cours, et pour les biens non encore acquis, sur l'hypothèse d'un portage de 7 ans en moyenne. Elles ont été légèrement lissées en tenant compte du retour d'expérience des PPI précédents.

Le taux moyen de minoration sur le foncier projeté en 2019 (40%) progresse à partir de 2021 de 2% chaque année, en application des engagements pris au titre des PPI précédents qui s'appliquent au moment de la cession, à l'échéance des conventions. Les minorations foncières ainsi calculées sont estimées à près de 150M€ sur la durée du PPI.

La maquette intègre également la prise en charge du coût des travaux sur les fonciers cédés, pour un montant estimé à **88,7M€** sur la période (hypothèse de 90% du montant des travaux sur 2020-2021, puis de 80%).

Le montant des cessions nettes actées qui en résulte est estimé à **191,4M€** sur l'ensemble de la période.

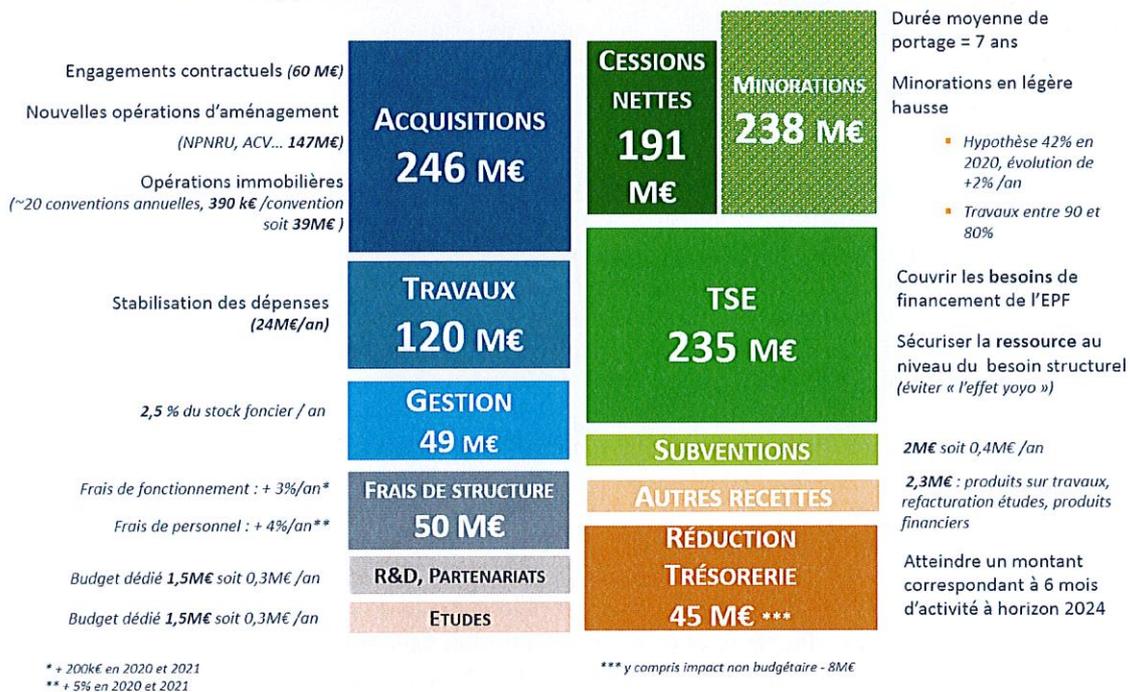
La perception de subventions sur les travaux est estimée à 2M€ (0,4M€/an). Enfin, les autres recettes qui comprennent les produits sur travaux (ex : revente de métaux), les refacturations des études et les autres produits (ex : produits financiers) sont établis pour plus de 2M€.

Le montant total des recettes sur le PPI représente donc près de 430M€.

3. Une trajectoire maîtrisée grâce à la mobilisation de la trésorerie

Les hypothèses de dépenses et de recettes font apparaître un solde budgétaire cumulé (correspondant au différentiel entre dépenses et recettes budgétaires) négatif sur la durée du PPI atteignant -37,5M€ fin 2024.

Les hypothèses de dépenses et recettes



Cette trajectoire est soutenable au regard de la situation financière très saine de l'établissement et des marges de manœuvre offertes par la trésorerie constituée durant les 3 dernières années, résultant des efforts de maîtrise des durées de portage et des ajustements opérés dans le cadre de l'actualisation du PPI 2015/2019. Le montant de trésorerie devrait ainsi connaître une très forte baisse sur les cinq prochaines années pour atteindre **55,3M€** fin 2024 (-45M€), niveau correspondant à 6 mois d'activité.

Une attention particulière doit être accordée à l'évolution à moyen et long terme de l'équilibre entre recettes de cessions et TSE, ainsi qu'au suivi des effets dans le temps de l'application du dispositif d'aide financière (participation aux travaux et décote foncière). Le coût de celui-ci peut d'ores et déjà être estimé globalement à 197,6 M€ (91,3M€ pour les travaux et 106,2 M€ pour le foncier).

Thématiques	% estimatif moyen d'allègement foncier	Montant théorique des allègements foncier en M€	% estimatif moyen de bonification travaux	Montant théorique des allègements travaux en M€	Montant théorique des allègements Total en M€
Revitaliser les centralités	50%	44,3	80%	28,8	73,1
Répondre aux besoins de logement	60%	53,1	80%	28,8	81,9
Favoriser le développement économique	0%	0,0	80%	14,4	14,4
Améliorer le cadre de vie et développer la biodiversité	30%	8,9	80%	9,6	18,5
Gérer les risques	0%	0,0	80%	1,9	1,9
Préparer l'avenir en traitant les friches et en constituant des réserves foncières	0%	0,0	50%	6,6	6,6
Accompagner les démarches de valorisation du patrimoine UNESCO	0%	0,0	50%	1,2	1,2
Total minorations sur les futures cessions		106,2		91,3	197,6

4. Maquette financière pluriannuelle

L'application des hypothèses de dépenses et de recettes sur la durée du PPI 2020/2024 permet d'établir la maquette prévisionnelle ci-dessous, qui devra être actualisée le cas échéant pour tenir compte d'une évolution éventuelle du périmètre géographique d'intervention de l'EPF.

EPF NPDC - Simulation PPI 2020 - 2024						
EPF NPDC	Total PPI	2020	2021	2022	2023	2024
Développement	1,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Etudes	1,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Acquisitions foncières	246,1	45,3	47,5	49,5	50,5	53,3
Frais de gestion et valorisation	49,0	10,0	9,9	9,6	9,6	9,8
Travaux	120,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Frais de structure	49,4	8,8	9,6	10,0	10,3	10,7
Dépenses	467,5	88,7	91,6	93,7	95,1	98,4
TSE	235,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0
Niveau de TSE / hab		12	12	12	12	12
Cessions nettes actées	191,4	41,4	44,5	38,0	30,8	36,7
Cessions nettes encaissées	190,7	38,6	41,9	39,7	34,7	35,8
Subventions	2,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Autres recettes	2,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Recettes	480,1	86,5	89,7	87,6	82,6	83,7
Solde budgétaire annuel	-37,5	-2,2	-1,9	-6,1	-12,5	-14,7
Impact non budgétaire	-7,8	-6,5	0,0	-0,9	-0,8	0,3
Trésorerie		91,9	90,1	83,1	69,8	55,3
Trésorerie en mois d'activité		11,0	10,5	9,5	7,9	6,0
Stock brut foncier (hors travaux et hors allègements en attente de contrôle)		427,6	408,1	404,0	412,9	411,1
Minorations = Prise en charge EPF	237,9	43,6	51,9	47,0	43,8	51,7
Prise en charge EPF sur foncier	149,2	29,2	33,8	29,1	24,6	32,5
Prise en charge EPF sur travaux	88,7	14,4	18,0	17,9	19,2	19,2
Part cessions nettes / TSE	81%	88%	95%	81%	66%	78%
Part cessions brutes / TSE	139%	148%	164%	134%	109%	138%
Poids des dépenses / TSE	199%	189%	195%	199%	202%	209%
Poids des dépenses / Recettes	109%	103%	102%	107%	115%	118%
Poids des dépenses de personnel /						
Activité opérationnelle (études + acquisitions + gestion + travaux + cessions brutes)	5%	4%	4%	5%	6%	5%
Poids des dépenses de personnel /						
Dépenses totales hors investissements	8%	7%	8%	8%	8%	8%

V. Un dispositif de suivi – évaluation pour améliorer de façon continue l'action de l'établissement

L'agilité et le pragmatisme qui doivent guider l'intervention de l'établissement, tout comme le souci constant d'améliorer son efficacité et sa performance, conduisent à renforcer le pilotage et le suivi – évaluation de son action. Il s'agit plus particulièrement :

- d'améliorer le pilotage de son activité tant au niveau stratégique qu'opérationnel,
- de s'assurer de la pertinence des actions engagées dans un contexte en évolution permanente et de l'adéquation des moyens humains et financiers aux objectifs poursuivis,
- de rendre visible l'intervention et de rendre compte de l'utilisation des fonds publics.

Le dispositif de suivi et d'évaluation comprend deux volets :

- le suivi de la mise en œuvre des objectifs opérationnels, déclinaison des objectifs stratégiques,
- l'évaluation des impacts de l'intervention de l'EPF.

A. Le suivi des objectifs opérationnels

Afin de faciliter le pilotage de l'activité de l'établissement et le suivi de la réalisation des objectifs du PPI, d'appréhender les marges de progrès, et donc les moyens et actions à mettre en œuvre pour apporter des corrections, il est constitué un cadre d'analyse (cf. ci-contre) reprenant la finalité de l'intervention de l'EPF, les objectifs stratégiques au cœur du PPI 2020/2024, leur déclinaison en objectifs opérationnels et les indicateurs qui y sont rattachés.

La table d'indicateurs a vocation à être complétée pour tenir compte de la définition progressive du volet territorial du PPI.

La production et l'analyse de ces indicateurs s'effectuent principalement par le traitement des données collectées dans le système d'information décisionnelle de l'établissement. Les analyses conduites en matière d'observation du territoire, de connaissance des marchés et des dynamiques foncières et les travaux issus des partenariats avec les autres acteurs de l'aménagement du territoire permettent de contextualiser les résultats de ces indicateurs.

Finalité	Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Indicateurs
Recycler le foncier pour accélérer la transition écologique et accompagner les mutations territoriales	Participer à l'atteinte de l'objectif « Zéro artificialisation nette. »	<p>Traiter les friches et constituer des réserves foncières pour préparer l'avenir</p> <p>Participer au financement des opérations pour faire du RU une alternative crédible à l'extension</p> <p>Porter un dispositif de compensation</p> <p>Requalifier les zones d'activités économiques en déclin</p> <p>Agir de manière préventive sur les fonciers à risques naturels ou technologiques</p>	<p>Nb d'ha de friches recyclées</p> <p>Nb d'ha mis en réserve foncière</p> <p>Montant des travaux co-financés</p> <p>Montant des décotes appliquées lors de la cession</p> <p>Qualité des projets aidés</p>
	Améliorer le cadre et les conditions de vie des habitants	<p>Mener des actions en faveur du maintien et du développement de la biodiversité</p>	<p>Identification de l'EPF comme partenaire facilitateur</p> <p>Nb d'ha requalifiés en ZA</p> <p>Nb d'ha acquis en zones rouge et bleu de PPRIK ou PPRT</p> <p>Nb d'ha requalifiés en ville</p>
	Favoriser la cohésion territoriale	<p>Participer à la production de logements, notamment sociaux</p> <p>Accompagner les collectivités dans la revitalisation des centres-villes et centres-bourgs</p> <p>Accompagner les démarches de valorisation du patrimoine UNESCO</p> <p>Accompagner les collectivités, notamment celles en manque de moyens et d'ingénierie</p> <p>Contribuer, par des actions volontaristes, à une meilleure connaissance des territoires</p> <p>Valoriser le temps de portage en développant des usages éphémères, temporaires ou transitoires</p>	<p>Usages transitoires destinés à de "l'agriculture urbaine"</p> <p>Nb de logements potentiels/produits</p> <p>Activité en centres-villes et centres-bourgs</p> <p>- études, conventions, acquisitions, travaux, cession ;</p> <p>- potentiel logements, commerces, équipements publics, ...</p> <p>Nb de sites contractualisés</p> <p>Patrimoine UNESCO préservé et valorisé</p> <p>Taux de transformation des conventions pré-opérationnelles en conventions opérationnelles</p> <p>Montant de co-financement des études préalables</p> <p>Montant de co-financement des études de référentiel foncier</p> <p>Partenariats signés avec d'autres acteurs de l'aménagement du territoire</p> <p>Typologie d'usages éphémères, temporaires ou transitoires</p>

Indicateurs à analyser
Indicateurs d'analyse
Indicateurs de moyens

B. L'évaluation des impacts de l'intervention de l'EPF dans le cadre du PPI 2020/2024

Evaluer l'intervention de l'EPF revient à appréhender dans quelle mesure celle-ci produit les effets attendus (efficacité) et répond aux besoins exprimés (utilité), et à apprécier la pertinence des moyens développés (efficacité) et la cohérence des actions menées par rapport aux objectifs annoncés.

Le dispositif d'évaluation vise notamment à répondre aux questions suivantes :

- En quoi l'intervention de l'EPF dans le cadre du PPI 2020/2024 permet-elle de répondre aux enjeux de transition écologique ? Dans quelle mesure l'action de l'EPF participe-t-elle à une gestion durable du foncier sur son territoire d'intervention ? En quoi favorise-t-elle une certaine sobriété foncière ?

Par exemple, l'action de l'EPF peut être reconnue comme durable si l'on peut montrer que la mobilisation de l'établissement en renouvellement urbain a permis, en privilégiant la requalification de friches, d'économiser x hectares de terres agricoles ou naturelles, si la constitution de réserves foncières a permis d'anticiper et d'organiser de manière plus respectueuse des écosystèmes le développement des territoires...

- Dans quelle mesure l'action de l'EPF permet-elle un rééquilibrage en termes d'aménagement du territoire, réduit-elle les inégalités territoriales ? En quoi l'intervention de l'établissement améliore-t-elle le cadre de vie et de travail des habitants et des entreprises ?

Par exemple, l'action de l'EPF peut être reconnue comme équitable si l'on peut observer que les collectivités qui ne disposaient pas des moyens nécessaires ont été accompagnées (études cofinancées, mise à disposition d'ingénierie interne, montée en compétence sur les thématiques foncières...), si les friches recyclées ont permis de réduire le préjudice en termes d'image et le frein au développement de la commune concernée, si les opérations mixtes en cœur de ville ont permis de redonner de l'attractivité et du dynamisme aux villes moyennes ou encore si les partenariats réalisés ont facilité la sortie d'opérations complexes...

Le dispositif est alimenté des données opérationnelles, d'observations de terrain, d'enquêtes réalisées auprès des acteurs présents sur le territoire, de données institutionnelles et intègre le résultat des expérimentations menées par l'EPF. Il s'appuie également sur les dispositifs mis en place par les partenaires de l'établissement aux différentes échelles territoriales (suivi-évaluation du SRADDET, suivi de la construction de logements par la DREAL, suivi-évaluation des SCOT, des PLH...).

Si l'évaluation des impacts de l'intervention de l'EPF dans le cadre de son PPI 2020/2024 ne peut en toute rigueur être pleinement mesurée qu'à l'issue de la mise en œuvre des actions qui auront été engagées sur la période, il est néanmoins prévu un dispositif de suivi-évaluation en continu, de façon à ajuster le cas échéant les modalités d'action et à assurer l'adéquation permanente entre les objectifs et les moyens du PPI.

VI. Effets du nouveau PPI sur les opérations en cours

Les dispositions du PPI 2020/2024 s'appliquent à toute nouvelle demande d'intervention à compter du 1^{er} janvier 2020.

L'écriture du volet territorial ne constitue pas un préalable à de nouvelles contractualisations opérationnelles, dès lors que l'EPCI concerné est associé à la demande d'intervention lorsque celle-ci émane directement d'une commune.

Les conventions opérationnelles délibérées avant l'entrée en vigueur du nouveau PPI restent intégralement applicables en l'état.

En revanche, lorsqu'elles font l'objet d'un avenant, la mise au point de celui-ci conduit à réexaminer les modalités d'intervention et à les mettre en cohérence le cas échéant avec le nouveau PPI, en tenant compte du fait générateur de l'avenant et de son objet.

Projet