

Séminaire Foncier En Débat – 23 & 24 mai 2019

**Stratégies foncières, négociations et montages opérationnels :  
les entreprises du 3ème millénaire face aux territoires**

**EPIFIF**

Anticiper les problématiques foncières du développement économique  
et construire des stratégies d'intervention adaptées

## L'EPFIF et le développement économique

La mission première de l'EPFIF est d'accélérer la mise en œuvre de projets de logements, mais il soutient également, depuis sa création, des projets de développement économique, avec une volonté constante d'adaptation au contexte francilien, aux problématiques du développement économique et aux politiques locales.

Les conventions d'interventions foncières comportent ainsi dans leurs majorité une part de développement économique, de quelques centaines de m<sup>2</sup> à plusieurs dizaines de milliers. L'EPFIF soutien ainsi tout type d'opération à vocation économique, du maintien / développement de commerces et activités de pieds d'immeubles aux grands projets économiques franciliens (triangle de Gonesse, Val Vert Crois Blanche, la Bonde...).

Il a ainsi apporté son concours, en ingénierie et / ou en intervention foncière, à des projets impulsés par les collectivités de type hôtel artisanal (Palaiseau/Scientipole), ou reconversion - valorisation de ZAE (ZAE des Belles Dames à Montlhéry, Parc du Confluent à Montereau Fault-Yonne).

L'EPFIF a également mis en place une politique de gestion intercalaire des biens permettant un maintien sur le marché des fonciers économiques en attente de mise en œuvre des opérations (activités classiques mais aussi Les grands voisins à Saint Vincent de Paul, le Nucléus à Ivry...), et il soutient les collectivités dans la mise en œuvre de partenariats pour l'accompagnement des parcours immobilier des entreprises.

- Le développement économique est la seconde priorité d'intervention de l'EPF
- L'EPFIF doit : « intervenir en matière de développement économique afin de participer du rééquilibrage habitat / emploi et de favoriser la mixité fonctionnelle »
- Grandes orientations :
  - Rééquilibrage territorial :
    - Secteurs NPNRU
    - Maintien d'une offre foncière pour les activités « traditionnelles » en cœur d'agglomération
  - Opérations de renouvellement (type gares) : accueil de nouvelles entreprises et opérations-tiroirs pour les entreprises existantes
  - ZAE des années 60 -80: gisements fonciers qui appellent des modalités d'actions foncières de requalification et de mutation (modalités économiques à mettre au point)
  - Villes et bourgs de grande couronne : Maintenir et développer les commerces, services, artisanat, hébergements touristiques, en cohérence avec le Pacte rural (CR IdF)



PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTIONS 2016 -2020

Depuis sa création, et notamment depuis le vote du PPI en 2016, le contexte en matière de développement économique a évolué : Pression foncière accrue, notamment du fait du foisonnement de grands projets urbains (Grand Paris Express, Plateau de Saclay, JO, très nombreuses opérations dans le diffus...), baisse des capacités financières de collectivités, nouvelle organisation institutionnelle ayant d'importantes répercussions sur la ventilation des compétences territoriales en matière de développement économique...

L'ensemble de ces évolutions a été prise en compte « en continu » par l'EPFIF, qui fait ainsi évoluer son offre de services.

L'accompagnement des projets se décline toujours en ingénierie et actions opérationnelles mais il est maintenant structuré dans les conventions stratégiques liant l'EPFIF et les intercommunalités, avec un volet amont renforcé sur les études stratégiques et préopérationnelles.

L'EPFIF veille également à accompagner les politiques publiques dans leur mise en œuvre (Action Cœur de villes, appels à projets...) mais aussi dans leur développement, en apportant son retour d'expérience et son ingénierie dans les groupes de travail ad hoc, mis en place par les collectivités et l'Etat.

## Evolution du contexte depuis 2016 et préparation du PPI 2021

- Une montée en puissance de « l'aménagement économique » :
  - ↳ Au-delà des actions classiques en faveur du développement économique, les intercommunalités développent:
    - ✓ Des stratégies d'aménagement économique / ou de l'offre foncière et immobilière dédiée
    - ✓ Des actions de requalification de ZAE incluant un volet foncier / immobilier
- La mise en œuvre de la stratégie régionale (SRDEII) :
  - ↳ Le foncier fait l'objet d'un groupe de travail spécifique
  - ↳ Création des bassins d'emplois et évolution des agences de développement économique
- Les appels à projets et plans d'actions nationaux :
  - ↳ Action Cœur de Ville;
  - ↳ Repenser les périphéries commerciales;
  - ↳ Imagine le Grand Paris 1 & 2;



⇒ L'EPFIF accompagne ces évolutions en adaptant son offre de services stratégique et pré-opérationnelle, en développant ses partenariats et en participant aux travaux et réflexions menés sur le foncier économique

## **Problématiques foncières du développement économique**

Il résulte de ce retour d'expériences que les sujets de « développement économique » sont multiples et protéiformes, et appellent des réponses différentes et surtout très spécifiques en fonction de la thématique et du contexte territorial.

Les thématiques les plus « préoccupantes » en matière de foncier économique pour les collectivités et l'Etat relèvent du maintien et du développement des activités pouvant être assimilées à des services urbains, et de celles qui concourent à l'attractivité francilienne et à la compétitivité nationale. Les problématiques foncières opérationnelles relèvent quand à elles majoritairement des difficiles équilibres financiers de ces opérations, et de leur insertion urbaine.

- Des problématiques multiples :
  - De nombreuses typologies d'activités et d'immobiliers, et différentes occupations foncières correspondantes
  - des logiques de marché complexes (comptes propres; financiarisation)
  - des contextes urbains différents (zone tendue / détendue)
- 3 sujets prioritaires :
  - Commerce à différents niveaux : centres villes, périphéries, friches
  - Logistique: fonction vitale mais contrainte / évolution de la chaine logistique
  - L'industrie du futur: accompagner le secteur productif, de l'artisanat aux grands groupes, pour le maintien et le développement de la compétitivité, de l'attractivité et de l'emploi



TYPOLOGIE DES ESPACES LOGISTIQUES URBAINS

1 PORTE D'ENTRÉE DE L'AGGLOMERATION



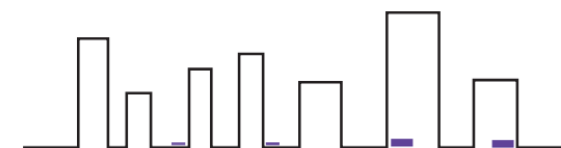
2 PLATEFORME URBAINE DE DISTRIBUTION



3 ESPACE URBAIN DE DISTRIBUTION



4 ESPACE URBAIN DE LIVRAISON



## Maillage des acteurs

Le dynamisme des institutionnels franciliens se matérialise notamment par le développement des partenariats.

Des travaux sont animés par le Conseil Régional d'Ile-de-France (groupe de travail sur le foncier dans le cadre de la politique « smart industrie ») ou l'Etat à différents niveaux (DRIEA : groupe de travail sur l'évolution des ZAE avec les services de l'Etat, l'ORF, le CEREMA, l'IAU, la CCI, l'EPFIF ; travaux de l'ORF 2018 sur le foncier économique et 2019 sur le foncier commercial; groupe de travail sur la Stratégie de l'État pour le fret et la logistique en Île de-France ...).

Des nouvelles pratiques émergent, notamment basées sur le partenariat des acteurs publics et privés intervenant dans la conception et la mise en œuvre des projets urbains. Nous pouvons citer l'exemple du travail partenarial, à l'initiative des collectivités pour l'accompagnement des parcours immobiliers des entreprises (MODUE). Il s'agit d'anticiper l'impact des projets urbains sur les entreprises, et vice versa, l'impact du coût de libération sur les projets urbains, afin d'aider les arbitrages politiques et la recherche de solutions de transfert des entreprises, et ce en mobilisant toutes les parties prenantes du projet (collectivités, aménageurs, EPFIF) et de l'accompagnement des entreprises (collectivités, commercialisateurs, agences...).

L'EPFIF développe également des partenariats à vocation pré-opérationnelle et opérationnelle avec toutes les agences de territoires (Seine-et-Marne Attractivité, Essonne Développement, le CEEVO).

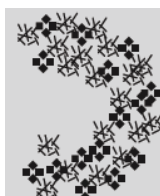


## ... Mobilisant de nombreux acteurs publics et privés autour d'enjeux pragmatiques

- La recherche de synergies et de nouvelles modalités d'interventions adaptées pour une sortie opérationnelle des projets
  - Réflexions inter EPT (Arc de l'innovation)
  - Région IDF: Smart Industrie et GT Foncier Industriel
  - DRIEA : Capitalisation partenariale des études et expérimentations en matière de connaissance et valorisation des ZAE
  - AAP / Expérimentations / plans d'actions
  - Partenariats Agences de territoire - EPFIF
  - Accompagnement des Parcours Immobiliers des entreprises (MODUE)



îledeFrance



ARC.  
INNOVATION  
GRAND PARIS

PACTE POUR  
UNE LOGISTIQUE  
MÉTROPOLITAINE



Repenser  
la périphérie  
commerciale

Une action du réseau Commerce, ville & territoire pour susciter des innovations et accompagner les collectivités

## **Mieux connaître pour mieux anticiper, bâtir des stratégies pour sécuriser les orientations de développement des territoires et les projets**

Outre les dynamiques précédemment exposées, l'attribution de la compétence « aménagement économique » aux intercommunalités leur ouvre l'opportunité de décliner leur stratégie de développement économique en orientations urbaines et d'élaborer des projets d'aménagement à vocation économique.

Intégrer l'étude de l'assiette foncière de ces projets en amont, et étudier les dynamiques des marchés fonciers dès l'élaboration de la stratégie permet d'évaluer rapidement les conditions / opportunités de faisabilité des opérations.

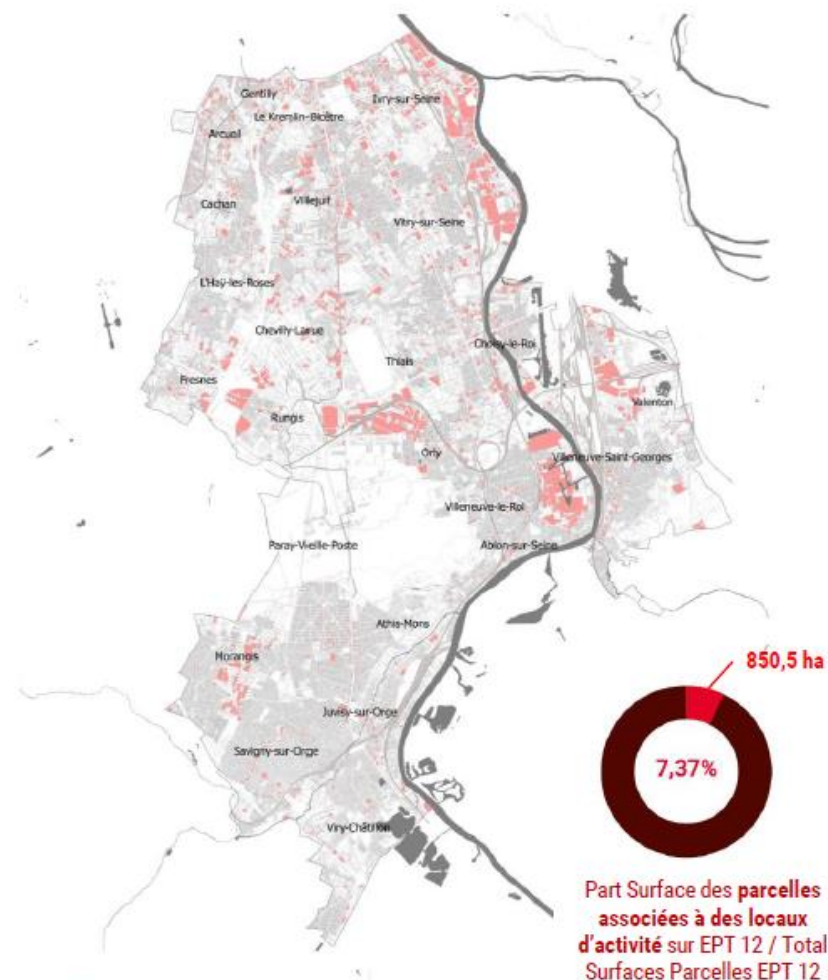
Contrairement à la planification en matière d'habitat, il n'y a aucune obligation réglementaire pour la programmation d'immobilier d'entreprises. Force est de constater cependant que l'offre en foncier et immobilier d'entreprise peine à répondre à une demande dont la propension à payer est assez stable dans le temps (hors tertiaire), notamment en zone tendue ou à l'aulne de la limitation de la consommation foncière. Pour préserver leurs dynamiques économiques, les intercommunalités ont donc un intérêt majeur à élaborer une stratégie d'aménagement « économique » spécifique à leur territoire, s'appuyant sur leurs ambitions en matière économique, sur le marché et sur une bonne connaissance de leurs zones d'activités économiques (ZAE) et autre offres diffuses.

Chaque territoire ayant ses spécificités, tant en matière économique que politique et institutionnelle, ces stratégies peuvent être élaborées sous différents axes, et avec des moyens et des objectifs différents: pour certains territoire, il s'agit par exemple d'un recensement des ZAE avec un programme d'études pré opérationnelles, pour faire évoluer les zones une à une; pour d'autres, il s'agira de faire un diagnostic approfondi des opportunités foncière pour décliner une stratégie de développement économique déjà existante.

L'EPFIF renforce son accompagnement auprès des intercommunalités sur les aspects stratégiques et pré opérationnels au travers du volet « développement économique » des conventions stratégiques, en proposant aux intercommunalités un accompagnement en ingénierie et des co financements pour la réalisation de « schéma d'aménagement économique » et d'études pré opérationnels foncière et urbaines de valorisation de ZAE.

- De la stratégie communautaire de développement économique au schéma d'aménagement économique
  - Connaître les implantations économiques et anticiper leurs évolutions
  - Spatialiser et quantifier, à la manière du volet foncier du PLH, les besoins de ressources foncières et / ou immobilières pour le développement économique
  - Réaliser une étude foncière des opportunités pour le développement d'activités économiques
  - Identifier les friches et intégrer leur traitement dans un schéma d'aménagement économique

**Parcelles bâties associées  
à des locaux d'activité : 4391 parcelles [850,5 ha]**



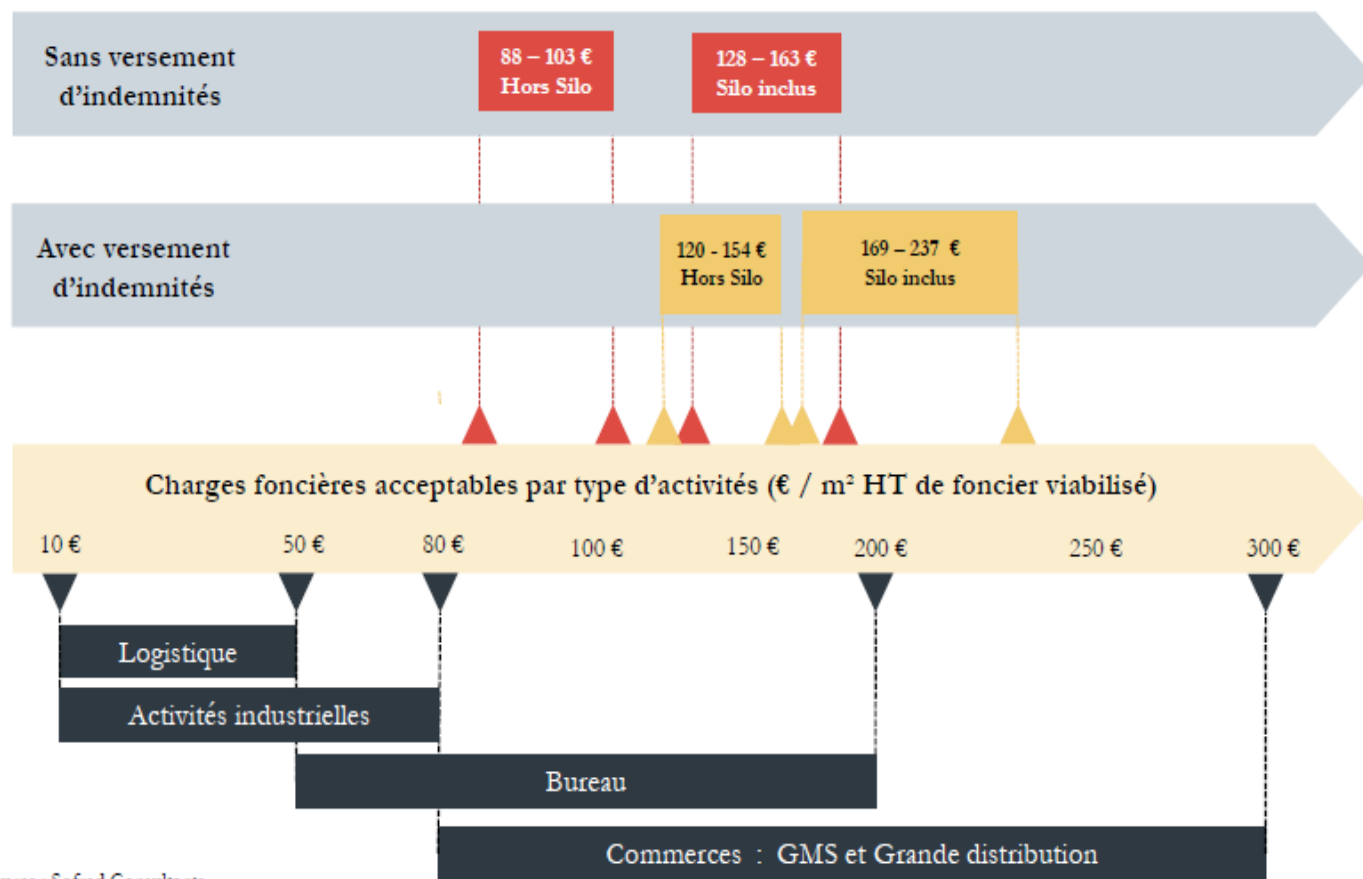
## **De la stratégie à la mise en œuvre, une approche opérationnelle en recherche d'équilibres**

La difficulté principale des opérations à vocation économique, notamment en restructuration, est l'équilibre financier. La demande existe, l'offre « théorique » également, mais faute d'adéquation des prix, ou des caractéristiques des biens, entre offre et demande, elles peinent à se rencontrer.

Cela donne les situations bien connues d'une demande plaidant l'insuffisance d'offre, et de maitres d'ouvrages arguant l'insolvabilité de la demande. Dans un contexte de densification urbaine, les modèles économiques des différents acteurs ne sont pas en phase pour le développement économique, contrairement au logement qui absorbe des évolutions très fortes de charges foncières et de densification.

En accompagnant les maitres d'ouvrage dès la conception du projet sur les problématiques foncières du développement économique, l'EPIFIF souhaite une mobilisation optimale du levier foncier dans le montage opérationnel (stratégie d'acquisition et de portage, temporalité, montage opérationnel..).

- Bâtir un plan d'actions pour chaque site identifié
  - Pour la valorisation de zones d'activités économiques ou commerciales vieillissantes, ou d'un foncier/immobilier identifié
  - Dans le développement de nouvelles ZAE / ZC pour garantir une utilisation économe du foncier et un développement durable des fonciers à vocation économique
- Basé sur une approche de commercialisation et des bilans financiers précis
  - Études pré opérationnelles intégrant les contraintes de marché, les montages juridiques et financiers permettant la mise en œuvre de projets immobiliers (stratégie / portage foncier, test opérateurs...)



Source : Sofred Consultants  
Charges foncières données en €  
Hors Taxes Hors Charges / m²

Sofred - 2013

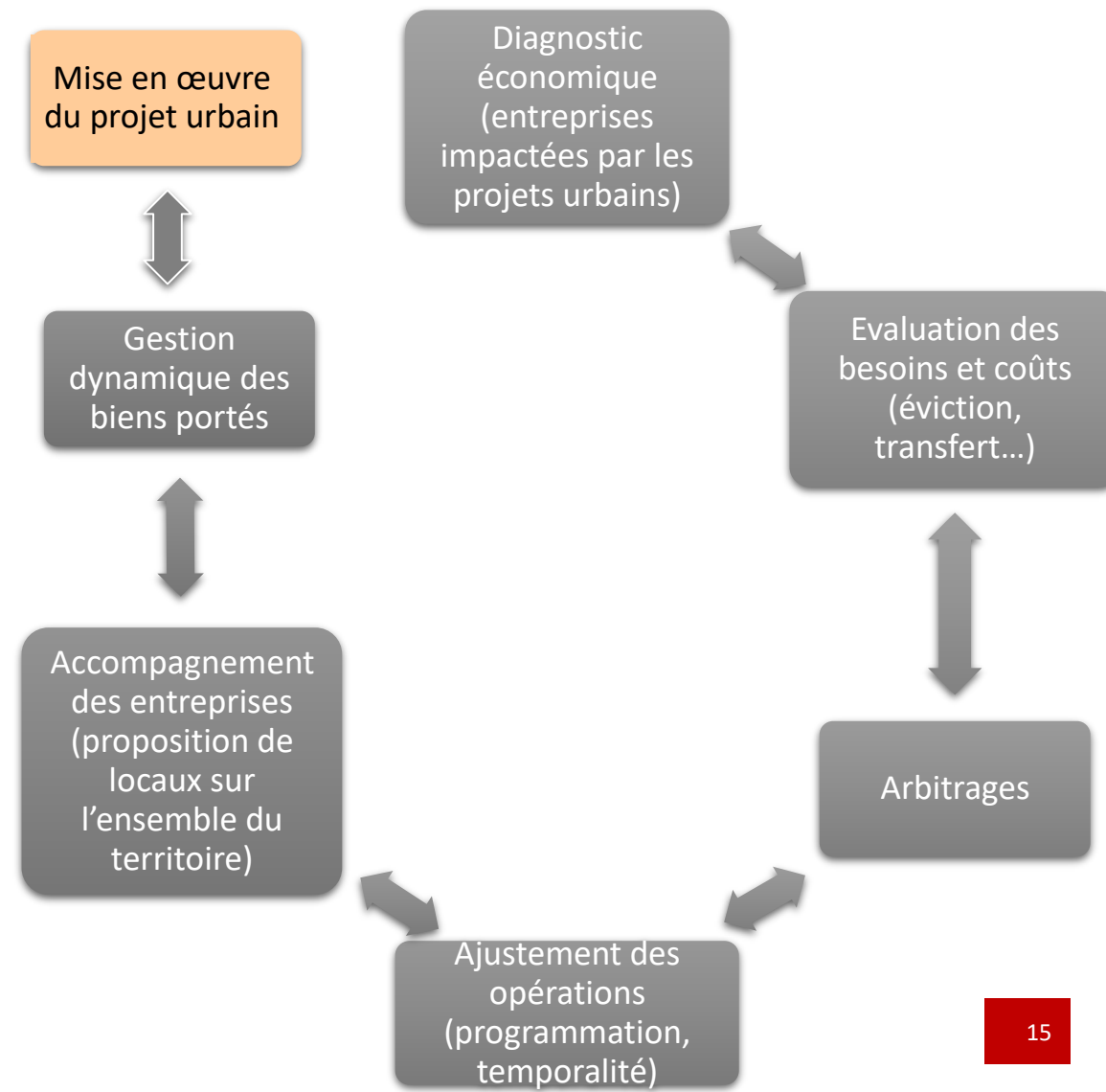
## **Au delà du bilan opérationnel, un processus à animer**

L'offre de services et les partenariats développés par l'EPFIF, en résonance avec la mobilisation des autres acteurs, s'inscrit dans une volonté sécurisation des projets.

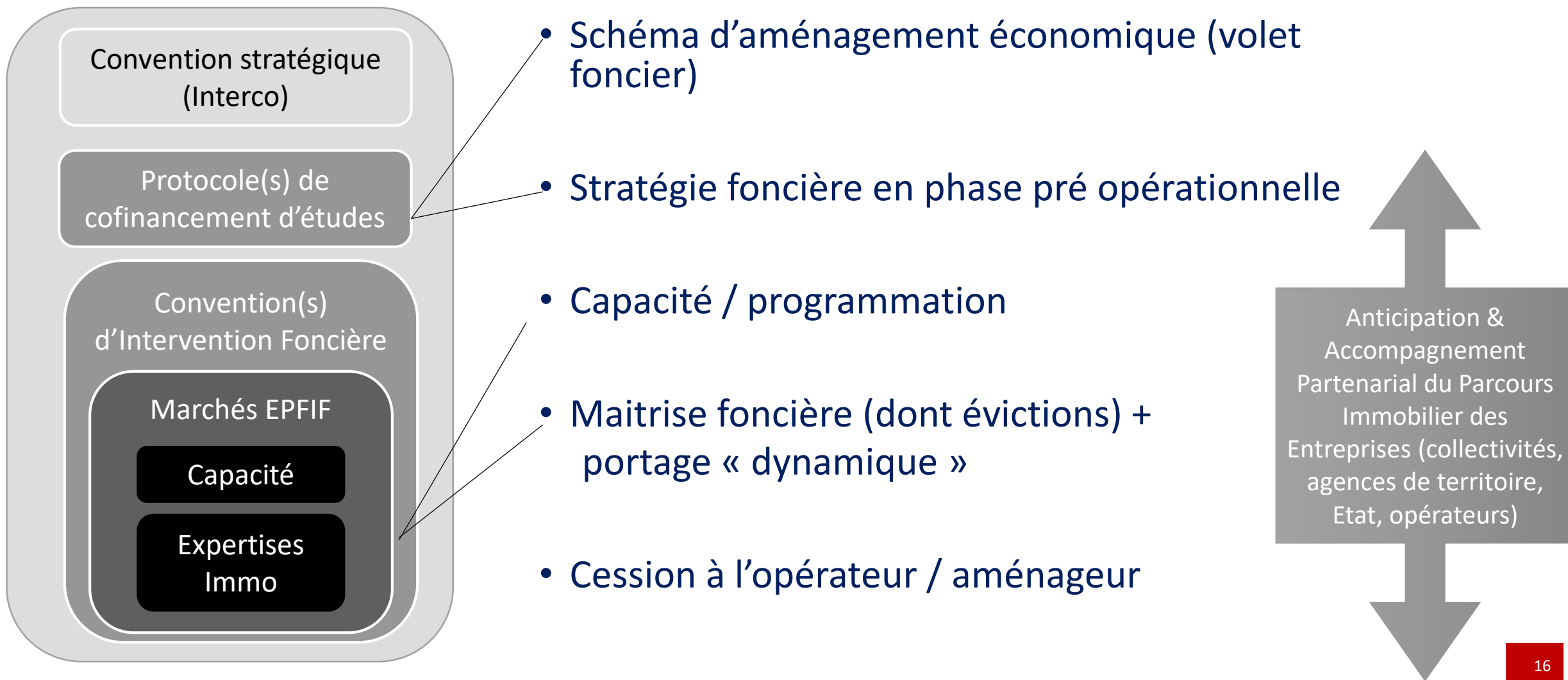
Au delà des approches financières, les parcours immobiliers des entreprises méritent d'être anticipés et accompagnés, à la fois pour intégrer les coûts de libération des entreprises impactées par les projets, mais également pour mettre en œuvre l'ensemble des moyens existant au service du maintien des emplois sur le territoire ou à minima de leur pérennisation.

A l'initiative des intercommunalités, l'EPFIF peut concourir en ingénierie voir en cofinancement à la mise en place de cet accompagnement.

- Anticiper l'impact des projets urbains sur le tissu économique
  - Anticipation des évictions et des parcours immobiliers des entreprises (+ API) pour :
    - Mieux maîtriser les coûts du projet ;
    - Limiter les pertes d'emplois sur le territoire ;
    - Proposer une programmation économique viable dans les opérations.



## Un accompagnement à tous les stades de préparation de l'opération





## Des modalités d'intervention qui évoluent avec les compétences et le contexte...

Les interventions des collectivités locales en subvention ou en régie sont de plus en plus contraintes, et les ressources publiques limitées poussent à imaginer de nouveaux outils d'intervention peu gourmands en financement, tout du moins à long terme, ou des montages opérationnels innovants. C'est une des motivations de la mobilisation des partenariats, « think tank » et autres groupes de travail.

Une des pistes de travail plus ou moins rôdée selon les secteurs, est le développement de structures « ad hoc », en association de partenaires publics ou mixtes publics et privés (SEM, CDC, EPFIF...).

Si les montages sont complexes et évoluent dans le temps, le principe récurrent est de porter et d'exploiter les locaux (un immobilier ou un ensemble d'immobiliers) sur un terme long, permettant une rentabilité, même modeste (inférieure aux rendements de marchés attendus pour ce tels biens). L'objectif peut être un objectif de développement économique (l'exploitation même des locaux) ou un objectif de projet urbain (exploitation temporaire en attente de mise en œuvre du projet).

Pour l'EPFIF il s'agit notamment de Foncière Commune, avec la SEM Plaine Commune Développement, pour le portage de long terme d'actifs économiques pour anticiper les mutations urbaines liées à la mise en œuvre du Grand Paris Express. D'autres foncières, sur des thématiques comme l'habitat indigne, sont à l'étude.

- Les foncières
  - Par exemple : Foncière de portage pour projets à long terme (Foncière commune)
- Les aménageurs spécialisés
  - Par exemple SEMAEST : acquisition, rénovation, location de commerces + gestion des locaux commerciaux de la ville de Paris
- Les structure de portage et de gestion « à l'opération »
  - Par exemple les SCI ad hoc pour le portage d'immobiliers d'entreprises (en création ou réhabilitation) à Marseille (regroupant la ville de Marseille, la Caisse des dépôts, la Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse et la Sogima – ex projet de SDIM)





**Merci pour votre attention**

**Stéphanie Bouchez**