



epfge

Etablissement Public Foncier
de Grand Est

Rencontres de l'Economie Territoriale

Lons-le-Saunier

22 septembre 2022

epfge

Etablissement Public Foncier
de Grand Est

Intervention de Sébastien AGAMENNONE

Directeur Territorial Marne – Meurthe-et-Moselle – Meuse

Etablissement Public Foncier de Grand Est

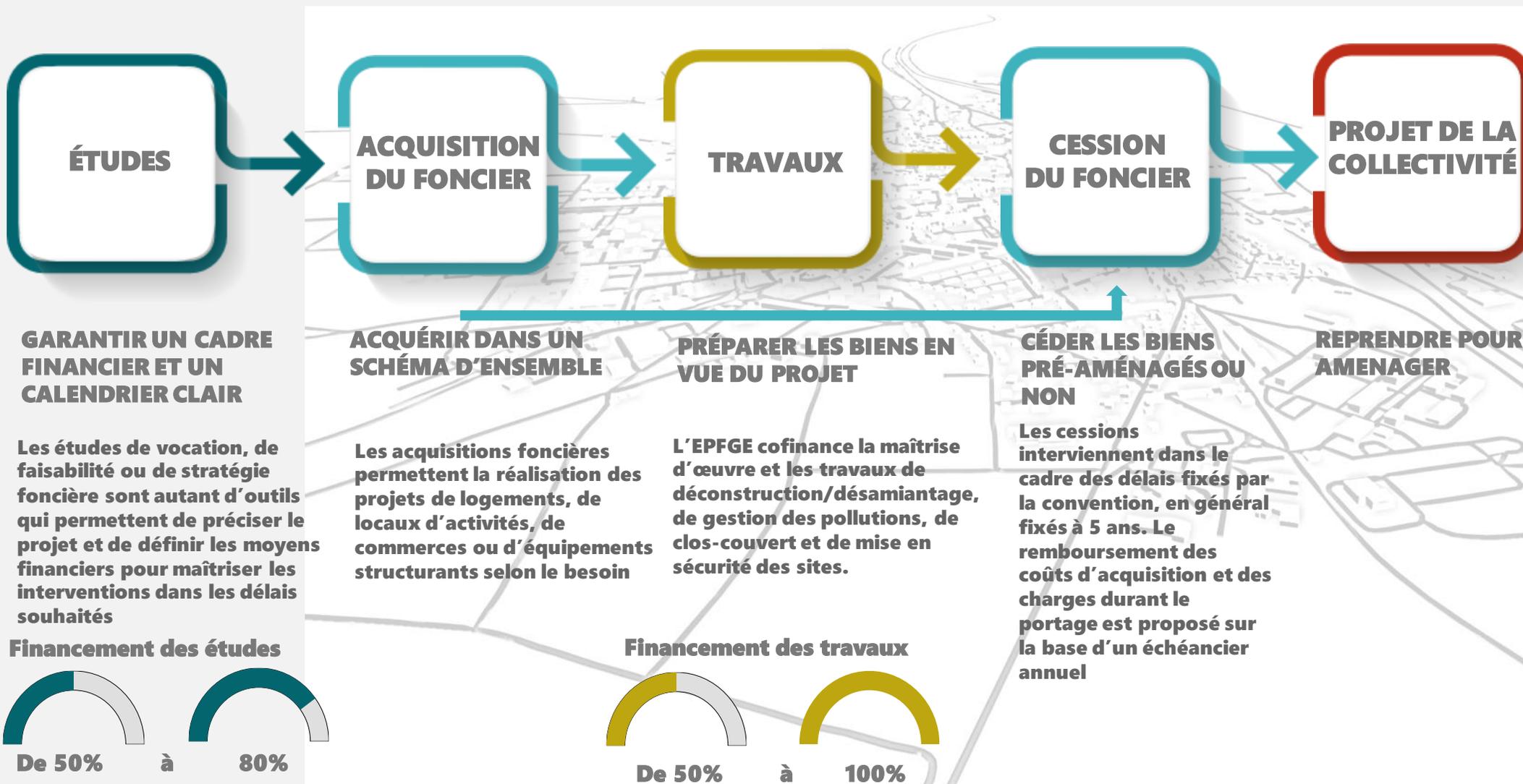
**Article L. 321-1 du code de l'urbanisme :
« Les établissements publics fonciers
sont compétents pour réaliser toutes
acquisitions foncières et immobilières
dans le cadre de projets conduits par les
personnes publiques et pour réaliser ou
faire réaliser toutes les actions **de nature
à faciliter l'utilisation et l'aménagement
ultérieur**, au sens de l'article L. 300-1, des
biens fonciers ou immobiliers acquis. »**



Les orientations stratégiques

- **LIMITER STRICTEMENT LES INTERVENTIONS EN EXTENSION DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF DE ZÉRO ARTIFICIALISATION NETTE**
- **SOUTENIR L'ATTRACTIVITÉ DES CENTRALITÉS URBAINES ET RURALES EN CENTRE-VILLE ET EN CENTRE-BOURG**
- **S'INTÉGRER DANS DES OPÉRATIONS COMPLEXES DE RÉSORPTION DU BÂTI INSALUBRE OU DÉGRADÉ**
- **ACCOMPAGNER LA PRODUCTION DE LOGEMENTS SOCIAUX, DE LOGEMENTS ABORDABLES ET ADAPTÉS AUX BESOINS SPÉCIFIQUES DES TERRITOIRES**
- **SOUTENIR LA PRODUCTION DE FONCIER POUR L'AMÉNAGEMENT DANS L'URBAIN**
- **ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI ET DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES**
- **ACCOMPAGNER LA RECONVERSION DES FRICHES**
- **ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DE STRATÉGIES FONCIÈRES ET DE DISPOSITIFS D'OBSERVATION FONCIÈRE**

Les modalités opérationnelles



Zones d'activités économiques : concilier développement économique et sobriété foncière

Un changement de référentiel

- ✓ Cesser de penser que le foncier est LA variable des projets urbains
- ✓ Des solutions à inventer

La boîte à outils réglementaire

- ✓ Prise en compte progressive depuis une vingtaine d'années
- ✓ Evolution la plus récente : Loi Climat et Résilience du 22 août 2021

Zones d'activités économiques : concilier développement économique et sobriété foncière

LES FRICHES « INVISIBLES » EN RAISON DU CYCLE LENT DE LEUR RECONVERSION

- Avantage pour le développement économique des friches d'activités : elles peuvent être utilisées à usage conforme
 - Pour la réindustrialisation
 - Pour le recyclage et mixité des usages
- Limites : acceptabilité, coût, risques, pollution, temporalité, aléas

LES ZAE « INVISIBLES » EN RAISON DU CYCLE LENT DU FONCIER

- La question du foncier : maîtriser le cycle foncier dans le temps et agir sur les usages
 - Acquisition
 - Recyclage
 - Réaménagement
- La question bâimentaire : recomposition verticale des bâtiments d'activités et industriels
 - La transformation
 - La démolition

Zones d'activités économiques : concilier développement économique et sobriété foncière



TREMERY - Bâtiment 05 Peugeot SA

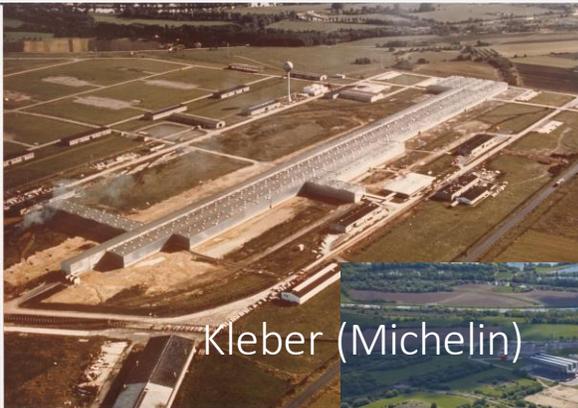


- ✓ **Partenariat avec la communauté de communes Rives de Moselle**
- ✓ **Caractéristiques du site : bâtiment industriel de 45 000 m² sur un terrain de 11 ha au sein d'une zone d'activités**
- ✓ **Projet : proposer des solutions de développement à des entreprises soucieuses de s'implanter ou de poursuivre leur extension sur le pôle industriel Eurotransit**

Zones d'activités économiques : concilier développement économique et sobriété foncière



TOUL - Pôle Industriel

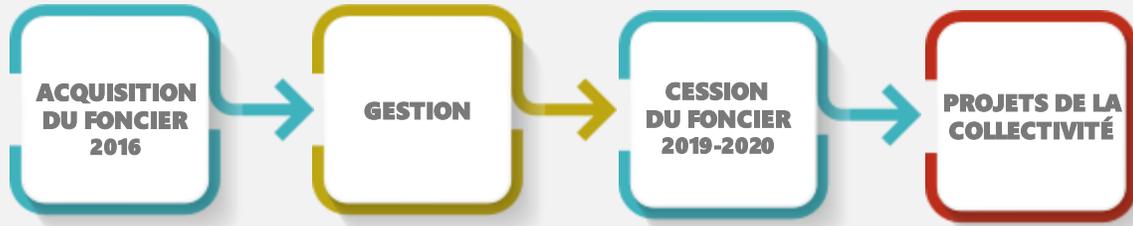


Kleber (Michelin)



- ✓ **Partenariat avec la communauté de communes Terres Toulaises et la SEBL**
- ✓ **Caractéristiques du site : ancienne base de l'OTAN reconvertie en zone d'activités dans les années 1970, infrastructures vieillissantes et mal adaptées (environ 55 ha)**
- ✓ **Projet : restructuration et densification**

Zones d'activités économiques : concilier développement économique et sobriété foncière



VELAINE-EN-HAYE - Parc d'activités



- ✓ **Originalité de l'intervention en termes de méthode : approche partenariale incluant de nombreux acteurs de la chaîne de production du foncier économique (communauté de communes Terres Toulaises, SOLOREM, SEBL...)**
- ✓ **Caractéristiques du site : parc vieillissant (120 ha, 60 entreprises), réseaux dégradés**
- ✓ **Projet : restructuration**

Un exemple de remise sur le marché d'une zone d'activités : la ZAE de Velaine-en-Haye



Les conditions d'entrée en mode projet

- **Un foncier maîtrisé par l'Etat depuis 1969 et mis en vente en 2013**
- **Une vraie zone d'activité occupée par des vraies entreprises ... toutes locataires certaines depuis 1970**
 - **60 entreprises**
 - **1500 emplois**
- **Des collectivités de taille modeste sans ingénierie**
- **Une première approche en 2014 avec un bureau d'études spécialisé dans le foncier économique**
- **Un enjeu stratégique dans un contexte politique complexe**
 - **Côté Etat : l'état local, la DDFIP, l'ONF**
 - **Côté collectivités : fusion de deux intercommunalités, transfert de la compétence économique**
- **Constat d'une zone dégradée avec des travaux très importants de remise à niveau des infrastructures**
- **Divergence d'approche entre l'Etat et l'EPF**
 - **Logique patrimoniale d'un rentier**
 - **Logique investisseur public avisé**
- **Mise à prix : 30 M€ en 2011 puis 22 M€ en 2013 pour une DIA à 18 M€**

Les conditions d'entrée en mode projet

- **Proposition d'acquisition à 7,7 M€ en 2014 avec les hypothèses suivantes :**
 - **Emprunt des montants nécessaires à l'investissement initial et aux travaux générateur de frais financiers importants**
 - **Hypothèses sur les frais de gestion de l'ordre de 400 k€ minimisés par rapport à ceux pris en compte par France Domaine en 2015 (550 k€)**
 - **Maintien du montant global des loyers avec une actualisation de 1% annuelle**
 - **Montant de travaux de remise aux standards des zones d'activités actuelles de l'ordre de 9,4 M€ hors ingénierie en tenant compte de la présence d'amiante dans les chaussées**
 - **Pas de prise en compte de travaux liés aux réseaux de la zone de loisirs et du château d'eau ni des mises aux normes éventuelles exigées par le syndicat des eaux**
 - **Commercialisation de 5 000 m² de foncier à bâtir par an soit raisonnablement 5% des besoins placés sur le Grand Nancy**
- **Un projet sur 20 ans avec un premier scénario déficitaire**
- **Les hypothèses économiques base de l'estimation France Domaine (avec BNP Paribas)**
 - **Une zone qui fonctionne et qui rapporte 2,2 M€ par an**
- **L'EPFGE en devient propriétaire en septembre 2016 pour un montant de 16,2 M€**

➤ **« un chat dans un sac »**

L'état de la zone d'activités

- **Surface : 120 ha**
- **7 ha de voirie (13 km au total)**
- **60 ha en location**
- **24 ha cessibles**
- **5 ha avec bâtiments vacants**
- **13 ha de délaissés**
- **145 bâtiments représentant 125 000 m² de bâti (essentiellement années 1950 – 1990)**
- **Locataires avec des sous-locations**
- **Des constructions sur sol d'autrui**
- **Des réseaux non entretenus depuis 50 ans**

➤ **Une zone low-cost orientée activités logistiques, bruyantes ou polluantes**















Les questions à résoudre

- **Sur le plan technique :**
 - **Gestion immobilière et locative : mise en place de la gestion des occupants et de la zone**
 - **Gestion technique :**
 - **Données générales de la ZAE**
 - **Infrastructures : voirie, réseaux, éclairage public**
 - **Bâtiments**
 - **Etat environnemental de la zone (ancienne base américaine) : sols**
 - **Etat environnemental : boisement, biodiversité**
 - **Identification de tous les partenaires intervenants**

- **Sur le plan juridique :**
 - **Domanialité**
 - **Gestion et entretien des réseaux**
 - **Conventions de gestions**
 - **Analyse des contrats et des baux avec impact de la loi Pinel**
 - **Construction sur sol d'autrui**
 - **Entreprises déclarées ICPE**

- **Sur le plan économique et financier**
 - **Comptes financiers annuels**
 - **Bâtir des scénarios de gestion de la zone**

➤ **disposer des compétences**

Des objectifs partagés avec la collectivité

- **Des objectifs limités par les compétences de l'EPFGE**
 - clarifier la situation foncière de la zone
 - engager la remise à niveau technique de la zone
 - préparer la rétrocession à la collectivité compétente : la Communauté de communes des Terres Toulaises depuis le 1er janvier 2017

- **Des objectifs de la collectivité qui vont se clarifier avec le temps :**
 - Maintenir le tissu d'entreprises existant
 - Bâtir un scénario de sortie
 - Evaluation du risque financier

- **Un agenda partagé avec un objectif de sortie de l'EPFGE de l'opération à court terme :**
 - Une première phase d'intervention technique et de prise en main de la ZAE 2016 -2017
 - Avec une première cession à hauteur de 1 M€
 - La validation d'un projet par la collectivité
 - Une seconde phase de lancement du projet de la collectivité 2017 -2020 de réaménagement de la zone

La mise en place d'une gouvernance technique robuste

- **Mise en place d'un groupe projet EPFGE**
- **Mobilisation du pôle développement économique de la CC**
- **Recrutement d'un gestionnaire : groupement de deux SEM**
 - **mission d'ingénierie technique, administrative et financière :**
 - **programme de travaux**
 - **plan d'affaire et bilan**
 - **mission générale de gestion locative et immobilière**
 - **mission d'animation de la ZAE et des parties prenantes**
- **Recrutement d'un cabinet d'avocats : droit immobilier, droit des contrats, urbanisme opérationnelle, domanialité, environnement, ...**
- **Recrutement d'un bureau d'études pour l'élaboration du plan d'affaire**
- **Association de l'Agence de Développement Economique**
- **Animation d'une réunion (hebdomadaire)**
 - **Résoudre les questions quotidiennes**
 - **Piloter la feuille de route**
- **Comité de pilotage avec les élus aux moments clés pour prise de décision**

La mise en place d'une gouvernance politique

- **Mise en place d'un comité de suivi de la gestion du Parc pendant la période de portage par l'EPFGE :**
 - **éclaire les décisions économiques, juridiques et financières de l'EPFL, propriétaire du site**
 - **constitué par :**
 - **Sous-Préfecture**
 - **DDFIP - DDT**
 - **DDT**
 - **Communauté de communes - élus**
 - **Représentant des entreprises du Parc**

- **Missions :**
 - **prendre connaissance de :**
 - **des propositions de planification de travaux,**
 - **du suivi des indicateurs de gestion (vacance, impayés, niveau des loyers),**
 - **du l'évolution de l'occupation (mobilités des entreprises)des outils de pilotage économique du site (tableau de trésorerie, plan de financement, compte de résultat prévisionnel)**
 - **du plan d'affaires**
 - **du bilan annuel de gestion de la zone**
 - **préparer le processus de reprise de la zone par la collectivité compétente**

La mise en place d'une gouvernance administrative robuste

- **Mise en place d'un CLAP : comité local d'accélération des procédures**
 - **Présidé par la sous-préfecture et associant tous les services et organismes techniques**
 - **DDT**
 - **DDFIP**
 - **DRAC - INRAP**
 - **ONF**
 - **DREAL**
 - **Agence de l'Eau**

- **Objectifs :**
 - **Anticiper toutes les procédures à mettre en place pour faciliter la mutation de la zone et l'installation ou le développement des entreprises**
 - **Accompagner les procédures lourdes liés aux travaux de réaménagements**
 - **Faire du quasi « clé en main » en préparant les aménagements de plateforme et en facilitant le dépôt des demandes d'autorisation d'urbanisme**

 - **Défrichement**
 - **Etude faune-flore**
 - **Diagnostic archéologique**

Le plan guide, le plan d'affaire et les enjeux financiers

- **Les questions préalables à résoudre :**
 - **Statut du foncier : doit-il rester propriété de la collectivité ?**
 - **Intérêt indéniable d'un portage transitoire par l'EPFGE (ou tout autre structure, SEM par exemple)**
 - **Question du cycle du foncier lié à la vie de la zone**
 - **Stratégie patrimoniales des entreprises (création de SCI ad hoc)**
 - **Entreprises en liquidation**
 - **Décision d'acquérir, d'investir**

- **L'établissement d'un plan guide :**
 - **Type plan de ZAC ?**
 - **Ce qui a été fait :**
 - **Identification des parcelles cessibles aux entreprises présentes sur la zone**
 - **Identification des parcelles cessibles en « lots libres »**
 - **Identifications des parcelles contraintes**
 - **Identifications des parcelles louées non cessibles sauf si investisseurs**
 - **Réorganisation foncière et préparation de plateforme**
 - **Priorité donnée aux cessions aux entreprises sur place**
 - **Accueil de nouvelles entreprises avec des objectifs de qualité architecturale pour up-grader la zone**
 - **Engagement de remettre la zone à niveau en termes d'équipements**











Le plan guide, le plan d'affaire et les enjeux financiers

- **L'établissement d'un plan d'affaire avec des scénarios :**
 - **dépenses en travaux (et maîtrise d'œuvre)**
 - Voirie
 - Sécurité incendie
 - Assainissement
 - AEP
 - Eclairage public
 - Remise à niveau de bâtiments – démolition
 - Gestion des pollutions
 - **dépenses en charge d'exploitation**
 - Éclairage
 - espaces verts
 - Signalisation – propreté – déneigement - élagage
 - Entretien des voiries
 - Maintenance des bâtiments
 - Assurance
 - Études diverses
 - Assistance juridique
 - Taxe foncière
 - **recettes planifiées de locations**
 - **recettes planifiées de cessions**
 - **emprunts ou de différé de paiement**
 - **frais financiers**

➤ **Bilan opérationnel de type ZAC**

Le plan guide, le plan d'affaire et les enjeux financiers

- **L'établissement d'un prix de cession cohérent avec les objectifs de cessions et avec le programme de travaux**

- **Les études réalisées :**
 - **Relevé géomètre (120 k€)**
 - **Diagnostic VRD (50 k€)**
 - **Diagnostic des bâtiments (180 k€)**
 - **Diagnostic amiante bâtiments (150 k€)**
 - **Diagnostic amiante-HAP voirie (30 k€)**
 - **Etude faune – flore (100 k€)**
 - **Etude pollutions des sols (340 k€)**

- **Ce qui n'a pas été conduit :**
 - **Étude technique sur la réorganisation de bâtiments (interne ou groupe de bâtiments)**
 - **L'étude et la mise en place d'équipements type conciergerie**
 - **Le maintien à tout prix du restaurant du Parc**

- **Les investissements hors zone :**
 - **Équipement du territoire en fibre**
 - **Développement d'une station GNV**
 - **La mise en place d'arrêts de bus dans la zone**

La reprise de la zone par la collectivité et sa remise sur le marché

- Reprise des parcelles non cédées à un aménageur (SEM régionale) sur la base du plan d'affaire
 - Cession à 5 M€ suivant la feuille de route et le plan d'affaire
- Intégration de la ZAE dans le schéma des zones d'activités du territoire



Zones d'activités économiques : concilier développement économique et sobriété foncière

- **Expérience acquise lors de la reprise de la ZAE de Velaine-en-Haye : une ingénierie et une méthode avec des objectifs clairs et partagés**
 - **mise en place d'une équipe projet et des compétences dans un agenda de court terme (1 à 2 ans)**
 - **comprendre la situation de la zone et de ses occupants**
 - **conduire les études**
 - **élaborer des scénarios de gestion de la zone et de réinvestissement**
 - **établir un plan d'affaire**
 - **être réactif aux côtés des entreprises**
 - **mise en place d'une gouvernance partagée**
 - **Avec les services et organismes techniques pour anticiper et planifier les actions pour du quasi « clé en main »**
 - **Avec les entreprises occupantes et les réseaux d'entreprises**
- **Il subsiste une difficulté : la maîtrise du foncier**
 - **subir l'agenda des ventes ou des disparition d'entreprises ?**
 - **possibilité d'une action transitoire de portage foncier lorsque l'outil existe (EPF, foncière, ...)**
 - **changer de paradigme en conservant la propriété du foncier ?**
- **Il subsiste une seconde difficulté : amortissement des réinvestissements sur les infrastructures ou une gestion régulière ?**

En conclusion

- **Le recyclage des ZAE est possible mais il vaudrait mieux :**
 - **ne pas laisser faire le marché**
 - **ne pas subir les cycles fonciers**
 - **s'inscrire dans des cycles longs de 20 ans ou plus dans une logique patrimoniale**
 - **disposer pour cela d'une ingénierie permanente dédiée**