

Mobilisation de l'EPF en réponse à la crise Covid et ses conséquences

L'EPF, levier de la relance économique
et de la construction du monde de demain

Rapport adopté par le conseil d'administration à l'unanimité le 26 juin 2020



Mobilisation de l'EPF en réponse à la crise Covid et ses conséquences

L'EPF, levier de la relance économique et de la construction du monde de demain

Créé il y a 30 ans pour accompagner la transition d'une économie marquée par la fin de l'activité minière et la crise de l'industrie sidérurgique, l'EPF Nord – Pas de Calais est depuis son origine très mobilisé sur le champ économique, domaine dans lequel il a acquis une expérience unique au regard des interventions habituelles des EPF, qu'ils soient d'Etat ou locaux.

Dans le contexte de crise sanitaire, économique, sociale et environnementale que traverse notre pays, l'EPF, et à travers lui, l'ensemble de ses collaborateurs, s'est très naturellement et immédiatement mobilisé pour limiter les effets du confinement sur son activité, mais aussi pour préparer la reprise et contribuer à la relance économique. En cette première année de mise en œuvre du nouveau PPI, qui posait déjà les enjeux de la construction du « monde d'après », l'établissement souhaite accélérer sa concrétisation sur les territoires et mobiliser tous les leviers permettant de développer son activité, au bénéfice des Hauts de France et de ses habitants.

I. Pendant la période de confinement, l'EPF s'est mobilisé pour accompagner la gestion de la crise sanitaire et en limiter autant que possible les impacts socio-économiques

A. Une attention portée à la situation financière des acteurs économiques

Soutien à la trésorerie des entreprises

A raison de 30 M€ d'achats annuels environ, hors acquisitions foncières, l'EPF est un acteur majeur de la commande publique. Le processus de facturation a été identifié comme un enjeu prioritaire pour soutenir la trésorerie des entreprises, d'autant que la grande majorité des prestataires de l'établissement sont des PME (plus de 85% des marchés leur sont attribués). Dans cette période difficile pour les entreprises, toute la chaîne (services opérationnels, service finances et commande publique, agence comptable) s'est mobilisée pour réaliser les paiements dans des **délais raccourcis**. Ainsi, 566 factures ont été payées pendant la période de confinement (du 16/03 au 11/05/20) pour un montant de 5,2 M€, avec un délai moyen de paiement de 16,9 jours (22 jours en temps normal, le délai de paiement légal étant de 30 jours).

Attentif à la situation des entreprises occupant des locaux lui appartenant, **l'établissement a également proposé de façon volontaire d'étaler ou de suspendre le paiement des loyers** normalement dus, et ceci durant toute la période d'urgence sanitaire. L'EPF pourra accorder jusqu'à **3 mois de remise gracieuse de loyers pour les TPE-PME** fermées administrativement pendant la crise sanitaire ou dont l'activité a été très sensiblement affectée par le confinement.

Limitation dans la mesure du possible des impacts du COVID sur les chantiers en cours

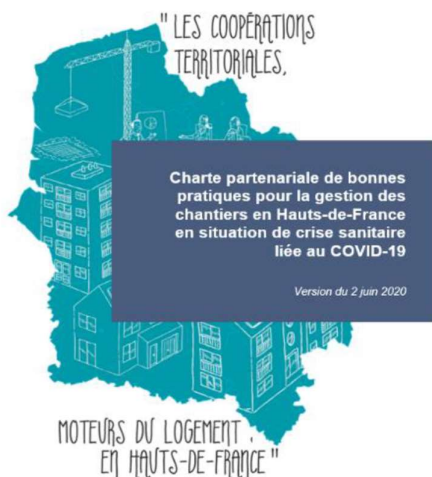
Tous les chantiers de déconstruction et de dépollution en cours ont été immédiatement suspendus lors de la mise en place du confinement, à la demande des entreprises. **Dès la publication du guide des recommandations sanitaires du guide OPPBTP, des discussions ont été engagées avec l'ensemble des intervenants pour apprécier les conditions de faisabilité d'une reprise des différents chantiers, dans les meilleurs délais et au cas par cas.** Ce travail, qui a mobilisé très fortement les équipes, fait qu'au 11 mai, date du déconfinement, plus de la moitié des chantiers (18 sur 33) avaient déjà redémarré.



Soucieux de s'inscrire dans une démarche partagée de reprise d'activité, en toute sécurité, l'EPF a souhaité signer la **Charte partenariale de bonnes pratiques de gestion de chantiers en situation de crise sanitaire** initiée par l'Union régionale pour l'habitat Hauts de France dont l'objectif était :

- Partager les valeurs qui doivent guider le dialogue local sur les chantiers entre l'ensemble des acteurs dans un contexte inédit de chantiers brutalement arrêtés,
- Disposer d'une lecture commune et partagée des recommandations sanitaires posées par les guides nationaux,
- Poser un cadre de préconisations opérationnelles pour un dialogue local entre les différentes parties prenantes,
- Organiser l'échange de bonnes pratiques de négociation et de modes opératoires dans la perspective d'une reprise efficace des chantiers, pendant la période de confinement et après.

Cette démarche a recueilli un grand intérêt au niveau national et a inspiré de nombreuses régions dans la mise en œuvre de dispositifs similaires (Bretagne, Normandie, Aquitaine...).



Compte tenu des difficultés rencontrées par les entreprises et des répercussions des mesures sanitaires sur l'organisation et le coût des chantiers, il a également été décidé de ne pas appliquer les pénalités de retard prévues dans les marchés en cours d'exécution et de **prolonger systématiquement par avenant les délais d'exécution des marchés**. Des discussions au cas par cas ont été engagées pour évaluer objectivement les surcoûts directs et indirects de la suspension et de la reprise des chantiers et ajuster les montants des marchés en conséquence. Il convient de noter que les surcoûts sont toutefois très variables d'un chantier à l'autre, en fonction de la configuration du site et de la nature des travaux à réaliser, et qu'ils sont dépendants de la nature et de la durée de mise en œuvre des recommandations sanitaires. A ce stade, l'estimation des surcoûts s'établit dans une fourchette comprise entre 0,2% et 10% selon les cas.

Préparation du lancement de nouveaux chantiers

La commission des marchés réunie le 29 avril a attribué 4 marchés lancés avant le confinement, dont deux marchés de travaux pour plus de 2 M€ HT. Les chantiers vont démarrer à l'été. Au total, pendant le confinement, **12 marchés ont été attribués**.

Pour ne pas retarder le démarrage des chantiers à venir et donner de la visibilité aux entreprises dont les carnets de commande ont subi les effets du confinement, **7 consultations ont été lancées**, avec des **délais de réponse adaptés** pour ne pas pénaliser les entreprises, et notamment pour tenir compte de l'impossibilité d'organiser des visites de sites avant la remise des offres.

Préparation des acquisitions et des cessions suspendues en raison du confinement

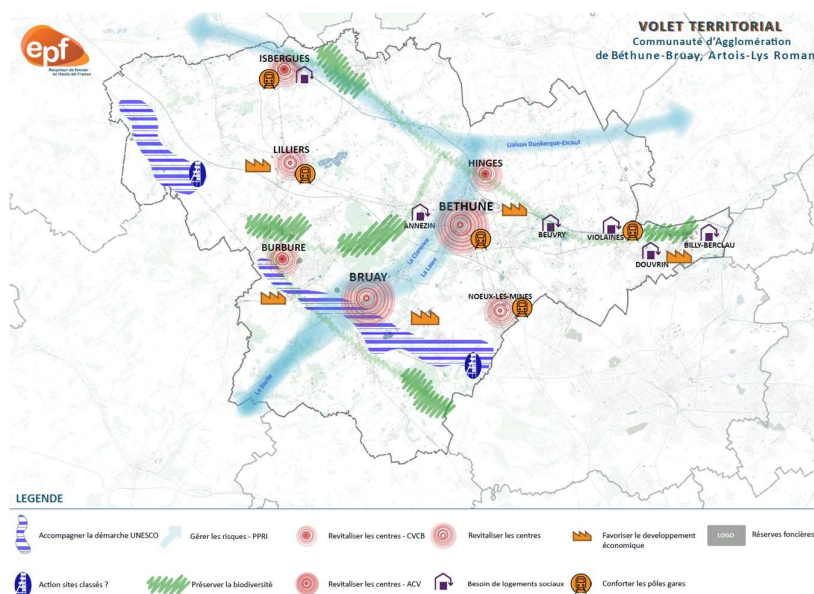
Malgré la mobilisation des équipes, le confinement a brutalement interrompu les acquisitions et les cessions des biens engagées.

La période a toutefois été mise à profit pour poursuivre le travail en temps masqué, quand cela était possible, et retravailler la programmation en fonction du nouveau contexte. Dès la fin du confinement, les signatures d'actes ont heureusement pu reprendre immédiatement.



B. Un travail technique pour préparer le lancement de nouvelles opérations qui permettront de contribuer à la relance de l'activité

Pendant le confinement, les équipes ont été mobilisées sur la **préparation du volet territorial du PPI** : bilan des conventions en cours, production de cartes d'enjeux et d'indicateurs, échanges techniques avec les territoires.

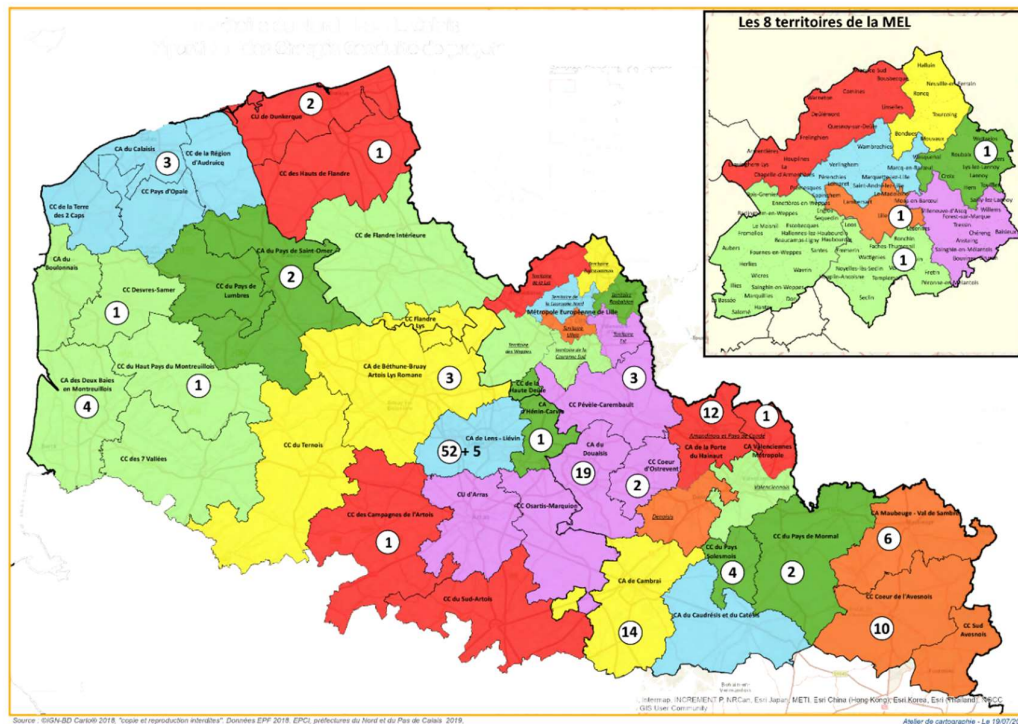


Exemple de carte d'enjeux élaborée dans le cadre de la préparation du volet territorial du PPI

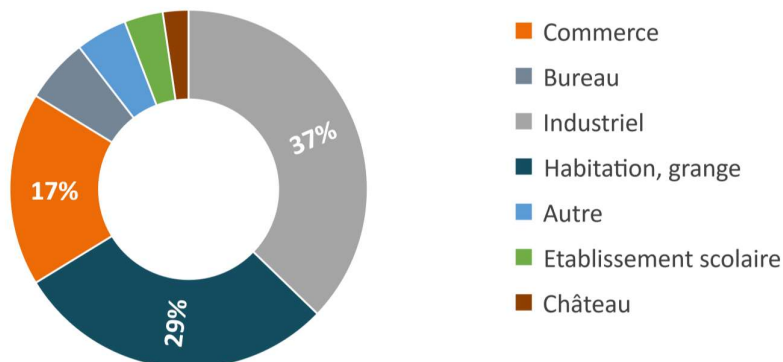
Elles ont également réalisé un premier travail d'analyse des 153 dossiers reçus au titre de l'appel à manifestation d'intérêt « Vive les friches ! » clôturé le 13 mars, juste avant le confinement. Ce travail

reste à partager avec les territoires pour enrichir le volet territorial du PPI et identifier parmi les dossiers reçus ceux qui pourraient donner lieu à une contractualisation dès cette année.

Les dossiers se caractérisent par leur diversité, en termes de typologies de sites (avec une majorité de sites industriels et d'habitat), de territoires ou de taille des communes (50% des dossiers sont localisés dans des petites communes). Au total, l'ensemble de ces sites représente un potentiel foncier à recycler d'environ 200 ha.



Localisation des sites identifiés dans les candidatures à l'AMI « Vive les friches ! »



Typologie des sites candidats à l'AMI



Exemple de sites candidats à l'AMI

Pendant le confinement, des discussions ont été engagées avec l'Union régionale de l'habitat (URH) et la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI) pour évoquer les conséquences de la crise sanitaire sur les opérations engagées ou projetées, et la façon dont l'EPF pourrait le cas échéant sécuriser la réalisation de celles dont la réalisation serait questionnée en raison du contexte.

Des échanges sont également intervenus avec Nord France Invest pour identifier des sites en portefeuille susceptibles d'accueillir des entreprises en recherche de fonciers pour développer de nouvelles activités.

II. Le nouveau PPI 2020/2024 permet de mobiliser l'EPF comme levier de la relance économique et acteur de la construction du monde de demain

La crise sanitaire, écologique, sociale et économique majeure que nous traversons invite à questionner le modèle actuel d'aménagement des territoires, la localisation des activités, l'organisation et l'usage des espaces publics et privés. Elle impose de considérer plus que jamais le foncier comme une matière première précieuse à mobiliser de façon efficace et adaptée pour **améliorer la résilience des territoires**. Dans ce contexte, l'EPF est convaincu qu'il peut être un véritable levier pour accélérer le rebond économique et pour construire le monde de demain, auquel aspirent nos concitoyens. Il possède en effet plusieurs atouts :

- **Outil opérationnel tout terrain**, il contribue très concrètement à la réalisation des projets de toute nature, y compris les plus complexes.
- **Ancré dans les territoires** sur lesquels il travaille depuis 30 ans, il s'adapte à leurs besoins en faisant du sur-mesure et en mettant en pratique le principe de différenciation territoriale.
- Activateur de solidarités territoriales, il est un **outil de mutualisation** de ressources en ingénierie et de moyens financiers.

- **Partenaire stratégique de long terme**, il porte une action qui a du sens sur la durée : le temps du projet, de la transformation du sol et de ses usages.
- Par sa **gouvernance mixte et équilibrée** rassemblant Etat, collectivités (Région, Départements, EPCI) et représentants de la société civile, notamment des acteurs économiques, il permet l'expression des différentes sensibilités et facilite l'articulation des différentes échelles de l'action publique foncière (nationale, régionale, locale).

Créé il y a 30 ans pour accompagner le développement de la région alors durement frappée par la désindustrialisation, l'EPF n'oublie pas son histoire et souhaite résolument s'engager aux côtés de ses partenaires pour **accompagner et accélérer la sortie de crise**. Un budget rectificatif sera présenté à la rentrée, pour tenir compte de ce nouveau contexte.

A. A court terme, l'EPF accélère les opérations programmées pour soutenir la chaîne de l'aménagement et la filière du BTP

Premier acheteur foncier du Nord – Pas de Calais (250 acquisitions par an en moyenne), principal commanditaire de travaux de déconstruction et de dépollution en région (120 M€ sur la durée du PPI), acteur de la production de logements (5000 logements prévus sur la durée du PPI), l'EPF est un maillon important de la chaîne de l'aménagement. Il est aussi de ce fait un levier pour la relance de l'activité économique, notamment pour la filière du BTP. Une étude du cabinet MODAAL commanditée par l'EPF Nord – Pas de Calais en 2019 pour le compte de l'ensemble des EPF d'Etat a évalué que l'activité de l'EPF Nord – Pas de Calais sur le territoire régional générerait l'équivalent de **1000 emplois directs et indirects**. Aussi la contribution de l'EPF à la reprise passe-t-elle tout d'abord, dans la mesure du possible, par une **accélération du rythme des interventions pour créer un « effet demande »**.

S'agissant des acquisitions, toutes les ressources seront mobilisées pour concrétiser au plus vite les négociations foncières en cours et en engager de nouvelles. Les démarches de prospection et les contacts avec les grands comptes initiés avant le confinement vont être relancés, pour identifier les biens qui pourraient donner lieu à de nouvelles contractualisations.

L'EPF conduit actuellement en maîtrise d'ouvrage directe 125 opérations de travaux, dont 36 sont à ce stade en phase chantier. **La programmation des opérations va être réinterrogée, de façon à prioriser celles générant les commandes les plus importantes, ou celles pour lesquelles les chantiers des opérateurs pourraient être enclenchés dans la foulée, de façon à démultiplier l'effet levier de son action pour les entreprises de BTP**. L'accord cadre « petites démolitions » sera mobilisé pour accélérer le lancement d'opérations simples, susceptibles de fournir très rapidement de l'activité aux entreprises. D'ici à la fin de l'année, **l'établissement va se mobiliser pour lancer plus d'une centaine de consultations**, qui se concrétiseront par des commandes fermes pour de nombreuses entreprises, très majoritairement des PME régionales.

La programmation des cessions sera elle aussi redéfinie pour prioriser les cessions de fonciers susceptibles d'accueillir des projets à court terme. Conformément aux dispositions du nouveau PPI, qui autorisent l'établissement à procéder à des appels à projets, l'EPF engagera dans les prochaines semaines des **consultations pour accélérer les cessions à des opérateurs**, notamment dans le champ économique. Le site anciennement occupé par Arc International à Blaringhem, partiellement en cours de commercialisation, fera ainsi l'objet d'un appel à projets à destination des acteurs économiques, en partenariat avec la CCFI et la Région, co-signataires de la convention opérationnelle. Dans les prochains mois, une dizaine de consultations pourraient être lancées pour identifier les opérateurs à même de porter des projets dans le domaine de l'économie, mais aussi du logement, des énergies renouvelables, de l'agriculture urbaine...

Compte tenu des difficultés financières auxquels seront confrontées les collectivités, et en cohérence avec le plan de soutien gouvernemental aux collectivités annoncé début juin, l'EPF sera également attentif aux demandes d'**échelonnement de paiements ou de prolongations courtes des durées de portage**, pour ne pas fragiliser celles qui pourraient se retrouver confrontées à des difficultés financières.

B. Aux côtés des collectivités compétentes dans le domaine économique, l'EPF pourra apporter son concours à des plans de soutien à des entreprises et filières en difficulté

L'EPF Nord - Pas de Calais a, de longue date, acquis une expérience forte dans le champ économique, notamment dans le cadre de plans de soutien à des entreprises en difficulté (Continental nutrition à Wimille, Mecastamp International à Hénin Beaumont, Dentelles Noyon à Calais, Arc International à Blaringhem, La Redoute à Roubaix...). Le contexte de crise économique qui s'annonce plaide pour que l'EPF renoue avec ce type d'action, de façon très ciblée, et dans un cadre contractuel associant les collectivités compétentes en matière économique et les services de l'Etat. Un **dispositif s'apparentant à du « lease back »** pourrait ainsi être proposé, permettant à l'EPF de procéder à l'acquisition de locaux d'entreprises, offrant à celles-ci la possibilité d'améliorer très rapidement leur situation de trésorerie pour financer leur redressement et surmonter la crise. A l'issue du portage, 3 solutions pourraient être envisagées, en fonction de la situation des entreprises concernées :

- revente du site en l'état à l'entreprise occupante des lieux
- revente du site en l'état à la collectivité
- déconstruction et remise en état du site puis revente du foncier (à la collectivité ou à un opérateur dans le cadre d'un appel à projets conduit avec la collectivité) pour l'accueil de nouvelles activités économiques.

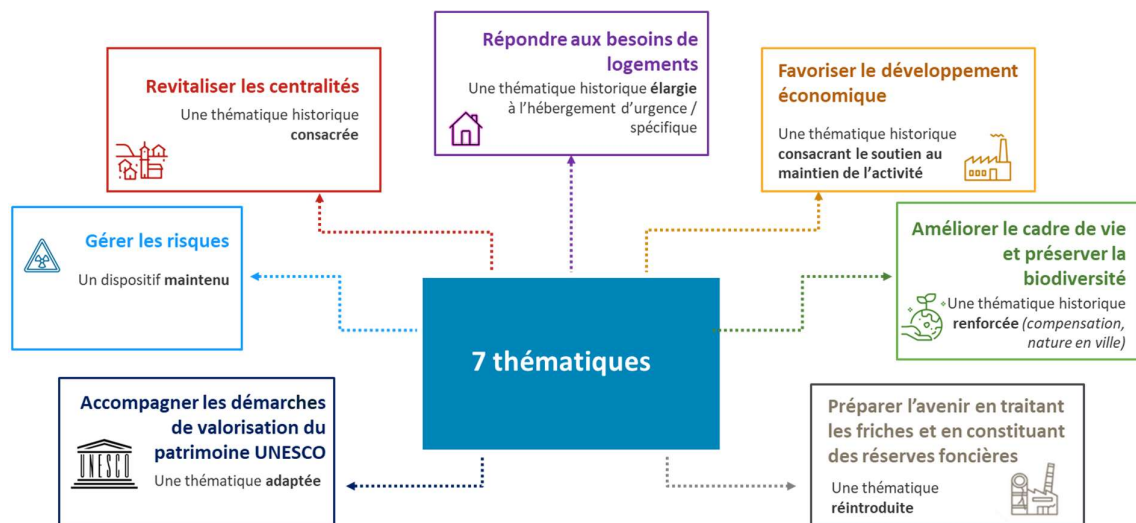
Comme il le fait déjà notamment dans les cœurs de ville et de bourgs, l'EPF pourra également se porter acquéreur de **locaux commerciaux** devenus vacants. Le confinement a en effet aggravé les difficultés rencontrées par les petits commerces de proximité (commerces indépendants, cafés, restaurants...), notamment dans les villes moyennes, et l'on peut malheureusement craindre des fermetures en série risquant de casser la dynamique des politiques de développement des centralités. Son intervention, en soutien aux politiques locales, permettra de limiter l'aggravation du processus de dévitalisation, en accompagnement des actions de redynamisation commerciale, et de faciliter le développement de **nouvelles pratiques commerciales**, dont certaines ont trouvé un écho plus important auprès de la population pendant le confinement (circuits courts, vente à emporter, boutiques à l'essai ...), ou de **nouveaux usages** (coworking, ateliers d'artistes, ateliers « do it yourself » ...). La mise en place de nouveaux partenariats avec des foncières publiques existantes ou à l'étude sera envisagée pour permettre d'augmenter les moyens dédiés au rachat de locaux commerciaux.

L'EPF pourrait également **intervenir de façon contracyclique** en rachetant à des collectivités ou des opérateurs des fonciers destinés à des opérations abandonnées du fait de la conjoncture, notamment dans les villes moyennes.

C. La co-construction du volet territorial du PPI est l'occasion d'impulser une dynamique ambitieuse en faveur de la relance de l'activité économique et de la construction du monde de demain

Le nouveau PPI de l'EPF a été conçu comme un PPI agile et évolutif, permettant une adaptation à la diversité des territoires. **La construction en cours du volet territorial du PPI doit permettre de créer une dynamique forte en faveur de la relance économique** et d'entraîner les territoires dans cette démarche. Les thématiques diverses identifiées dans le PPI s'inscrivent totalement dans cette double logique consistant :

- A identifier, territoire par territoire, les projets susceptibles de soutenir, puis conforter et développer les **filières économiques fragilisées par la crise et porteuses d'avenir** pour l'économie régionale et l'emploi. Parmi celles-ci peuvent notamment être citées les filières industrielles (automobile, ferroviaire, aéronautique, sidérurgie...), le commerce, en particulier le commerce de centralité, l'agro-alimentaire, les énergies renouvelables, le tourisme, la culture...
- D'accélérer la transformation des territoires en cohérence avec les impératifs de la transition écologique, pour **améliorer leur résilience face aux chocs** de toute nature (épidémies, changement climatique, crise économique, évolutions démographiques...) et répondre aux aspirations de la population à vivre dans un **environnement de meilleure qualité**.



L'ensemble des thématiques du PPI répond à ces enjeux, et la crise ne fait que confirmer la pertinence de la stratégie de l'EPF, qui repose sur :

- Le fléchage de tous les moyens sur le **recyclage foncier** pour accélérer la transition écologique et renforcer la résilience des territoires
- La **territorialisation** de la feuille de route opérationnelle, pour adapter l'action à la diversité des territoires et répondre de façon ciblée, efficace et efficiente, à leurs besoins
- L'activation des **partenariats** pour démultiplier les efforts et obtenir le meilleur effet levier.

Lors de la construction du volet territorial, l'EPF s'attachera à porter des sujets qui présentent un intérêt particulier au regard du contexte post COVID, soit parce qu'ils sont des vecteurs de relance économique, directe (impact direct sur le BTP) ou indirecte (effet positif sur l'activité et l'emploi par de la création de valeur à moyen et long terme), soit parce qu'ils peuvent contribuer à réorienter le modèle de développement dont la crise a révélé certaines limites. Peuvent notamment être cités : le traitement des friches, la recomposition des zones d'activités économiques pour accueillir de nouvelles activités, la redynamisation des centralités, la nature en ville, les copropriétés dégradées...

Sélectionné dans le cadre de l'appel à projet « 50 maîtres d'ouvrage exemplaires » porté par Démoclès, l'EPF sera accompagné pour améliorer ses pratiques de gestion et de valorisation des déchets de chantier lors des démolitions, renforçant ainsi son engagement en faveur de **l'économie circulaire**, créatrice de valeur et levier de développement d'un nouvelle filière économique et d'emplois locaux.

L'EPF s'associera à la Région pour contribuer de façon volontariste à la concrétisation immédiate du **plan régional « Un million d'arbres en Hauts-de-France »**, en mobilisant son portefeuille foncier et ses moyens humaines et financiers pour permettre d'y développer des plantations, de façon transitoire ou durable, conformément aux orientations du PPI 2020/2024.

Dans le cadre d'une convention pluriannuelle sur la durée du PPI, l'EPF mènera, en **partenariat avec le réseau Urba 8** des actions visant notamment à appréhender et qualifier les conséquences de la crise sur les différents territoires, et à identifier les leviers de la relocalisation d'activités créatrices de valeurs et d'emplois et de la réindustrialisation du territoire. Les pôles métropolitains et les CCI seront associés à la réflexion.

L'établissement engagera à très court terme l'étude de faisabilité de **nouveaux modes de faire** permettant d'accroître l'effet levier de son action, à travers de nouveaux montages (délégation de maîtrise d'ouvrage, démembrement de propriété, conventions en volume, filialisation...), des expérimentations (production vivrière, biomasse, ...) et de nouveaux partenariats, notamment avec des opérateurs (conventions multisites).

Enfin, **l'établissement se tiendra prêt à répondre immédiatement à la demande des territoires des Hauts de France non couverts par un EPF qui exprimeraient le souhait que son extension, suspendue par l'Etat fin 2018, soit relancée, sans augmentation de TSE.**

A vos côtés, sur tous les terrains : le mot d'ordre du PPI 2020/2024 conserve toute sa pertinence pour relever les défis de l'après crise. Pleinement mobilisé dès le premier jour du confinement pour limiter les effets de la crise, l'EPF s'engage résolument auprès des territoires pour accélérer le rebond économique et être au rendez-vous de la construction du monde d'après.

SYNTHESE DU PLAN D' ACTIONS

Contribuer au rebond rapide de l'économie

A. Soutenir la chaîne de l'aménagement et la filière du BTP

Action n°1. Accélération des chantiers de déconstruction et de traitement de pollution

- Priorisation sur les opérations de requalification les plus importantes et celles pour lesquelles les constructions peuvent démarrer dès la fin des travaux

- Mobilisation de l'accord cadre « petites démolitions » pour accélérer le lancement des opérations plus simples

(soit une centaine de consultations générant des commandes pour de nombreuses entreprises, la plupart des PME régionales)

Action n°2. Priorisation des cessions des fonciers prêts à accueillir des projets à court terme et lancement de consultations pour accélérer les cessions au profit d'opérateurs

Action n°3. Développement de la prospection et des échanges avec les représentants des « grands comptes » pour identifier et préparer le foncier des futures opérations

B. Apporter un soutien aux entreprises et filières en difficulté

Action n°4. Remise gracieuse de loyers pour les TPE et PME fermées administrativement pendant la crise sanitaire ou dont l'activité a été très sensiblement affectée par le confinement (jusqu'à 3 mois d'annulation de loyers)

Action n°5. Acquisition de sites économiques en activité pour accompagner le redressement d'entreprises en difficulté (« lease back »)

Action n°6. Acquisition de sites économiques ou de locaux d'activité devenus vacants

Action n°7. Acquisition de fonciers destinés à des opérations immobilières abandonnées du fait de la crise

C. Apporter un soutien aux collectivités en difficulté et aux territoires fragilisés par la crise

Action n°8. Echelonnement du paiement du prix de cession ou report de cession des biens devant être cédés en 2020 pour les collectivités confrontées à des difficultés financières

Action n°9. Adaptation du volet territorial du PPI au contexte de crise, en tenant compte de l'éventuel élargissement du périmètre d'intervention de l'EPF aux territoires de la région qui en exprimeraient le souhait

Renforcer la résilience des territoires et accélérer la transition écologique

A. Accélérer la dynamique de recyclage foncier

Action n°10. Conventonnement des sites retenus au titre de l'AMI « Vive les friches »

Action n°11. Développement de la filière de recyclage des matériaux grâce à la généralisation des démarches d'économie circulaire dans les opérations de travaux

Action n°12. Mobilisation du foncier dans les zones d'activité existantes pour préparer la relocalisation des activités économiques, notamment industrielles

Action n°13. Recensement des gisements fonciers dans le tissu déjà urbanisé (lancement d'un AMI, accompagnement des démarches engagées par les collectivités)

Action n°14. Participation à des démarches partenariales et montages innovants pour renforcer l'effet levier de l'action de l'EPF (portages longs...)

B. Accompagner la redynamisation des centralités et la rénovation des logements

Action n°15. Mobilisation de montages innovants facilitant la mise en œuvre opérationnelle d'opérations complexes, notamment :

- démembrement de propriété pour faciliter les opérations mixtes (habitat/commerce par exemple), pour réduire le coût d'accès aux logements ou pérenniser les aides publiques apportées (réflexion sur la mise en place d'un OFS)
- recours à la délégation de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des travaux de démolition ou de curage dans le cadre d'opérations « multipartenaires » (mutualisation des moyens, optimisation des délais, synergie entre acteurs)

Action n°16. Adaptation des dispositifs conventionnels pour accélérer et sécuriser la réalisation des projets

- conventions en volume dans le cadre de projets de rénovation de logements dégradés ou insalubres en diffus
- conventions multisites avec des opérateurs pour dynamiser les sorties opérationnelles

Action n°17. Expérimentation de nouveaux usages dans les locaux commerciaux vacants (boutiques à l'essai, espaces de coworking, ateliers d'artistes...)

C. Préserver l'environnement, améliorer le cadre de vie

Action n°18. Systématisation des renaturations temporaires (ensemencement, boisement) sur les sites faisant l'objet de portages longs

Action n°19. Expérimentation de projets d'« agriculture urbaine » sur les sites requalifiés

Action n°20. Développement des montages et partenariats adaptés pour encourager les projets de production d'énergies renouvelables