



# **Objectif ZAN**

## De l'expérimentation à un nouveau modèle

*4<sup>E</sup> ÉDITION – NOVEMBRE 2025*



# Une 4<sup>e</sup> édition pour prendre le pouls du terrain et des acteurs publics et privés de l'aménagement des territoires

269 acteurs territoriaux interrogés de juin à septembre 2025 : Collectivités, EPL, acteurs publics et privés de l'aménagement et du développement des territoires de toute la France et de toutes les typologies et échelles de territoires



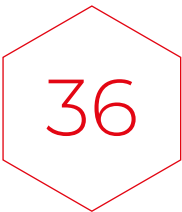
## Sommaire



**Cadre d'action du ZAN**  
Actualités 2025 de l'objectif ZAN et de la sobriété foncière



**Baromètre 2025**  
Où en sont les territoires et leurs acteurs dans la mise en œuvre du ZAN ?



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



**Méthodologie et remerciements**

## Édito

Voilà quatre ans que le ZAN est entré dans le quotidien des acteurs territoriaux. Un nouvel invariant à long terme certes mais avec des implications rapides à anticiper et un arsenal de documents réglementaires à mettre à jour. **La mise en œuvre du ZAN** provoque, depuis son adoption, beaucoup de débats mais également **des changements profonds et durables dans la manière de penser les territoires de demain et ce qui fera leur attractivité.**

**Ce changement de taille se fait progressivement, mais il se fait.**

Plus de 70 % des acteurs territoriaux estiment que les collectivités ont engagé la mise en conformité de leurs documents d'urbanisme. Des projets ont été réorientés pour être « ZAN compatibles » avec des équilibres économiques pas toujours facile à trouver dans un cadre fiscal et financier qui n'a pour le moment pas bougé.

Le chemin est encore long, il pose des questions de formation, des questions financières dans un contexte que l'on sait contraint ou encore des questions réglementaires. L'ensemble de ces questions sont légitimes mais elles ne doivent pas remettre en cause ce nouveau paradigme de l'aménagement territorial qui est une des conditions fortes de l'adaptation des territoires au dérèglement climatique et qui se justifie également par l'atteinte dans les dix prochaines années du pic démographique.

**Le ZAN ouvre de nouvelles opportunités aux retombées positives. Il nous impose de changer de lunettes et d'explorer de nouvelles solutions, programmations, usages ou encore montages.** Cette nouvelle édition du livre blanc ZAN donne la parole aux acteurs qui font les territoires, qui nous font part de leurs retours d'expériences et de leurs engagements.

**L'ensemble des acteurs de la ville et des territoires est concerné par la mise en application du ZAN dans un environnement notamment réglementaire non stabilisé, à ce jour.** Ils doivent pourtant se mettre en mouvement pour anticiper l'avenir via le déploiement de programmes d'actions de rupture. **Notre livre blanc leur propose ainsi 13 pistes de travail pour avancer et construire leur développement** dans le nouveau cadre réglementaire traduit dans la loi Climat et Résilience.

Bonne lecture et découverte à toutes et tous.

**Timothée Hubscher,**  
Directeur de la planification & résilience des territoires.

### Les partenaires de cette 4<sup>e</sup> édition



# Synthèse de l'étude

1

Le ZAN, issu de politiques de sobriété foncière engagées depuis plusieurs décennies, a été marqué en 2023 par de nombreuses adaptations réglementaires

La loi Climat et Résilience a connu de nombreuses actualités réglementaires, notamment à travers une nouvelle loi adoptée en juillet 2023<sup>1</sup>, puis le décret sur la définition de l'artificialisation en novembre de la même année.

Néanmoins, certaines questions restent en suspens, en particulier sur le financement des actions œuvrant pour la sobriété foncière (traitement des friches et de la pollution, renaturation, etc.).

Le questionnement sur le « que faire » est constant avec une année 2024 toujours aussi riche en propositions et débat législatif (que ce soit au Sénat ou à l'Assemblée nationale). Ce qui montre le caractère tout à la fois utile et clivant du ZAN.

À leurs échelles d'interventions, les collectivités se sont mises en mouvement et notre enquête montre qu'elles s'engagent de plus en plus vers la prise en compte des enjeux de sobriété foncière au sein de leurs politiques publiques. Cependant le chemin à parcourir est encore long, notamment en termes de structuration de stratégie foncière d'ensemble et d'atterrissage concret et opérationnel sur des sites à muter.

-50 %

l'objectif de réduction de la consommation foncière d'ici 2030.

3

enjeux majeurs du ZAN : la préservation de la biodiversité, la souveraineté alimentaire et la réduction de l'impact de l'artificialisation sur le climat.

300 000

estimation du nombre de logements neufs à produire par an d'ici 2050 pour répondre à la demande.

2/3

des territoires refusent des projets d'implantation d'activités économiques faute d'espaces disponibles à aménager.<sup>2</sup>

2

Une prise de conscience des enjeux du ZAN est en cours mais les difficultés de mise en œuvre persistent

- Si la prise de conscience des enjeux liés au ZAN est globalement engagée, des difficultés et freins persistent en matière d'accompagnement, d'expertise et d'outils sur l'ensemble des sujets spécifiques et transversaux soulevés par le déploiement d'une politique de sobriété foncière.
- En parfaite cohérence avec les constats issus de l'enquête 2024, l'édition 2025 confirme que la mise en projets du ZAN reste à enclencher pleinement sur le terrain, notamment par l'élaboration concrète de stratégies et plans d'actions fonciers d'ensemble, multithématiques et opérationnels.

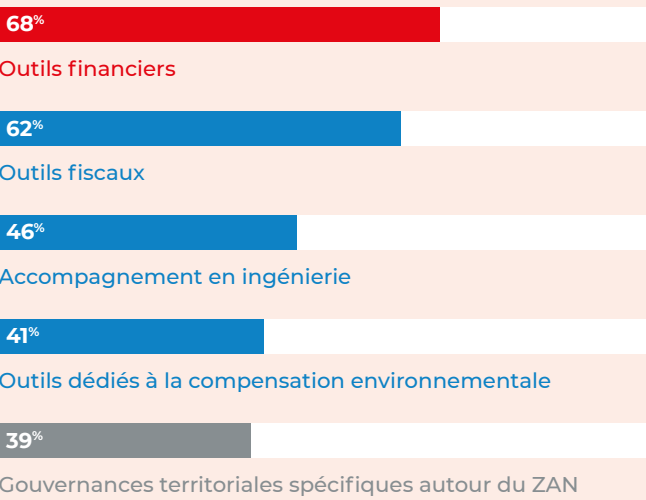
66 %

des professionnels interrogés estiment que les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont pris conscience des enjeux liés au ZAN contre 62 % lors de l'édition 2024.

4

freins majeurs à la mise en œuvre du ZAN demeurent : la soutenabilité financière des opérations d'aménagement, les tensions politiques, le besoin général d'accompagnement et d'acculturation au ZAN et son acceptabilité opérationnelle et concrète par la population.

Top 5 des outils manquants pour atteindre l'objectif ZAN<sup>3</sup>

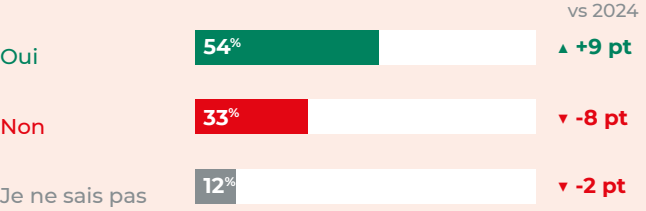


3

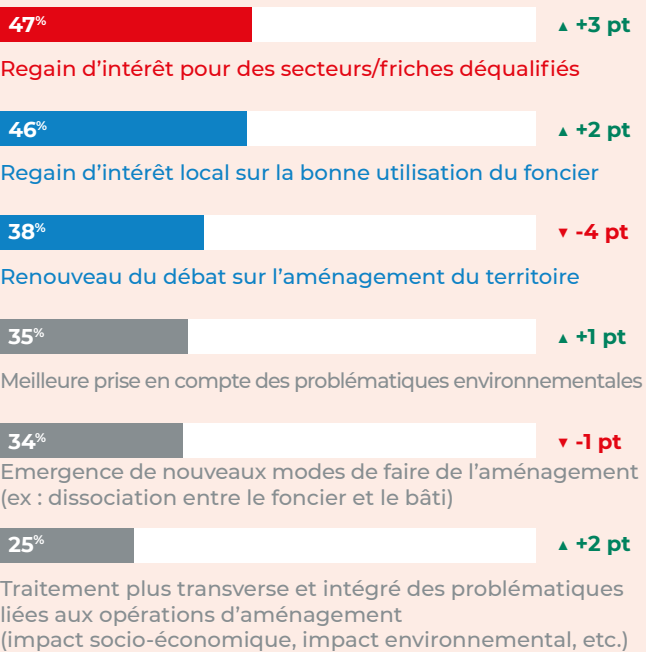
Malgré les débats et difficultés opérationnelles (réglementaires et financières), près d'un expert interrogé sur deux identifie des retombées positives liées au ZAN

L'enquête de 2025 montre une amélioration de l'appropriation des questions liées à la sobriété foncière et au ZAN. Sur l'année écoulée, les retombées positives observées par les territoires sont en nette augmentation (+9 pts), portées par une plus grande considération de la nécessité d'une bonne utilisation du foncier et le regain d'intérêt pour les secteurs en friches ou déqualifiés. Un élan semble en marche.

Observez-vous des retombées positives liées au débat et aux discussions sur le ZAN ?



Top 6 des retombées positives liées au débat et aux discussions sur le ZAN



4

Treize pistes de travail ont été identifiées pour relever ensemble les défis posés par le ZAN

Pour les collectivités

- Construire une stratégie foncière globale favorisant l'articulation entre urbanisme de planification à passage à l'opérationnel
- Favoriser la mise en place d'instances de gouvernances permettant de faciliter la coopération (inter)territoriale
- Évaluer le potentiel de mobilisation de la surélévation
- Généraliser la pratique de recyclage et de renouvellement urbain
- Être accompagné dans l'utilisation de leviers fiscaux de différents niveaux

Pour les aménageurs et les opérateurs publics

- Mieux calibrer les solutions de portage foncier de long terme
- Mieux appréhender les besoins de développement et d'extension grâce à une gouvernance foncière élargie et rapprochée
- Appuyer la recomposition des zones d'activité
- Prendre encore plus en compte la question de la qualité des sols comme invariant de projet

Pour les professionnels privés et les industriels

- Mieux anticiper et planifier ses besoins d'extension et de développement pour réussir la croissance de son entreprise
- Optimiser la densification des espaces économiques et commerciaux existants pour en maximiser la valeur fonctionnelle et économique, tout en restaurant une capacité d'évolution pour les projets futurs, dans une logique d'aménagement durable et résilient
- Travailler sur des solutions immobilières verticales, voire hybrides
- Évaluer les conditions de mutualisation de certains espaces

<sup>1</sup> Loi n° 2023-630 du 20 juillet 2023 visant à faciliter la mise en œuvre des objectifs de lutte contre l'artificialisation des sols et à renforcer l'accompagnement des élus locaux  
<sup>2</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à août 2025)  
<sup>3</sup> Idem



# Cadre d'action du ZAN

## Actualités 2025 de l'objectif ZAN et de la sobriété foncière



### 2025, une année dense d'actualités pour une saga ZAN réactivée

Que d'actualités depuis la parution de l'édition 2024 d'Objectif ZAN ! En effet, depuis 2021, cette année a sans aucun doute été l'une des plus mouvementées pour le ZAN, avec une véritable frénésie législative concernant l'urbanisme et l'aménagement du territoire. On dénombre en effet deux propositions de loi (PPL) et des amendements ZAN à chaque loi, proposant de nouvelles dérogations sans réel débat sur les enjeux de la sobriété foncière.

#### Petit retour en arrière et quelques explications

Au printemps 2024, le Sénat lance sa commission de suivi transpartisan pour évaluer la mise en œuvre du ZAN dans les territoires, quelques mois après la loi ZAN 2. Courant octobre, les sénateurs rendent leur rapport et annoncent qu'ils préparent

une PPL "Trajectoire de réduction de l'artificialisation concertée avec les élus locaux" (TRACE) pour corriger une nouvelle fois le dispositif législatif du ZAN, un an après la loi de juillet 2023. Michel Barnier, alors Premier ministre, fait part de sa volonté de répondre à la « grogne des élus » en soutenant l'adaptation du ZAN. Quelques mois plus tard (après un changement de Premier ministre) la PPL TRACE est débattue au Sénat. Tout d'abord, il est important de dire que la PPL TRACE conforte l'objectif de neutralité foncière en 2050. Elle entend modifier trois éléments :

- Suppression de la notion d'artificialisation pour revenir à une notion de consommation d'espaces plus facilement appréhendable par les élus ;
- Sortir de la comptabilité du ZAN en retirant l'objectif chiffré de -50 % à 2031 ;
- Donner plus de temps pour la reprise des documents d'urbanisme.



Alors que la PPL TRACE a été adoptée à une très grande majorité par le Sénat il y a 6 mois, elle n'a toujours pas été débattue par l'Assemblée nationale. En parallèle, une nouvelle PPL pour réussir la transition foncière a été mise sur pieds par deux députées. Proposant une autre méthode que le Sénat, davantage axée sur le financement et sur l'outillage des acteurs pour atteindre l'objectif, elle repousse la notion d'artificialisation de 10 ans, mais maintient l'objectif de -50 % de la consommation d'espaces en 2031, laissant donc une capacité d'extension pour la période 2025-2031 de 65 000 ha.

En parallèle du dépôt de cette seconde PPL ZAN en moins de 6 mois, l'IGEDD<sup>1</sup> et l'IGF<sup>2</sup> ont lancé une mission sur le financement du ZAN. Plus de 4 ans après la promulgation de la loi Climat et Résilience, il était temps.

Alors, que ressortir de toutes ces intentions dont, à l'heure où j'écris ces lignes, aucune n'a abouti ?

Tout d'abord, il paraît impossible de ne pas faire un débat commun entre la PPL TRACE et la PPL pour réussir la transition foncière éclairée par le rapport de l'IGEDD-IGF sur le financement du ZAN. C'est dans ce cadre seul que nous pourrions maintenir un débat sur les enjeux de la sobriété foncière et la préservation des sols. Un dernier débat, puisqu'il semble nécessaire, pour ensuite faire vivre cette politique, la laisser se déployer au profit des projets de territoire et l'évaluer en temps et en heure (non pas dans un an, mais plutôt dans quatre ou cinq) ; car s'il est nécessaire de le rappeler, les enjeux de lutte contre le réchauffement climatique et l'effondrement de la biodiversité, de souveraineté alimentaire, d'amélioration du cadre de vie ou encore de réduction des vulnérabilités notamment face aux risques auxquels tente de répondre le dispositif du ZAN, sont impérieux.

#### Faire du projet, et stabiliser le cadre réglementaire

Il convient de démontrer à tous les territoires qu'ils ont une nouvelle page à écrire au sein de ce nouveau cadre législatif, qu'un projet pour chaque territoire est possible. Cela nécessite d'accompagner les territoires avec des moyens en ingénierie (soutien de l'ADEME, l'ANCT, la Banque des territoires et des agences d'urbanisme qui mérite d'être renforcé), un cadre fiscal et financier de l'aménagement renouvelé qui fait encore défaut alors même qu'il est une des conditions à la réussite de ce nouveau paradigme, et la sortie d'une vision purement comptable de la sobriété foncière.

L'urbanisation en extension, sur des terres agricoles et naturelles, a été propice à la standardisation et à l'industrialisation de la production de la ville. Nos capacités de terrassement sans prendre gare aux sols et l'inscription dans un terrain vierge de toute construction a permis de faire des projets reproductibles. Nous retrouvons dans toutes les périphéries françaises les mêmes zones commerciales et d'activités, des zones pavillonnaires identiques sur tout le territoire où les adaptations territoriales se résument au changement de tuiles ou au type d'enduit.

Le ZAN et l'adaptation au dérèglement climatique peuvent être ressentis comme des freins au développement territorial, ou plutôt au développement tel qu'il se pratique depuis l'après-guerre. Or, il est temps de comprendre que l'avenir des territoires va se jouer dans leur capacité à reconstruire et à redéfinir ce qui fait et fera l'attractivité territoriale de demain. Le ZAN doit amener les acteurs du territoire à reconstruire des projets de territoire qui s'affranchissent d'une approche dépassée de l'aménagement. Il est dans ce cadre impératif que le cadre réglementaire soit stabilisé à courte échéance pour s'engager pleinement dans cet exercice prospectif à moyen long terme.

<sup>1</sup> IGEDD : Inspection générale de l'environnement et du développement durable

<sup>2</sup> IGF : Inspection générale des Finances



# Mener une stratégie foncière comme préalable : une question d'échelle, d'outils, de modèle organisationnel et de gouvernance

**Stratégie foncière intercommunale :  
vers un foncier au service des territoires  
et d'un projet d'ensemble à 360° ?**

La question foncière, qui est de fait devenue centrale dans les politiques territoriales, est encore trop traitée de manière fragmentée, ponctuelle ou en réaction à une opportunité d'aménagement. Sa gestion ne peut plus se résumer à une approche purement technique ou réglementaire. Elle doit s'inscrire dans une vision stratégique, transversale et multithématique au service du développement territorial et de la transition écologique.

C'est pourquoi la stratégie foncière ne peut être qu'une déclinaison d'un projet de territoire d'ensemble (à la bonne échelle, qu'elle soit de l'intercommunalité ou du bassin de vie). Elle doit en traduire les ambitions, les besoins, les équilibres, les priorités. Sans cela, elle risque de devenir un exercice formel, voire une collection d'outils sans cohérence ni finalité. Le projet de territoire fixe le cap ; la stratégie foncière trace le chemin (et non l'inverse).



**Une approche qui doit permettre de jouer  
le jeu de la coopération territoriale**

Dans les faits, les dynamiques foncières ne s'arrêtent pas aux frontières administratives. Les besoins en logements, en emplois, en espaces agricoles ou naturels se déploient à l'échelle fonctionnelle : bassins de vie, aires urbaines, zones périurbaines, corridors écologiques...

L'échelle intercommunale permet de dépasser les logiques de concurrence ou de repli. Elle est intéressante car elle donne un cadre institutionnel et d'échange facilité. Mais l'action foncière peut aussi être un levier d'interterritorialité favorisant les « alliances territoriales » (pacte de confiance et stratégie gagnant-gagnant autour du foncier) qui peut se traduire par :

- Des conventions de portage foncier partagées ;
- Des fonds communs pour l'acquisition et la renaturation de terrains ;
- Des mécanismes de solidarité foncière entre zones urbaines tendues et territoires en décroissance ;
- Des projets communs d'aménagement équilibré et de péréquation foncière ;
- Des opérateurs communs (SPL, SEM, etc.).

**Le foncier : une fabrique du commun**

Penser le foncier comme un bien à gérer est nécessaire. Mais penser le foncier comme un commun territorial à coconstruire est indispensable. La stratégie foncière intercommunale, lorsqu'elle est adossée à un projet de territoire et qu'elle prend en compte les dynamiques territoriales locales, devient un levier puissant de transformation : elle permet d'ancrer les choix d'aménagement dans une vision systémique, de favoriser la résilience, et de faire émerger une solidarité territoriale à la hauteur des enjeux écologiques et sociaux.

En fin de compte, le foncier n'est pas qu'un objet de maîtrise : c'est un support d'alliance, un terrain de dialogue, un levier de convergence. Et les sols vivants sont un commun, un patrimoine à préserver.



**La stratégie foncière de la Ville et de la Communauté d'agglomération d'Ajaccio :  
l'opportunité pour formaliser les premières pierres d'un projet de territoire d'ensemble**

En plein dynamisme croissant dû à sa localisation stratégique, le territoire de la ville d'Ajaccio, et plus largement de son agglomération, souffre d'une raréfaction du foncier et peine à répondre aux défis du logement, du développement économique et du tourisme qui se posent à lui. Avec une communauté d'agglomération qui s'est historiquement structurée autour de la réponse aux besoins essentiels (eau, énergie, etc.) délaissant son aspect stratège, elle pâtit de l'absence de documents réglementaires et stratégiques (PLUi, SCOT), d'un manque de projet de territoire stabilisé/ formalisé, et d'une connaissance du sujet foncier encore globalement insuffisante. En réponse, la stratégie foncière en cours d'élaboration tire sa singularité par son aspect pluri partenarial qui permet de :

- Comprendre les dynamiques et besoins multithématiques et esquisser un projet de territoire d'ensemble ;
- Anticiper les développements futurs pour éviter de les subir et gager les transformations territoriales nécessaires pour adapter le territoire aux réalités du dérèglement climatique ;
- Construire un référentiel foncier qui croise les besoins et enjeux fonciers à 360° et potentiel mobilisable ;
- Définir une feuille de route et un plan d'actions fonciers clairs qui permettent de prioriser les secteurs d'intervention, les vocations et les investissements, mais également de requestionner le système de gouvernance, le modèle organisationnels et les liens partenariaux ;
- Proposer une boîte à outil réaliste, mobilisable, adaptée au contexte.



# Outre les notions de densification et de renaturation, les stratégies foncières doivent (aussi) pleinement prendre en compte et se saisir des enjeux de qualité et de fonctionnalité des sols

## Le sol : bien plus qu'un terrain constructible

Réduit trop fréquemment à une simple surface au sol, le sol est envisagé dans la plupart des stratégies foncières sous un prisme purement quantitatif : surface disponible, densité, coût au mètre carré. Cette vision réductrice néglige la richesse intrinsèque des sols qui ne sont pas uniquement des supports physiques mais bien des écosystèmes vivants, complexes, multifonctionnels.

Un sol est à la fois réservoir de biodiversité, régulateur des cycles de l'eau et du carbone, support de production alimentaire et filtre naturel. Il participe directement à la résilience des territoires face aux aléas climatiques, à l'érosion de la biodiversité, et à la sécurité alimentaire. Or, ces dimensions sont encore trop peu prises en compte dans les arbitrages fonciers.

## Une approche multidimensionnelle indispensable

Pour rendre les stratégies foncières et les enjeux de renaturation véritablement efficaces, il est nécessaire d'adopter une approche multidimensionnelle du sol, qui intègre et questionne :

- La qualité des sols : fertilité, structure, taux de matière organique, capacité de rétention en eau ;
- Les fonctions écologiques : rôle de stockage du carbone, réservoir de biodiversité, régulation des flux d'eau ...
- Les services écosystémiques rendus
- La vulnérabilité et la capacité de régénération : certains sols dégradés nécessitent des années, voire des décennies, pour retrouver leurs fonctions ;
- Usages existants à préserver ou usages potentiels futurs : usages agricoles, forestiers, naturels, urbains ou récréatifs ;
- La réduction de la dépendance aux réseaux pour une gestion des eaux pluviales à la parcelle qui limite les effets de ruissellement.

Cette approche permettrait de mieux hiérarchiser les usages, d'éviter les décisions irréversibles, et de promouvoir une gestion plus fine, à la fois locale et systémique, du foncier.

## Au-delà du potentiel théorique, objectiver les secteurs réellement mobilisables

Réintégrer les caractéristiques des sols dans les politiques foncières nécessite de changer de paradigme : passer d'une vision strictement économique du foncier à une vision systémique et écosystémique, où le foncier est pensé comme un socle vivant, limité et non renouvelable à l'échelle humaine. Cependant, plus que d'émettre de simples orientations, l'enjeu est d'« atterrir » sur des sites concrets qui font « sens » et sont « réalistes » (faisabilité financière, technique, dont prise en compte de l'excavation potentielle des terres et de leurs traitements comme limite etc.) et adaptés aux différents contextes de perméabilité (essences, densité végétale, strates, impact sur le fonctionnement hydraulique et la porosité des sols).



## Schéma d'orientations urbaines de la ZAC des Coteaux d'Ormesson à Ormesson-sur-Marne



© Eparmarne – Grand Paris Sud Est Avenir

## La ZAC des Coteaux d'Ormesson : un exemple de projet urbain qui prend en compte la fonctionnalité des sols

Sur les coteaux de la Marne, La ZAC d'Ormesson vise la densification d'espaces pavillonnaires en déprise et délaissés urbains tout en maintenant et renforçant les enjeux de biodiversité et de continuité écologique du site. Si le développement d'une offre mixte en logement est l'une des clés programmatiques, le projet se noue autour d'un corridor écologique linéaire de 1,8 ha préservé pour favoriser le maintien et le déploiement de la biodiversité (restauration de la frênaie et du verger, maintien d'espaces boisés, création de milieux ouverts et semi ouverts – prairies, vergers –, conservation d'arbres à intérêts écologiques forts, etc.).

L'approche surfacique est complétée par une gestion des sols, de leurs fonctionnalité et qualité autour de 3 axes :

- Une connaissance globale des sols qui permet d'identifier d'éventuelles trames brunes et de consolider les trames de biodiversité (colonne vertébrale du projet) ;
- Sur les mouvements de terres (déblais lors des constructions), une connaissance des sols dans le but de réutiliser les terres pour la création de nouveaux milieux (réponse aux enjeux de fertilité des sols, d'accueil d'organisme et espèces cibles, etc.) ;
- Sur les zones de démolition, une connaissance des sols qui permet, pour les concepteurs, de connaître la situation initiale dans l'optique de créer de nouveaux espaces/milieux et y associer des usages : pollution, etc.



# En complément des friches et dents creuses, les entrées de villes : des espaces de reconquêtes à privilégier ?

## Les entrées de villes : des espaces longtemps sous-estimés

Les entrées de ville (notamment commerciales) ont pendant longtemps été vues comme le symbole d'un urbanisme fonctionnel qui les considérait comme de véritables espaces de liberté pour les entreprises : zones commerciales monofonctionnelles, parkings de grandes tailles, axes routiers aux abords bien trop souvent minéraux qui irriguent tout en segmentant, paysages fragmentés, faible coefficient d'emprise au sol, grands espaces de pelouses pauvres d'un point de vue écologique et des usages, etc. Souvent délaissés, ces espaces sont pourtant les portes d'entrée de nos villes – premières impressions pour les visiteurs, lieux de passage et de consommation quotidien pour une partie de la population.

Aujourd'hui, ces franges urbaines reviennent au centre des préoccupations. Elles concentrent un potentiel foncier important, déjà artificialisé et souvent sous-utilisé. C'est ici que peut se jouer une part importante du renouvellement urbain.

## Pourquoi elles sont un levier du ZAN ? Une réponse en 4 points

- **Foncier déjà artificialisé qui fait face à une évolution structurelle** : évolution de la demande et des besoins immobiliers.
- **Mutabilité des fonctions** : friches commerciales, parkings ou bâtiments obsolètes, pouvant accueillir de nouveaux usages (logements, équipements, mobilités douces).
- **Localisation stratégique** : bien desservies, visibles, connectées aux centralités existantes.
- **Impact immédiat** : requalifier ces zones améliore à la fois l'image de la ville et sa performance environnementale.

## Quelques actions concrètes à enclencher

La transformation des entrées de villes ne pourra se faire qu'au cas par cas à travers :

- **L'évaluation du potentiel de reconversion des entrées de villes** : mixité fonctionnelle acceptable, requalification architecturale, désimperméabilisation, surélévation, pollution et restauration des sols, etc. ;
- **L'adoption d'une approche à l'échelle du projet de territoire** : intégrer les entrées de villes dans les documents d'urbanisme (PLU, SCOT) avec une logique de sobriété foncière ;
- **La mobilisation des acteurs économiques** : accompagner les mutations avec les enseignes, les promoteurs, les foncières ;
- **Le financement de la transformation** : mobiliser les outils (EPF, ORT, fiscalité, aides à la renaturation) et la contractualisation avec le privé, tout en trouvant les justes équilibres d'un point de vue du montage opérationnel.



© Ville de Paris



## Retour sur les chiffres et observations clés du Baromètre 2025 des entrées de villes commerciales en France – Icade x Scet

La transformation des entrées de villes commerciales constitue une opportunité d'accompagner les mutations et nouveaux usages du commerce (pratiques de consommation qui évoluent et impactent le commerce physique, qualité de l'expérience client au cœur des attentes) dans un contexte de profondes évolutions des besoins immobiliers des enseignes commerciales (contraction des formats immobiliers et décline du nombre de projets commerciaux).

Les modélisations réalisées par les équipes de la Scet et d'Icade sont édifiantes (ces éléments sont à prendre comme des « loupes grossissantes » de la situation, les actions sont à envisager de manière graduée, phasée et proportionnée aux besoins du contexte local). Elles évaluent un potentiel de :

- Création d'1,6 million de logements dans les territoires aux marchés immobiliers les plus tendus (soit un potentiel total supérieur au nombre de logements recensés à Marseille, Lyon et Toulouse) ;

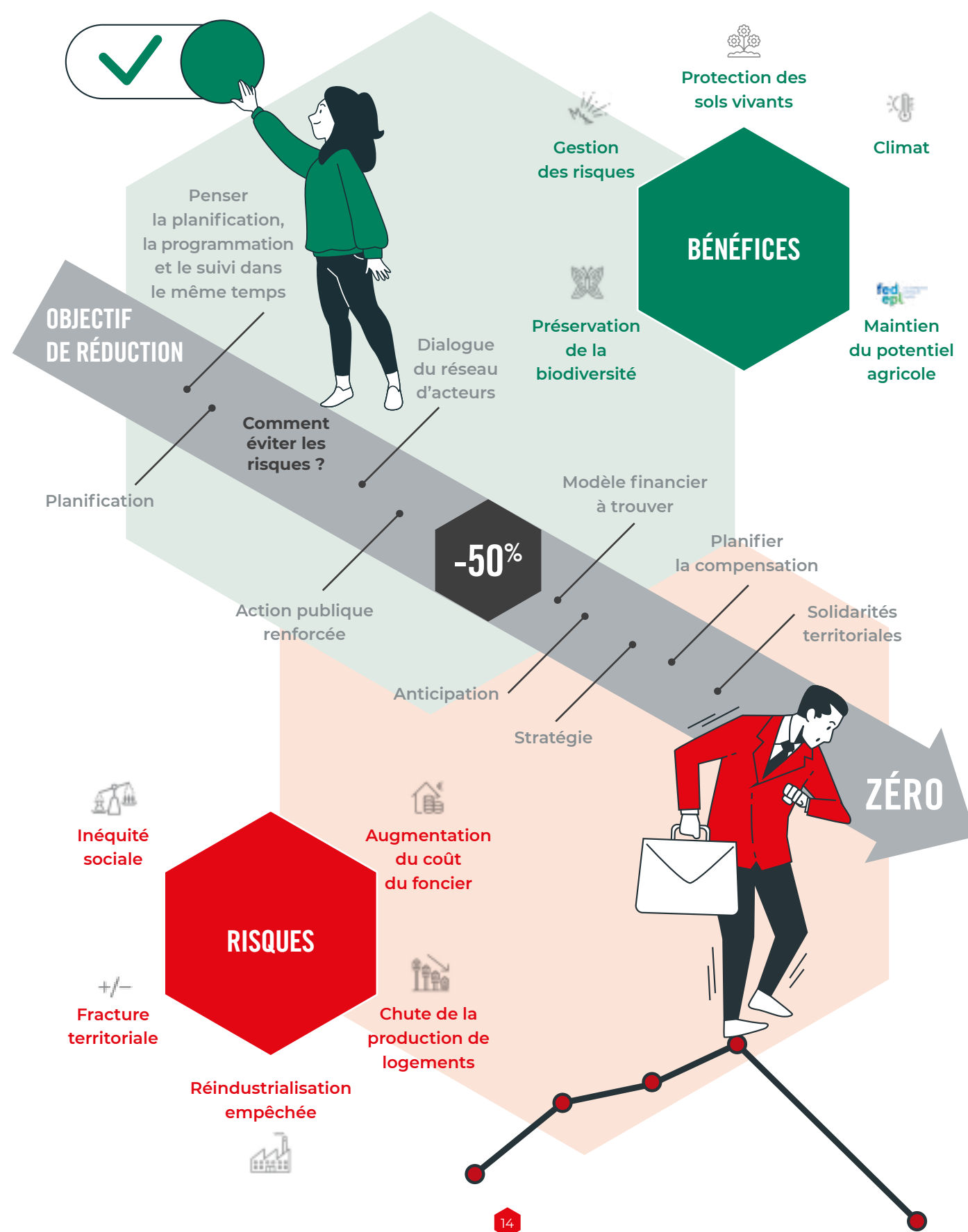
- Développement de plus de 14 000 hectares de foncier à vocation économique ;
- Désimperméabilisation et renaturation d'environ 10 000 hectares.

### 4 priorités ressortent comme essentielles pour accélérer la transformation des entrées de ville :

- 1 Réussir la mise en œuvre des projets sur les sites de petite taille sur le prochain mandat municipal 2026-2032
- 2 Structurer rapidement une gouvernance robuste pour porter la transformation des grands sites sur le temps long
- 3 Saisir les opportunités de création de fonciers économiques, en particulier dans les sites difficiles à transformer
- 4 Réussir l'alliance des acteurs publics et privés, condition sine qua non de la transformation des entrées de ville



Pour mieux anticiper les risques et difficultés de mise en œuvre du ZAN, il est indispensable d'en comprendre les enjeux systémiques



## Entretien avec Sylvain Waserman Directeur général de l'ADEME



L'ADEME (Agence de la transition écologique) est un établissement public français placé sous la tutelle des ministères de la Transition écologique et de la Recherche. Elle accompagne les acteurs (particuliers, entreprises, collectivités) dans leurs projets liés à la transition énergétique, à l'économie circulaire, à la mobilité durable ou encore à la lutte contre le changement climatique, en apportant expertise, aides financières et outils d'accompagnement.

Entre présence forte dans l'actualité et débat mouvant, le ZAN n'a cessé d'être questionné au cours des quatre dernières années, sans pour autant trouver consensus et atterrissage opérationnel. Dans un contexte de changement de paradigme, qui reste incertain, comment l'ADEME se positionne-t-elle et ambitionne-t-elle d'accompagner les territoires pour atteindre les objectifs de sobriété foncière ?

Le ZAN se pose en réponse à deux évolutions : celle d'un modèle d'aménagement fondé sur l'étalement urbain, désormais à bout de souffle, et celle de notre perception des sols comme une ressource précieuse et non renouvelable. Longtemps considérés comme une ressource foncière largement disponible, les sols sont en fait une matière vivante qui permet de rendre de nombreux services : régulation du climat, gestion de l'eau, conservation de la biodiversité, production agricole... À titre d'exemple, les 30 premiers centimètres des sols français stockent jusqu'à 4 milliards de tonnes de carbone, soit trois fois plus que l'ensemble des forêts françaises, et peuvent retenir jusqu'à 600 litres d'eau par mètre carré. Ces services écosystémiques, sont indispensables à l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone que la France s'est fixée, ainsi qu'à assurer la résilience de nos territoires face aux impacts extrêmes du changement climatique tels que les inondations, les incendies et les canicules que notre territoire connaît de manière de plus en plus intense et fréquente.

Ils sont pourtant mis à mal, parfois de façon irréversible, par l'artificialisation, et au cœur de tensions et enjeux multiples parfois difficiles à concilier : contribution à la lutte contre le changement climatique, préservation des écosystèmes et de la biodiversité, maintien des espaces agricoles et de notre souveraineté alimentaire, mise à disposition d'une offre en logements répondant aux besoins, attractivité économique et réindustrialisation de nos territoires, préservation de la santé et de la qualité de vie des Français...

Face à ces enjeux, l'ADEME agit concrètement. Depuis 2022, plus de 30 territoires ont été accompagnés à travers l'expérimentation Objectif ZAN et l'appel à manifestation d'intérêt Planifriches afin d'intégrer de manière opérationnelle la question de la sobriété foncière et des sols dans les documents de planification urbaine. Les collectivités ainsi accompagnées ont pu aller plus loin sur la connaissance propre de leur territoire, et pour certaines d'entre elles intégrer ces éléments dans leurs documents de planification (SCoT, PLUi, PLU) renforçant ainsi la préservation de certains espaces à fort enjeu écologique (comme à Ris-Orangis, Marguerittes, Lyon, Savoie etc.)

Sur le plan opérationnel, l'ADEME intervient depuis 2007 sur la thématique des friches, polluées ou à risque de pollution, pour accompagner les collectivités et autres porteurs de projets publics ou privés dans la reconversion de ces sites vers de nou-



veaux usages, dans un souci de maîtrise des risques. Sur la période 2007-2024, ce sont 522 projets de reconversion soutenus en phase études et 291 en phase travaux, ces derniers représentant 1 443 ha de friches et 180 M€ de subvention.

Cette expérience, associée à l’expertise largement reconnue de l’Agence sur les sites et sols pollués avec 750 interventions réalisées sur 400 sites depuis plus de 30 ans, a conduit les pouvoirs publics à désigner l’ADEME, en 2021, comme opérateur du fonds friches, et, aujourd’hui, du fonds vert.

Ces actions d’accompagnement des territoires, s’inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire en pleine évolution. Au niveau européen, la directive sur la santé et la résilience des sols est attendue d’ici fin 2025. En France, l’objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) à l’horizon 2050, inscrit dans la loi Climat et Résilience de 2021, fixe un cap partagé pour la reconnaissance du rôle clé des sols. Si le calendrier législatif et les évolutions à venir restent encore incertains, cet objectif, lui, n’est pas remis en cause. Il reflète une dynamique forte déjà en œuvre sur les territoires, et les collectivités que nous accompagnons témoignent qu’il est possible de faire autrement dès maintenant.

**Pour vous qui êtes un acteur de l’action publique à la recherche des modalités opérationnelles dont pourront se saisir les territoires, quelles difficultés surgissent des territoires que vous accompagnez ? Quel bilan tirez-vous de l’expérimentation Objectif ZAN dont la clôture a eu lieu en juin dernier ?**

N’oublions pas que le ZAN a pour premier effet de protéger les terres agricoles, et que les élus locaux y sont sensibles. Leur rôle est déterminant. Car accompagner la sobriété foncière implique un véritable changement de modèle. Il ne s’agit plus de saisir les opportunités au fil de l’eau, mais de construire une stratégie appuyée sur une connaissance fine du territoire.

C’est l’un des premiers enseignements que nous tirons notamment de l’expérimentation Objectif ZAN et de nos accompagnements antérieurs.

L’importance du travail de diagnostic en amont est ainsi fondamentale : cartographier les fonciers, en évaluer les caractéristiques, afin d’objectiver l’adéquation site/usage et ainsi porter des projets d’aménagement adaptés, favorisant le bon usage au bon endroit et la préservation des espaces. L’extension urbaine n’est pas la seule option, on peut répondre aux besoins du territoire tout en utilisant du gisement foncier qui ne soit pas dans les ENAF. C’est par exemple la conviction de la Ville de Ris-Orangis, lauréate de notre expérimentation Objectif ZAN. La ville a pris en compte la multifonctionnalité des sols en amont, au stade de la planification (révision du PLU), en réalisant un diagnostic « sols », basé sur une étude pédologique poussée de ses sols, qui a conduit à préserver certains espaces végétalisés (jardins communaux et privés), et à revoir un projet de

zone d’aménagement concerté (ZAC). Le travail de Ris-Orangis a renversé la donne et a montré à quel point jusqu’à présent un terrain qui avait de la valeur était un terrain constructible, alors qu’aujourd’hui, le coût écologique doit primer dans les décisions des élus.

La temporalité constitue un autre défi. Le recyclage foncier, notamment la reconversion de friches, s’inscrit dans des processus longs : acquisition, études, conception, parfois dépollution et/ou clarification de la situation administrative du site et des responsabilités, nécessaire implication des parties prenantes. Or, cette temporalité se heurte parfois à un cadre législatif ou financier instable, qui évolue rapidement.

À cela se rajoute la question du financement du recyclage foncier et de l’indispensable évolution de modèle économique et fiscal. Les conclusions attendues de la Mission IGEDD-IGF sur les conséquences de la sobriété foncière sur l’économie de l’aménagement, à laquelle nous avons contribué, viendront apporter un éclairage utile sur le sujet. En effet, dans les zones où le foncier est encore relativement détendu, le recyclage foncier peine souvent à trouver un modèle économique viable. La mobilisation de friches ou de foncier déjà artificialisé implique des coûts, qui ne sont pas toujours compensés par la valeur du marché local. De plus, les dispositifs fiscaux actuels continuent, pour certains, à favoriser l’extension urbaine plutôt que la densification ou la reconstruction de la ville sur elle-même. Cette inadéquation entre les ambitions et les incitations constitue un frein important à l’émergence d’alternatives plus sobres. Il devient donc nécessaire d’aligner les leviers économiques, réglementaires, et fiscaux avec les objectifs de sobriété foncière. De nombreuses collectivités, notamment les plus petites, disposent encore de ressources limitées (méthodologie, moyens techniques, capacité de financement, ingénierie locale, etc.) pour s’engager dans ces sujets de préservation des sols. Il est essentiel de leur proposer un parcours simple. C’est l’objectif de notre dispositif Planisols, qui accompagne, parmi d’autres sujets, les territoires dans l’élaboration d’inventaires de friches via une méthode structurée favorisant les ponts entre planification et dynamique opérationnelle. À ce titre, deux agences d’urbanisme des Hauts-de-France ont par exemple été accompagnées en 2025.

Enfin, l’expérimentation ZAN a démontré l’importance des instances d’animation et de sensibilisation à l’échelle intercommunale et communale à destination des élus, mais également des habitants. C’est un des éléments de réussite pour faire atterrir des stratégies de sobriété foncière partagées, durables, et adaptées aux enjeux propres à chaque territoire. Les territoires de l’expérimentation ZAN ont pu ainsi tester de nouvelles manières de faire dans leurs étapes de concertation, en testant par exemple la fresque du sol ou des méthodes de démocratie participative, afin de faire de la pédagogie autour des enjeux complexes du ZAN.



**Quelles pistes d’actions concrètes ont émergé dans le cadre de cette expérimentation ? Et comment l’ADEME envisage la suite pour accompagner les territoires ?**

L’expérimentation Objectif ZAN a permis de tester des leviers d’action concrets pour ensuite les déployer plus largement, comme la prise compte de la multifonctionnalité des sols pour identifier les zones à enjeux (pour de la renaturation ou de la densification) au stade du document de planification. Des nombreuses ressources ont été produites ou sont en cours de production : quizz ZAN, podcast, fiches retours d’expérience, recommandations...L’ADEME porte également des outils d’aide à la décision pour la réhabilitation des friches : Bénéfriches et Mutafriches.

Plusieurs collectivités ont engagé des diagnostics poussés de leur foncier et de leurs sols. Certaines ont travaillé sur la multifonctionnalité des sols, c’est-à-dire la prise en compte des fonctions écologiques des sols dans les documents de planification (voir l’avis de l’ADEME : « La sobriété foncière pour atteindre le ZAN, un atout pour les territoires »). Par exemple, la communauté de communes Maremne Adour Côte-Sud a souhaité enrichir son socle de connaissances sur la multifonctionnalité de ses sols, sur les potentialités de nature en ville, ainsi que l’identification des continuités écologiques dites « urbaines » dans le contexte particulier que représentent les sols des Landes. Ce territoire a appliqué la méthode MUSE, développée par le CEREMA, comme de nombreux autres territoires de l’expérimentation ADEME, ce qui a permis d’accumuler du retour d’expérience sur cette méthode et de bâtir une recommandation opérationnelle pour mieux intégrer la question des sols à l’échelle de la planification, afin d’essaimer les pratiques.

D’autres se sont concentrées sur l’existant, en localisant, puis qualifiant, les gisements fonciers tels que les friches, les dents creuses, la vacance. Comme à Montceau-les-Mines qui a réalisé

un travail assez fin sur l’identification des dents creuses en zones d’activité et en zone urbaine, ou dans la Vallée de L’Ariège qui a imposé une contrainte forte de sobriété foncière dans les zones en extension urbaine et zones d’activités économiques, en densifiant et en allant chercher des fonciers vacants. Cette première étape permet de sortir d’une logique de réponse ponctuelle à la pression foncière, au profit d’une stratégie d’ensemble, fondée sur la connaissance fine du territoire.

Sur cette base, des stratégies ont été élaborées. Certaines collectivités ont hiérarchisé les sites à reconverter ou renaturer, d’autres ont intégré les enjeux liés aux sols dans leurs documents de planification. Plusieurs se sont dotées d’observatoires locaux du foncier et des sols, combinant données de terrain, expertise écologique et outils de suivi, comme à Rennes et en Loire-Atlantique.

C’est dans cette continuité que l’ADEME a lancé en 2025, l’expérimentation du dispositif Planisols proposant un accompagnement technique et financier aux collectivités s’engageant en faveur de la sobriété foncière et la préservation des sols dans leurs démarches de planification. Expérimenté aujourd’hui dans deux régions pilotes, Grand Est et Hauts-de-France, il est prévu, sous réserve des disponibilités budgétaires, l’élargissement à d’autres régions.

Par ailleurs, l’ADEME publiera, d’ici la fin de l’année, un avis sur le recyclage foncier qui viendra compléter l’avis « La sobriété foncière pour atteindre le ZAN, un atout pour les territoires » et l’avis d’expert sur la multifonctionnalité des sols, publiés l’année dernière.

L’objectif pour nous est double : doter les territoires de ressources opérationnelles, pérennes et lisibles, pour les accompagner vers une culture partagée de la sobriété foncière, et conjuguer préservation des sols et d’autres politiques publiques comme la lutte contre le changement climatique, la santé, et l’aménagement local.



# Baromètre 2025

## Où en sont les territoires et leurs acteurs dans la mise en œuvre du ZAN ?

# Le ZAN, outil de préservation de la biodiversité et du réinvestissement de gisements fonciers oubliés

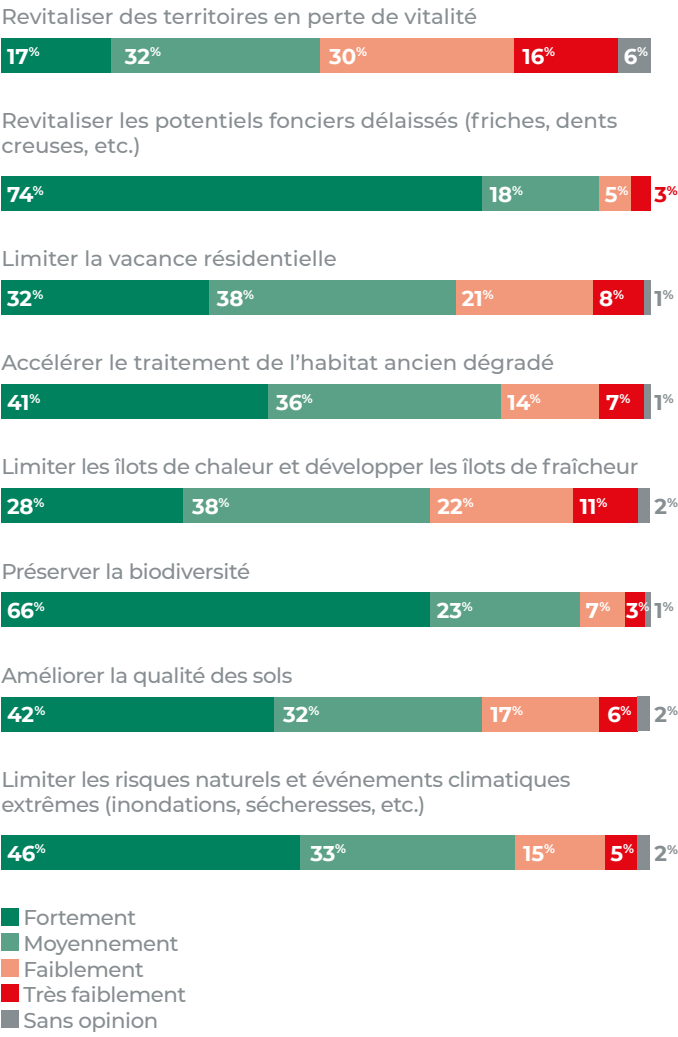
Plus de 4 ans après la promulgation de la loi Climat et Résilience et la définition de l'objectif Zéro Artificialisation Nette à l'horizon 2050, il semble pertinent de questionner la perception et la mise en œuvre de ce dessein à l'échelle territoriale. Les répondants soulignent de façon quasi unanime le rôle qu'a joué le ZAN dans le fait de reconsidérer des fonciers jusqu'alors délaissés ou hors scope pour des projets urbains ou de renaturation.

Il en va de même sur le regard porté au bâti vacant et plus encore sur les actions de reconquête, via un traitement plus affirmé par les territoires et leurs acteurs du bâti ancien dégradé. Parallèlement, les effets positifs du ZAN sur la qualité des sols (grâce à des actions en matière de renaturation d'espaces désartificialisés) et la limitation des risques naturels, sont soulignés par plus de 70 % des acteurs interrogés. Les répondants issus de bureaux d'études et de conseil estiment d'ailleurs que la mise en œuvre du ZAN permet d'agir davantage en faveur de la prise en compte et de l'adaptation face aux risques naturels.

Toutefois, il est des enjeux auxquels le ZAN semble moins bien répondre et sur lesquels des efforts restent à réaliser. Parmi eux :

- L'amélioration du confort thermique au sein du tissu urbain, qui passe par la réduction des effets d'îlots de chaleur urbains et le nécessaire développement d'îlots et trames fraîcheur ;
- La revitalisation de territoires en perte de dynamisme, sur lesquels le ZAN aurait le moins d'emprise, qui pose la question du soutien notamment financier à adosser à l'objectif, et des péréquations interterritoriales qui restent à inventer.

### Le ZAN contribue-t-il aux enjeux suivants ?<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)

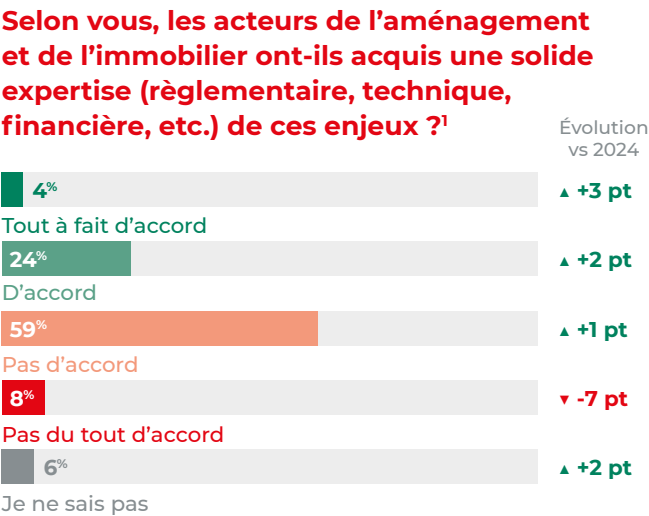
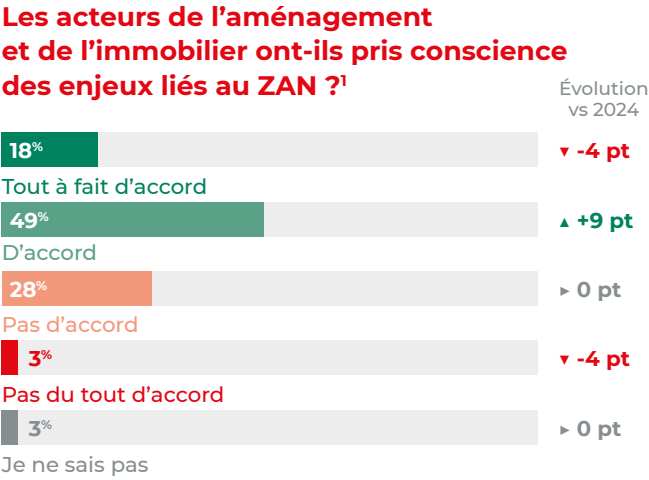


# Une prise de conscience des enjeux du ZAN plutôt bien engagée parmi les acteurs de l'aménagement...

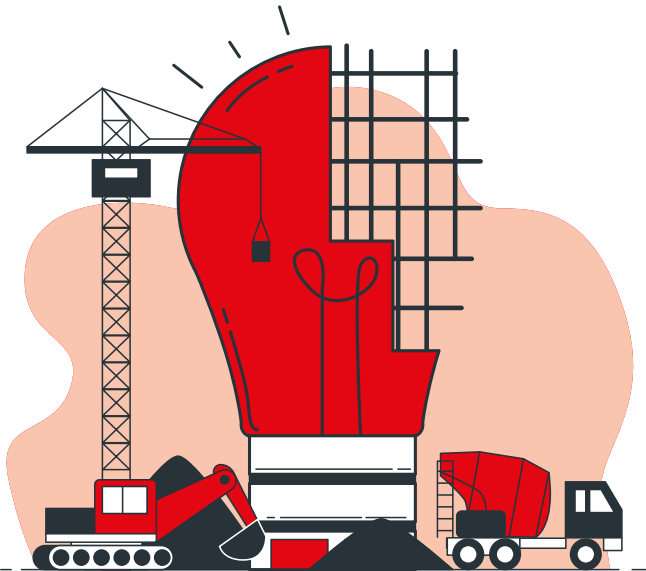
Près de 70 % des personnes interrogées considèrent que les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont pris conscience des enjeux liés au ZAN. C'est +5 % par rapport à 2024, avec une baisse importante de ceux qui pensent que les acteurs n'ont pas du tout pris conscience de ces nouveaux enjeux. Cette prise de conscience est indispensable pour passer à une stratégie territoriale qui prend pleinement en compte les enjeux de sobriété foncière.

En dépit de cette prise de conscience, plus de 2/3 des répondants considèrent que l'expertise des acteurs de l'aménagement et de l'immobilier reste encore imparfaite. Bien que faible, nous constatons une légère progression de la part des répondants qui considèrent que les acteurs de l'aménagement et de l'immobilier ont acquis une expertise solide sur le sujet (augmentation de +5 % entre 2024 et 2025, après avoir augmenté de +1 % entre 2023 et 2024. Ce point témoigne de l'inquiétude de l'ensemble des acteurs de l'aménagement vis-à-vis de la concrétisation du défi qu'est le ZAN, tout en posant des enjeux assez forts de formation pour déployer les stratégies en cours de réalisation dans le cadre de la reprise des documents d'urbanisme.

Afin de répondre à ces problématiques, un accompagnement à la catégorisation/hiérarchisation des sites mutables ainsi qu'à la déclinaison en montage opérationnel permettant de passer des « sites préférentiels d'actions » aux « sites de projets », reste à renforcer. Cela peut passer par l'acculturation et la montée en compétences des acteurs territoriaux locaux, ou par l'apport d'outils et d'une stratégie concrète de mobilisation du foncier (notamment pour le traitement des cas complexes).



# ... Mais des expertises et stratégies d'action encore en chantier



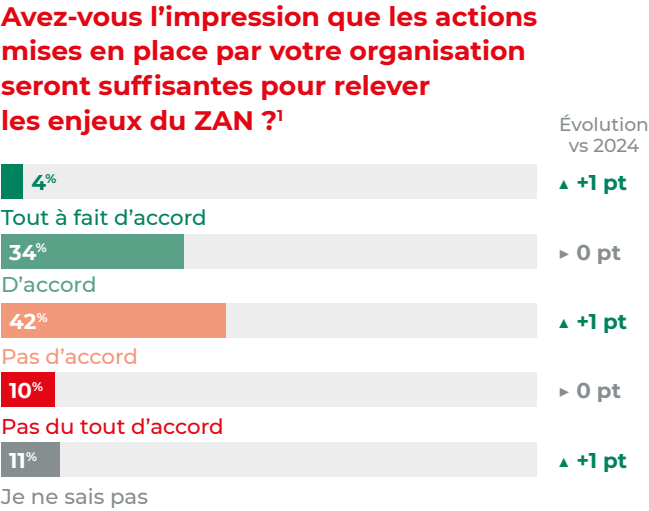
Si la prise en compte des enjeux du ZAN est bien là, une majorité de répondants (plus de 65 %) ont l'impression que les actions mises en place par leur organisation ne sont pas suffisantes.

Ce sentiment n'est pas nouveau. Il se renforce d'ailleurs paradoxalement d'année en année. En effet, 41 % des répondants ne jugeaient « pas vraiment » suffisantes les actions prévues par leur structure en 2024, un pourcentage qui augmente en 2025 pour atteindre les 53 %.

Cette augmentation de plus de 10 points montre une certaine forme d'inertie dans la concrétisation de l'objectif ZAN. L'enjeu est donc de passer des grandes orientations à l'action.

Pour 70 % des répondants, la déclinaison des objectifs du ZAN au sein des stratégies de développement territorial et des documents de planification semble être en bonne voie (évolution de +5 points par rapport à l'enquête de 2024). La reprise de l'ensemble des documents d'urbanisme prend du temps, ce sont des projets importants sur le plan politique, une vague de reprise devrait donc se lancer post-élection municipale pour engager la dernière salve de mise à jour.

Toutefois, ce constat couvre des réalités territoriales hétérogènes. Un « retard » est observé à l'échelle des territoires ruraux, par rapport aux territoires urbains, périurbains, littoraux et ultramarins.



<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)



Outil pour les collectivités : SOFT une méthode déployée par le CEREMA pour faciliter la réalisation d'une stratégie foncière

La méthode SOFT (Stratégie d'Optimisation Foncière Territoriale), développée par le Cerema, vise à permettre aux collectivités de tirer le meilleur parti possible de leur foncier bâti et non bâti. Elle repose sur quatre dimensions : comprendre la trajectoire du territoire, recenser les potentiels fonciers et immobiliers (logements et locaux vacants, friches, terrains densifiables ou nus), identifier parmi ceux-ci les gisements mobilisables selon leur mutabilité et leur

destination future, et orchestrer leur mutation via la planification et l'urbanisme opérationnel. Cette approche coordonnée permet de préserver les espaces à haute valeur écologique tout en répondant aux besoins territoriaux en matière d'habitat, d'activités économiques, de services et d'infrastructures.



Exemple inspirant : Le projet de renaturation d'un ancien site industriel à Aubry

La ville d'Aubry (7 000 habitants au sein du département du Nord) a récemment engagé un projet de requalification d'une friche industrielle (4,9 ha) en parc urbain. Ce projet fait particulièrement sens en ce qu'il considère l'évolution naturelle du lieu qui, laissé à l'abandon durant plusieurs années, s'est vu largement réinvesti par une nature qui a progressivement repris ses droits. L'objectif est donc de réaménager tout en capitalisant sur le déjà là : trames arborées et végétales reconstituées, frange d'intérêt qui oscille entre paysage forestier et paysage de l'eau.

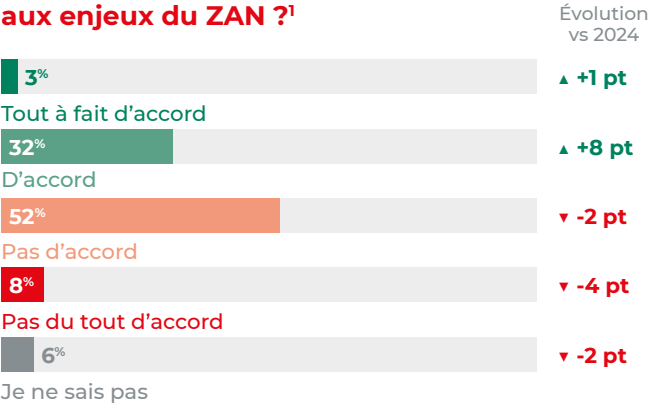
La première phase du projet doit permettre de désimper-méabiliser et traiter les sols (présence de nombreux polluants), avant de réaménager des espaces de pleine terre et de plantation multistrates (1,5 ha de surfaces plantées soit 3 200 arbres/arbustes) qui cohabiteront avec des espaces récréatifs (aire de jeux, espace de rencontre, pique nique). Les cheminements du projet se calquent sur les cheminements existants et les aménagements sont pensés pour créer un cadre propice au développement d'une faune herpétologique (muraille, mare, etc.), et aux pollinisateur (prairies fleuries).



© Ville d'Aubry, Groupe ECT

L'enquête montre une légère évolution de la traduction du ZAN dans des plans d'actions concrets des organisations par rapport à 2023 : 26 % des répondants estiment que les professionnels de l'aménagement ont adopté de tels plans d'actions pour mettre cet objectif en œuvre, contre 22 % l'année passée. On observe également de nouvelles disparités entre les répondants : ceux issus de territoires urbains sont davantage en accord avec cette affirmation que l'échantillon global, à l'inverse de ceux issus d'espaces ultramarins et montagneux. Les répondants issus des EPL et des EPF estiment également dans des proportions plus grandes que l'échantillon global que des plans d'action concrets ont été formulés.

Pensez-vous que les professionnels publics et privés ont mis en place des plans d'actions concrets pour répondre aux enjeux du ZAN ?<sup>1</sup>



Vue programmatique du projet de recomposition urbaine du quartier des Sècheries et ambiances urbaines et paysagères associées



Equipe de concepteur : Alain Charrier, Trouillot Hermel, Ingérop

© Scet

Retour d'expérience : La sobriété foncière comme socle pour penser le quartier des Sècheries à Bègles comme un parc habité

La ville de Bègles, pleinement intégrée aux dynamiques métropolitaines de la métropole de Bordeaux, intègre depuis plusieurs années les notions de sobriété foncière et de qualité urbaine au sein de ses opérations d'aménagement. Par la recomposition de son foncier et par des actions de renouvellement urbain, la ville a pour ambition de se développer et de (re)devenir attractive.

Le quartier des Sècheries est un bon exemple de projets de densification qui permettent tout de même de créer des espaces publics végétalisés et de pleine terre en nombre et de qualité.

Le stationnement est géré par un parking silo qui couvre les besoins des habitants. Ainsi l'emprise des nappes de stationnements surfaciques participe à l'essor des espaces publics et à la création de grands corridors paysagers et végétaux qui guident les circulations et sur lesquels se déploient de nombreux usages dans un modèle de « parc habité ».

Au sein du quartier, les effets d'îlots de chaleur urbains sont largement maîtrisés, grâce à un gradient minéral vs végétal largement en faveur des espaces plantés. Les grands espaces de pleines terres permettent une meilleure captation et gestion des eaux à la parcelle..

<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 344 acteurs de l'aménagement (menée de juin à août 2024)





## Entretien avec Brigitte Bariol-Mathais Déléguée générale de la FNAU



La FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme) est un réseau qui regroupe une cinquantaine d'agences d'urbanisme, chargées d'observer, d'analyser et d'accompagner les politiques publiques d'aménagement du territoire. Elle favorise l'échange de savoir-faire entre territoires et soutient l'innovation en matière d'urbanisme.

**Objet d'incessants allers-retours législatifs entre le Sénat et l'Assemblée nationale, constat est fait aujourd'hui que le ZAN n'est stabilisé ni sur sa définition ni sur sa dimension chiffrée. Pourquoi autant de points de crispations et de limites ?**

Les agences d'urbanisme et la FNAU ont beaucoup travaillé en amont, pendant et maintenant sur l'atterrissage du ZAN. Avant notre entretien, je me suis replongée dans quelques publications qui jalonnaient les réflexions, notamment une parue avant le ZAN en 2020 qui évoquait un fait double : des injonctions qui paraissent contradictoires avec la préservation des sols, la protection des ENAF, et la nécessité d'adopter de nouveaux modèles urbains, et l'idée qu'on ne pouvait pas s'appuyer sur la simple planification et que devait être adoptée une stratégie globale. Cela imposait d'être bien clair sur les définitions et l'on voit que cela reste aujourd'hui un peu compliqué. Depuis le début, au niveau de la FNAU, nous plaçons pour une approche intégrée qui associe à la fois la connaissance, la planification et les stratégies opérationnelles pour l'intensification, le renouvellement urbain, mais aussi la renaturation. Cela supposait de revoir les modèles économiques et la mise en place d'une ingénierie ad hoc. Je me suis dit que 5 ans après (sourire), les questions restaient à peu près les mêmes. Alors pourquoi ?

La loi Climat et Résilience a sans doute pêché, au départ, par un manque d'expérimentation préalable qui aurait permis de tester les choses. Elle n'a pas mené d'étude d'impact qui aurait pu modéliser ce que cela allait représenter exactement. Elle a également manqué d'une approche de la différenciation et les propositions de lois diverses et variées ont eu les mêmes difficultés. Les discussions se sont aussi enrayées jusqu'à aboutir à des formes d'affrontements, car il y a sans doute eu une approche initiale très comptable et pas cette stratégie intégrée qui éclaire toutes les facettes de la sobriété foncière et qui se pose donc les questions : « comment on peut outiller les territoires ? comment aller vers la mise en œuvre concrète ? ».

En même temps, je pense que ces difficultés, il faut les relativiser. Elles sont souvent des « loupes grossissantes », parce que sur les territoires où interviennent les agences, on a l'impression que, même s'il y a eu des débats parfois vifs, les démarches de pédagogie ont quand même porté leurs fruits et que les collectivités se sont mises en mouvement, ont intégré cet enjeu de sobriété foncière et adaptent leur politique. Il y a beaucoup de SRADDET adoptés, plus de la moitié des SCOT arrêtés ou approuvés. Il y a des PLUi qui l'intègrent. Donc la machine du côté planification est engagée.

Au niveau de la FNAU, on plaide pour qu'il y ait une vraie stabilité législative, parce que sinon cela alimente les incertitudes, l'attentisme et l'insécurité juridique. Il y a un besoin de stabilité et une nécessité de garder le cap de 2050 tout en maintenant les objectifs intermédiaires. Mais en même temps, et c'est ce qui manque actuellement, il faut outiller les collectivités pour

qu'elles puissent agir et renforcer le passage à l'opérationnel. Il y a vrai un besoin d'ingénierie territoriale et d'un socle de connaissances commun. Sur les questions de mesures, il y a une donnée nationale qui ne suffit pas. Il est nécessaire de la confronter, la vérifier, l'analyser. L'on a toujours beaucoup plaidé à la FNAU pour qu'il y ait une interopérabilité des données entre le local et le national. Outre l'ingénierie et les modes de faire, doivent être questionnés les modèles économiques et la fiscalité, aussi bien dans le renouvellement urbain que sur la renaturation, qui n'a pas vraiment de modèle économique stabilisé et reconnu.

**Vous évoquez une approche de la différenciation et la notion de comptabilité. Pouvez-vous nous en dire plus ? Pour vous le ZAN, est-il trop rigide, normatif ? Ne prenant pas assez en compte les spécificités territoriales, ...**

Oui effectivement il y a un manque de prise en compte des spécificités géographiques et des dynamiques territoriales, comme la démographie par exemple. C'est difficile d'appliquer un modèle totalement uniforme, commune par commune, sur tout le territoire français, avec la même approche, que l'on soit dans un territoire ultramarin, dans une commune rurale qui a très peu de pression, qui construit quelques bâtiments tous les 3 ans et sur une commune très urbaine sous pression.

Cela suppose de mettre en place une approche de coopération intercommunale. Par exemple, nous avons plaidé à la FNAU pour que le fameux « 1 hectare / commune » soit mutualisé au niveau de l'intercommunalité. Au-delà, l'idée est de monter un projet politique de territoire et de coopération entre territoires urbains, périurbains et ruraux. Avec un fort enjeu sur le périurbain. De la même manière, la renaturation ne s' imagine pas au coup par coup. Il faut une stratégie d'ensemble d'espaces préférentiels de renaturation.

Cette dimension de coopération a peu été poussée et travaillée. Elle n'est pas facile à mettre en œuvre, mais c'est indéniablement un gage de réussite.

**Au regard de ces facteurs limitants, quels rôles ont à jouer les agences d'urbanisme en termes d'appui d'ingénierie mais également en termes de pédagogie ?**

Les agences d'urbanisme, et la FNAU au niveau national, jouent un très grand rôle de pédagogie, d'explication dans les territoires, de ce que peut être le ZAN sous des formes variées : guides, rencontres, etc. Il y a un certain nombre d'agences qui ont développé des jeux sérieux à destination des élus et techniciens pour faciliter la prise en main des stratégies de sobriété foncière.

Elles ont également fait tout un travail sur la mesure locale, au travers d'observatoires notamment, qui permettent de confronter des données nationales à une approche fine et vérifiée de terrain. Cela permet de consolider la connaissance, et permettra de suivre et évaluer sur le temps long.

Et puis il y a l'accompagnement des collectivités dans l'élaboration des documents de planification qui intègrent cette dimension de sobriété foncière et de préservation des ressources. Elles mènent également des approches plus opérationnelles de reconquête des friches, stratégie de gisements fonciers à mobiliser, reconquête de centre, ou encore stratégie d'intensification d'espaces pavillonnaires et périurbains. Beaucoup d'agences travaillent sur les enjeux de renaturation. Nous avons publié il y a quelques mois un abécédaire de la renaturation, parce que les concepts ne sont encore bien callés entre compensation, végétalisation, renaturation, désimperméabilisation ...

**Comment envisagez-vous la renaturation ? Comment replacer l'enjeu de qualité des sols ?**

Nous restons persuadés qu'il va falloir de toute façon garder une dimension qualité. Ne serait-ce que par parce que dans très peu de temps, va nous arriver une directive SOL européenne qui va traiter de la qualité et de la reconstruction de la qualité de tous les sols. Des sols urbains, mais aussi des sols agricoles dont on ne parle pas beaucoup, et qui ne sont pas toujours de grande qualité. On ne pourra pas se limiter aux seules définitions d'espaces naturels et forestiers, qui sont des définitions d'occupation du sol et de zonage. Sur le sujet, il y a un tout un corpus de connaissance, d'outils et de références à construire. Cela va appeler une évolution des métiers et le développement d'une ingénierie qui n'est pas celle de maintenant, nécessairement plus en finesse, qui relève plus de la dentelle que de la grosse opération.

**Vous nous parliez également de l'enjeu de la fiscalité ...**

On ne peut pas faire de la sobriété foncière à modèle constant. Il faut adapter les modèles économiques et fiscaux à la sobriété foncière. Taxer davantage les mesures ou projets artificialisants. Dans la dernière PPL transition foncière de l'Assemblée nationale, il y a des propositions en ce sens, notamment, qui majorent la taxe d'aménagement ainsi que les taxes sur les friches commerciales ou les logements vacants. Pour transformer les modèles économiques de la sobriété foncière, cela suppose aussi une meilleure utilisation de ce qui existe déjà. Donc de mieux mobiliser tout ce qui est vacant (comme les friches), que la rétention de ces espaces soit plus taxée, et qu'au contraire la remise sur le marché ou la réalisation soient soutenues et aidées par des mesures spécifiques.

Au niveau des agences, nous avons beaucoup défendu le Fonds vert qui a permis quand même de faire des choses. Sur la renaturation, il faut trouver des externalités positives qui permettent de trouver un modèle économique à la renaturation.

Il y a donc un vrai enjeu sur le foncier qui est quand même le matériau qui crée de la valeur. Il y a certainement besoin d'un travail de fond d'adaptabilité de la fiscalité aux enjeux et objectifs que nous nous sommes collectivement fixés.



# Les professionnels publics et privés orientent leurs efforts sur des réflexions techniques pour répondre au défi ZAN



Quelles réflexions ont prioritairement été lancées par les acteurs de l'aménagement pour atteindre l'objectif ZAN ?

Les réponses collectées à l'aide de notre enquête permettent d'établir une hiérarchisation des réflexions et projets engagés.

- La première concerne la réflexion technique sur les projets immobiliers et urbains (73 % des répondants) :
- Travaux portant sur la densité, les formes urbaines et les espaces publics acceptables ;
  - Identification de secteurs de projets idoines ;
  - Intégration d'espaces végétalisés (plantations réussies, choix adaptés des végétaux, etc.) ;
  - Anticipation de la compensation des espaces artificialisés.

D'autres réflexions ont été engagées comme l'adaptation programmatique des projets urbains et immobiliers (42 % des répondants), ou encore un engagement pour aller vers plus d'acceptabilité des projets (36 %).

La création de nouveaux modèles juridico-économiques (29 %), les stratégies d'entreprises (26 %) ou encore la formation et le développement des compétences des collaborateurs et techniciens (12 %) sont mises en place de manière plus secondaire.

À noter que les répondants issus des EPL et EPA soulignent plus que le reste du panel un engagement pris autour de réflexions sur les métiers et les modèles économiques ; des réflexions également conduites par les acteurs de bureaux d'études et de conseil et d'agences d'urbanisme ou CAUE.

## Quels types de réflexions et projets ont été engagés par votre organisation pour réussir l'objectif ZAN ? (Plusieurs réponses possibles)<sup>1</sup>



# Les tensions politiques et le financement des opérations freinent toujours la mise en œuvre du ZAN

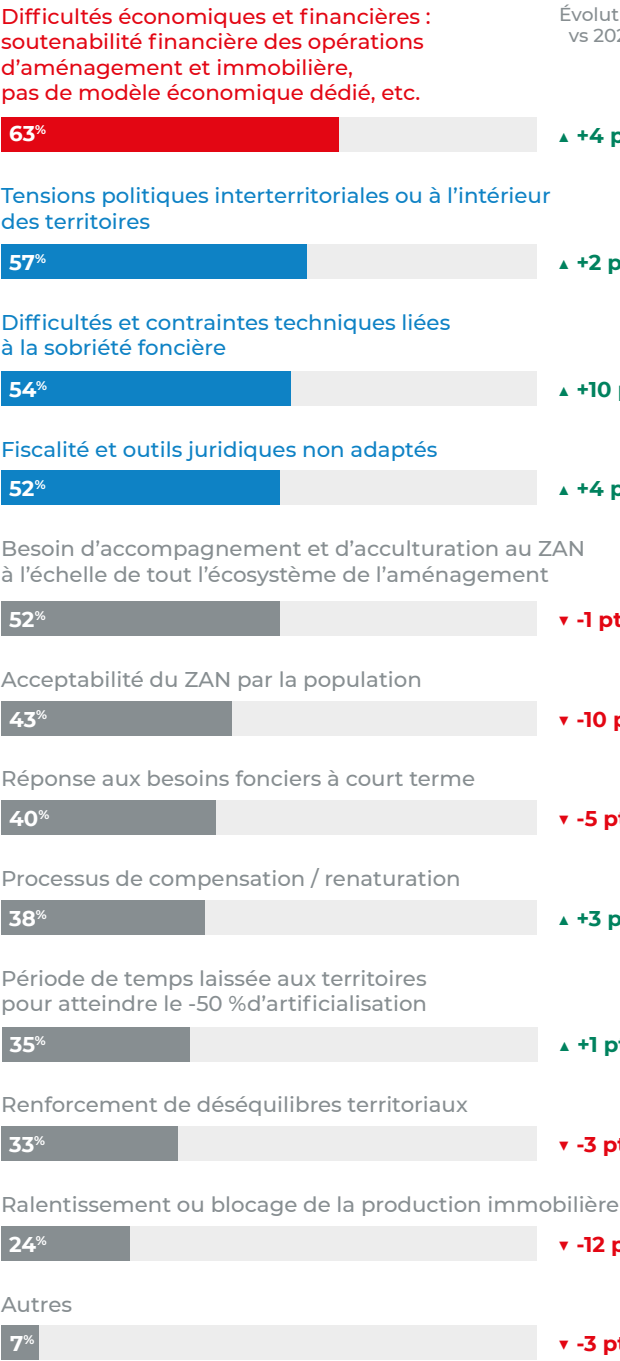
La soutenabilité financière des opérations d'aménagement est toujours, depuis trois ans, le principal frein ou point d'inquiétude (qui se renforce) à la mise en œuvre du ZAN (63 % des répondants, en progression par rapport à 2024). Viennent ensuite les tensions politiques, dans ou entre les territoires, (57 %, en hausse de 2 %). Deux autres problématiques émergent : les difficultés et contraintes techniques liées à la sobriété foncière (54 %, en hausse de 10 %), ainsi que le besoin d'outils juridiques et fiscaux plus adaptés (52 %, en hausse de 4 %).

D'autres enjeux prégnants sont identifiés dans la mise en œuvre opérationnelle du ZAN. Tout d'abord, le besoin d'accompagnement et d'acculturation des professionnels est significatif. Plus de la moitié des répondants (52 %) déclare manquer de soutien et de formation pour pleinement s'emparer des principes du ZAN dans leur pratique quotidienne. Ensuite, l'acceptabilité du ZAN par la population constitue un autre défi. En dépit d'importantes variations (+10 % en 2024, -10 % en 2025), l'enquête montre clairement que la question de l'adhésion citoyenne reste centrale. La réponse aux besoins fonciers à court terme constitue également un problème majeur. La disponibilité limitée des terrains est un obstacle à la mise en œuvre des projets, et peut parfois freiner une dynamique plus large. Les processus de compensation / renaturation sont également pointés du doigt : 38 % des répondants estiment que ces actions complexifient la mise en œuvre des objectifs fixés.

Environ un tiers de répondants estime que la mise en œuvre du ZAN est entravée par le délai trop limité laissé aux territoires pour diviser par 2 leur dynamique d'artificialisation en cours (35 %). Ils considèrent que cela ne fait que renforcer les déséquilibres territoriaux déjà observés (33 %). Les territoires confrontés à des enjeux spécifiques (littoraux, de montagne, transfrontaliers et ultramarins) expriment quant à eux une forte demande en ingénierie.

Les réponses à l'enquête varient en fonction des profils professionnels des répondants. Ceux appartenant à une agence d'urbanisme ou un CAUE identifient comme frein principal les difficultés économiques et financières (75 %), tout comme ceux issus des bureaux d'études qui sont presque unanimes sur la question (92%). Pour les collectivités, il s'agit des difficultés et contraintes techniques liées à la sobriété foncière (72 %), un défi également identifié par les répondants issus d'EPL et d'EPF (75 %).

## Quels sont aujourd'hui les principaux freins rencontrés sur le terrain dans la mise en œuvre du ZAN ?<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)

<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)



# Des territoires différemment exposés aux conséquences territoriales de l'objectif ZAN

La territorialisation du ZAN suscite de nombreux débats. Tous les territoires ne disposent pas des mêmes outils, ni du même niveau de préparation. Certains paraissent mieux armés, tandis que d'autres sont confrontés à des contraintes spécifiques et disposent de moyens limités. Cela conduit à s'interroger sur les typologies de territoires qui seront les plus exposées aux effets du ZAN.

L'enquête met en évidence un impact anticipé plus fort sur les petites et moyennes villes, ainsi que sur les territoires à enjeux spécifiques (périurbains, ruraux et littoraux). L'effet sur les territoires de montagne et transfrontaliers reste en revanche difficile à évaluer, faute de réponses suffisantes.

On note que les répondants issus de territoires transfrontaliers et littoraux, ainsi que ceux appartenant à une agence d'urbanisme, un CAUE ou un EPE, anticipent un bouleversement du développement de presque tous les territoires cités. Est également observée une inquiétude particulière pour les territoires d'intervention des répondants (urbains, périurbains, littoraux, de montagne, ultramarins, etc.).

Ces résultats poussent à renforcer le déploiement de projets de territoires reposant sur des stratégies foncières fines, ainsi qu'à préparer l'accompagnement des territoires et des acteurs les plus demandeurs en ingénierie.



## Pensez-vous que la mise en œuvre du ZAN va profondément transformer le développement et l'aménagement des territoires...<sup>1</sup>

Dans les métropoles et les grandes agglomérations (> 100 000 habitants)



Dans les grandes villes (50 000 - 100 000 habitants)



Dans les villes moyennes (25 000 - 50 000 habitants)



Dans les petites villes (2 500 - 25 000 habitants)



Dans les villages (< 2 500 habitants)



Dans les territoires périurbains



Dans les territoires ruraux



Dans les territoires littoraux



Dans les territoires de montagne



Dans les territoires transfrontaliers



- Oui, très fortement
- Oui, fortement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout
- Sans opinion

# Des territoires différemment exposés aux conséquences territoriales de l'objectif ZAN



L'enquête montre une appréciation contrastée de la mise en œuvre opérationnelle du ZAN, indépendamment de l'état de tension du marché immobilier.

Contrairement à l'année passée, aucune des situations n'est considérée comme plus favorable à sa mise en œuvre (bien qu'un tiers des répondants considère cette mise en œuvre assez, voire très simple).

Les répondants issus de territoires de montagne et ultramarins estiment (encore plus fortement que le reste du panel) que le ZAN sera plus difficile à mettre en œuvre dans le cadre d'un marché immobilier tendu ; un avis concordant avec celui des bureaux d'études et des EPE.

Les répondants issus de CAUE ou d'agences d'urbanisme s'accordent de façon presque unanime pour dire que l'application du ZAN sera complexe, quel que soit le niveau de tension du marché immobilier.

Ces résultats traduisent la persistance d'incertitudes fortes quant à la mise en œuvre opérationnelle du ZAN. Celle-ci apparaît moins comme une question de contexte de marché que comme un défi structurel d'adaptation des territoires et de leurs acteurs.

## Pensez-vous que le ZAN sera simple à mettre en œuvre dans les territoires suivants ?<sup>1</sup>

Les territoires au marché immobilier détendu



Les territoires au marché immobilier tendu



- Oui, très simple à mettre en œuvre
- Oui, assez simple à mettre en œuvre
- Non, une mise en œuvre complexe
- Non, une mise en œuvre très difficile
- Sans opinion

<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)

<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)



# Entretien avec Philippe Guyot Président du Grand Ouest Toulousain, maire de Plaisance-du-Touch



Président de la Communauté  
d'Agglomération du Grand Ouest  
Toulousain, Maire de Plaisance-du-  
Touch, Vice-Président du Syndicat  
Mixte d'Etudes de l'Agglomération  
Toulousaine.

## Présentez-nous votre territoire et ses grands enjeux de développement au cours des prochaines années

Le Grand Ouest Toulousain est une Communauté d'agglomération d'environ 50 000 habitants répartis sur huit communes, mêlant centres urbains et communes rurales, en deuxième couronne de Toulouse. Plaisance-du-Touch, la commune la plus peuplée, dépasse les 20 000 habitants, alors que Sainte-Livrade en compte un peu moins de 300. Nous restons hors de la métropole, mais plusieurs communes sont en continuité directe avec l'agglomération toulousaine. Cela crée un territoire diversifié et complémentaire avec à la fois des zones denses et urbanisées et d'autres à dominante agricole et naturelle, concernées pour partie par des zones inondables.

Plusieurs enjeux se présentent à notre territoire pour les années à venir.

Tout d'abord, sur le plan économique, nous portons des ambitions même si notre volonté n'est pas de créer une nouvelle zone aéronautique sur le Grand Ouest Toulousain. Nous souhaitons accueillir de nouvelles activités industrielles et artisanales, en liant dynamique économique et résidentielle, tout en maîtrisant leur implantation pour limiter les nuisances. À ce titre, nous développons deux projets structurants : la Ménude à Plaisance-du-Touch et les Mulatiers à Léguevin.

Le Grand Ouest Toulousain se trouve également face à un défi majeur en matière de mobilités pour diversifier les habitudes. Les déplacements domicile-travail se font encore très majoritairement en voiture individuelle vers Toulouse et sa périphérie. L'adhésion récente à Tisséo (l'autorité organisatrice de transports de l'agglomération toulousaine) permet d'envisager une montée en puissance des transports collectifs et de nouvelles lignes. Des investissements importants sont également réalisés dans les réseaux cyclables, à travers, par exemple, plusieurs axes structurants ou une maison de la mobilité pour encourager l'usage du vélo.

Enfin, l'enjeu de sobriété, notamment foncière, qui est transversal à tout ce que je viens d'évoquer.

## Dans ce contexte, comment planifiez-vous justement la trajectoire ZAN ? À quelles échelles ?

Le Grand Ouest Toulousain fait partie du SCoT de la Grande Agglomération Toulousaine. Notre objectif est clair : il s'agit de participer à l'effort de sobriété foncière à cette échelle. Nous souhaitons contribuer à la stratégie d'accueil du SCoT tout en limitant notre consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers.

Nous avons été très impliqués dans la révision du SCoT et nous intégrons désormais ses objectifs dans notre PLU intercommunal. Nous avons débattu récemment du PADD. À l'échelle in-

tercommunale comme communale, nous voulons respecter les objectifs chiffrés fixés, en inscrivant notre action dans l'esprit de la loi : freiner l'étalement urbain et, à terme, restituer à la pleine terre certains espaces déjà urbanisés ...

Concrètement, nous orientons en priorité nos futures consommations foncières vers des projets économiques situés dans des secteurs déjà bien desservis, et nous cherchons à maîtriser beaucoup plus strictement la consommation pour répondre aux besoins en logement en favorisant la densification. Cela implique de renforcer le lien entre urbanisme et mobilités, pour proposer des alternatives efficaces à la voiture individuelle.

## Comment réfléchissez-vous localement pour que cette trajectoire de sobriété foncière prenne en compte vos spécificités territoriales ? Portez-vous des réflexions sur des enveloppes urbaines « finies » à 2050 via une lecture qualitative (paysages, cadre de vie) ou pour éviter l'enfermement dans de la comptabilité ?

Notre trajectoire est construite collectivement dans le PLUi, à travers un dialogue étroit et continu entre intercommunalité et communes, chacune ayant des profils très différents. L'idée est de se mettre d'accord et trouver les consensus tous ensemble. Pour nous, le ZAN n'est pas un carcan, mais un outil de pilotage pour construire un développement plus sobre, cohérent et mieux connecté.

Nous ciblons ainsi les secteurs déjà dotés en transports, services et commerces pour y proposer les projets de logements collectifs, tout en maîtrisant la division parcellaire et en préservant les quartiers peu adaptés à la densification. Cela suppose d'accepter une densification raisonnée, avec des bâtiments parfois un peu plus hauts en zone urbaine pour dégager de l'espace au sol pour des jardins, des arbres et des espaces publics de qualité. La densification doit apporter une plus-value au quartier dans lequel elle s'inscrit.

L'enjeu est aussi de maintenir une dynamique démographique dans les petites communes pour préserver les écoles, en intégrant du logement locatif afin d'accueillir de jeunes familles.

Enfin, nous réfléchissons au cas par cas à des actions de renaturation, notamment sur d'anciennes friches, pour compenser en partie nos consommations foncières et adapter nos villes et villages au changement climatique : création d'îlots de fraîcheur, plantation d'arbres, renforcement de la biodiversité et de l'espace public plus vivable... en restant dans l'esprit du ZAN.

## Identifiez-vous des freins ou avez-vous des craintes par rapport à la mise en application du ZAN sur le Grand Ouest Toulousain ? Et plus globalement ?

Oui, plusieurs. D'abord, sur le terrain, nous sommes souvent confrontés à des projets anciens, prévus depuis 15 ou 20 ans,

engagés, mais dont le maintien interroge face aux objectifs de sobriété actuels.

Ensuite, le ZAN peut conduire à une augmentation de la pression foncière sur notre territoire, en particulier sur les divisions parcellaires. Cela débouche parfois sur une urbanisation non maîtrisée, avec la création de routes et d'impasses sans vision d'ensemble. Nous n'avions pas anticipé ce phénomène, et il devient nécessaire de mener une véritable réflexion de long terme.

Également, le fait que beaucoup de territoires voisins restent sur des PLU communaux rend la déclinaison du SCoT plus difficile et renforce certaines logiques individuelles.

Enfin, je regrette que le ZAN ait été lancé avec des décrets et des explications vraiment insuffisantes, laissant place à de nombreuses interprétations. Certains y voient un objectif comptable à l'hectare près, alors qu'il devrait rester un outil d'orientation, un thermomètre au service d'une approche au cas par cas et adaptée aux réalités locales.

## Malgré le contexte réglementaire du ZAN encore incertain, quels enseignements positifs percevez-vous dans les démarches, réflexions et projets mis en œuvre depuis la promulgation de la loi Climat & Résilience ? Quels leviers d'action vous paraissent essentiels pour relever le défi de la trajectoire ZAN ?

Au-delà des incertitudes réglementaires, cette loi a eu le mérite de lancer une vraie prise de conscience et d'ouvrir le dialogue sur l'avenir de nos territoires. Pour aller plus loin, il faut désormais instaurer un niveau de discussion plus large et plus pédagogique, associant non seulement les élus mais aussi les citoyens engagés dans la préservation des espaces naturels, de la biodiversité, de l'agriculture. La réflexion sur le foncier doit être globale et transversale. En termes de renaturation, les actions doivent être pensées comme de véritables projets utiles et vécus par les habitants, intégrant biodiversité et confort climatique, et non comme de simples surfaces délaissées.

L'enjeu est aussi de sortir d'une approche strictement comptable pour revenir à l'esprit de la loi : limiter l'étalement urbain, réduire les émissions et préserver les ressources, tout en développant de manière pragmatique et réaliste les projets. Le ZAN ce n'est pas ne plus se développer mais c'est se développer autrement !

D'une part, cela suppose de renforcer l'accompagnement des collectivités, en outils opérationnels, financiers et fiscaux. D'autre part, il apparaît nécessaire d'expliquer clairement, auprès des futurs élus, les objectifs environnementaux et sociétaux sous-jacents. En cela, la période après les élections de mars 2026 va être un moment crucial dans ce défi du ZAN.



# Quelles retombées positives après 3 ans d'inscription du ZAN dans la loi ?

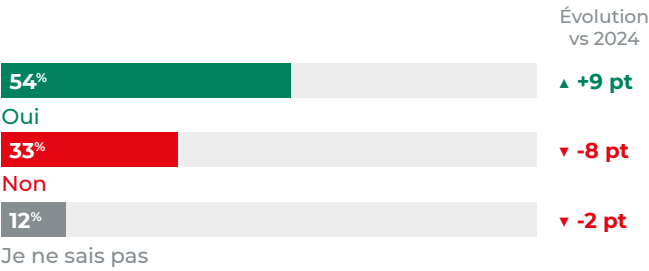


En dépit des freins à sa mise en œuvre, plus de la moitié des répondants (54 %) déclarent que les réflexions et débats engendrés par le ZAN ont eu des retombées positives. Cette appréciation est en hausse par rapport à 2024. En effet, 45 % des répondants identifiaient des retombées positives, 41 % n'en voyaient pas et 14 % ne se prononçaient pas. Cette évolution peut s'expliquer par une meilleure appropriation progressive de la trajectoire ZAN dans les documents d'urbanisme en cours de révision. Le sentiment, pour certains territoires, de disposer désormais d'outils et de repères plus clairs pour respecter les délais impartis a également pu influencer sur cette tendance.

Des différences marquées sont observées selon les contextes territoriaux et les profils professionnels des répondants : les bénéfices associés au ZAN sont davantage mis en avant par ceux intervenant dans des territoires urbains, périurbains, littoraux ou transfrontaliers. Cette tendance est aussi observée par les répondants issus d'agences d'urbanismes ou CAUE, de bureaux d'études, d'EPF (et, dans une moindre mesure, d'EPL). Les répondants issus de collectivités sont quant à eux plus pessimistes sur le sujet, 55 % d'entre eux ont répondu « non » ou ne se sont pas prononcés (12 %).

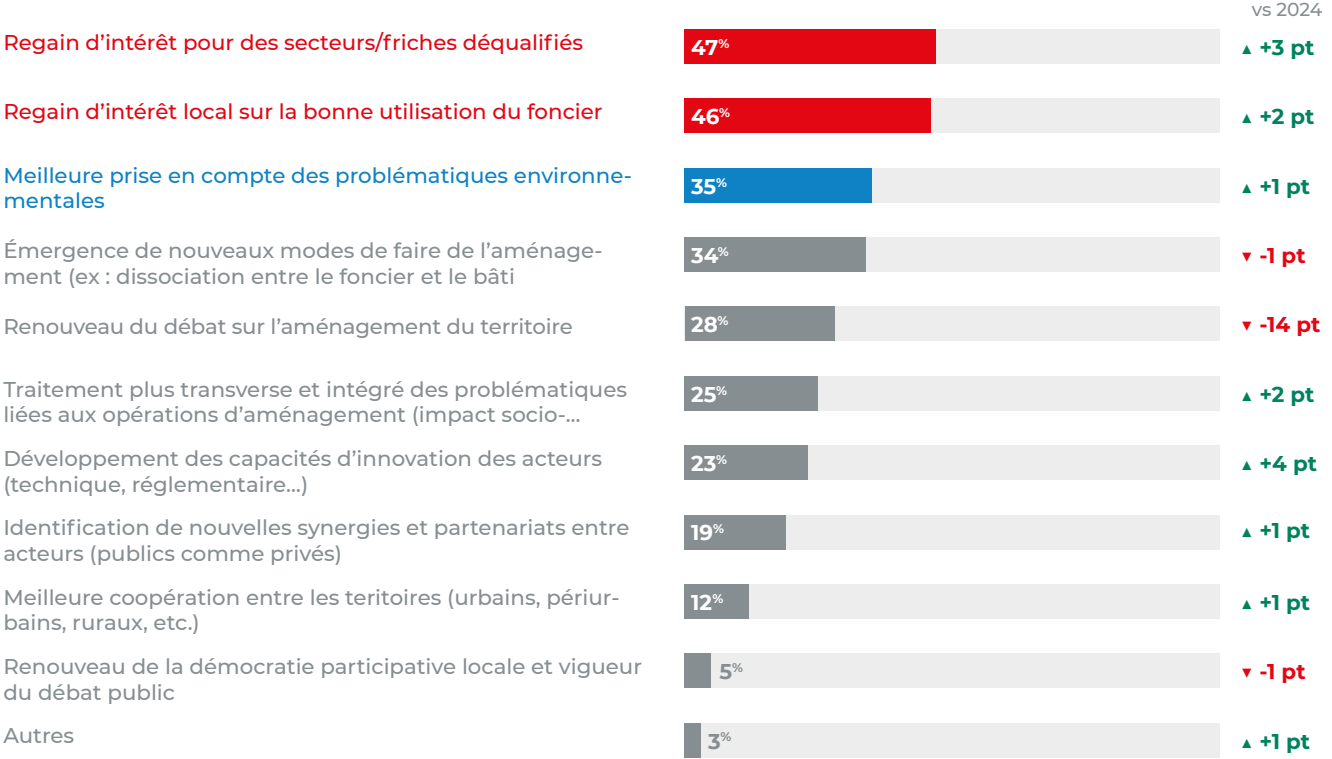
Dès lors, quelles retombées positives les acteurs publics et privés de l'aménagement identifient-ils aujourd'hui ?

## Observez-vous des retombées positives liées au débat et aux discussions sur le ZAN ?<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)

## Quelles retombées positives liées au ZAN pouvez-vous d'ores et déjà observer ?<sup>1</sup>



Parmi les retombées positives mises en avant par les répondants lors de l'enquête 2025, les plus citées sont : le regain d'intérêt pour les secteurs et friches déqualifiés (47 %, en hausse de 3 % par rapport à 2024), le regain d'intérêt au niveau local pour la bonne utilisation du foncier (46 %, contre 44 % en 2024), et une meilleure prise en compte des problématiques environnementales (35 %). Ainsi, le renouveau du débat sur l'aménagement (28 % contre 42 % en 2024) a laissé sa place à la prise en compte des problématiques environnementales, qui semble aujourd'hui davantage observée à l'échelle territoriale.

Près d'un tiers des répondants identifiant des retombées positives soulignent également l'effet bénéfique du ZAN quant à l'émergence de nouveaux modes de faire de l'aménagement, fruit de nombreux débats, et au découplage du traitement des problématiques liées aux opérations : le ZAN nécessite la prise en compte de l'ensemble des impacts pour une adaptation plus fine de chaque projet à son contexte local. Environ 1 répondant sur 5 note également une volonté marquée de la part

des professionnels du secteurs d'accroître leurs capacités d'innovation, aussi bien techniquement que réglementairement, et de développer de nouvelles synergies avec les acteurs, qu'ils soient publics ou privés.

Tout comme l'année passée, l'édition 2025 de notre enquête permet de pointer du doigt des retombées qui se font plus discrètes, comme une meilleure coopération entre les différents territoires (12 %) et un renouveau en termes de démocratie participative locale et de vigueur du débat public autour de ces questions (5 %).

On note que les répondants issus des EPL et des EPF observent davantage que les autres répondants l'émergence de nouveaux modes de faire (76 %) et l'identification de nouvelles synergies entre les acteurs (64 %), quand les répondants appartenant à une agence d'urbanisme ou un CAUE, ainsi qu'à un bureau d'études identifient davantage le développement de capacités d'innovation des acteurs (84 %).

<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)



# Quels outils pour concrétiser le ZAN ?

## Des outils déjà déployés par les répondants à l'enquête en ligne

Un quart des répondants à l'enquête affirment disposer d'outils pour les aider dans l'atteinte de l'objectif ZAN. Quels sont-ils ?

Trois grands types d'outils existants sont plébiscités dans l'ordre suivant :

- La moitié des répondants (50 %) indiquent qu'ils utilisent **des bases de données cartographiques et des observatoires** à différentes échelle afin de mesurer et de suivre l'occupation des sols, la consommation foncière et les gisements potentiels d'aménagement (base IGN intitulée Occupation du sol à grande échelle ou OCS GE, Atlas locaux de consommation foncière, Cartofriches, les modes d'occupations des sols développés localement comme le Mos d'Ile de France, etc.);
- Près de la moitié des professionnels interrogés (42 %) soulignent l'importance des **documents d'urbanisme réglementaires** (SCoT, PLU, PLUi, PLH, etc.) et de **documents stratégiques** (PCAET, Stratégie départementale de lutte contre l'artificialisation des sols et l'étalement urbain, etc.);
- Près d'un tiers des répondants (30 %) expliquent enfin qu'ils bénéficient de **dispositifs d'accompagnement**, notamment par le biais de partenariats, afin de mettre en place des boîtes à outils, des jeux sérieux ou développer la veille foncière locale.

D'autres acteurs interrogés (25 %) expliquent utiliser des outils permettant un pilotage dynamique des actions et politiques déployées dans le cadre du ZAN, tels que des tableaux de bord ou des calembres ZAN internes.

20 % des répondants soulignent que de nombreux territoires ne sont, en réalité, pas du tout outillés pour mener à bien la concrétisation de projets de sobriété foncière.



© Le Parisien

## Exemple inspirant : La qualité des sols comme guide pour planifier le territoire de Ris Orangis

Dans le cadre de l'AMI Objectif ZAN, lancé par l'ADEME, plusieurs territoires ont expérimenté des méthodes pour intégrer les sols dans les stratégies territoriales : Rennes Métropole, le syndicat Mixte de Savoie, de syndicat du Pays de Maurienne... La ville de Ris Orangis s'est elle aussi saisie du sujet dans le cadre de la révision de son PLU. L'objectif : adosser sa stratégie d'aménagement du territoire à une connaissance fine de la qualité des sols. La démarche a été baptisée « Habiter la terre ».

Accompagnée par une équipe pluridisciplinaire du Cerema et de Sols Paysages (pédologues, écologues, ingénieurs agronomes) la Ville a cartographié les sols au 1/10 000<sup>e</sup>, à partir de sondages de fosses et de différentes analyses in situ, complétées par des analyses plus poussées en laboratoire afin d'évaluer finement la qualité des sols. Ce travail vise ainsi à identifier clairement les sols à préserver, ceux à restaurer, et ceux présentant une moindre qualité, prioritairement visés pour accueillir de nouveaux projets urbains. Cette cartographie pédologique a eu un impact direct sur les politiques urbaines de la ville, l'implantation de nouveaux projets étant guidée par le niveau de richesse écologique des sols.

À noter qu'à la suite de cette étude, la Ville a recruté un écologue au sein de son équipe municipale afin de garantir la durabilité de la démarche sur le temps moyen et long.

# Les acteurs interrogés expriment le besoin d'outils financiers et fiscaux afin de faire de l'objectif ZAN une réalité opérationnelle

De quels outils les professionnels publics et privés interrogés ont-ils besoin afin de relever le défi ZAN ?

68 % des répondants soulignent un besoin urgent en termes d'outillage financier, suivi de près par des besoins similaires sur le plan fiscal (62 %) : les questions de financiarisation du ZAN sont donc prégnantes pour la grande majorité des acteurs interrogés.

Un peu moins de la moitié des répondants identifient d'importants besoins en matière d'outils spécifiquement liés à la compensation environnementale (46 %). Ils sont également nombreux à faire état d'un besoin d'accompagnement en ingénierie, tant l'expertise disponible demeure à ce jour insuffisante pour irriguer l'ensemble des territoires. Des attentes fortes sont notamment exprimées en termes de développement d'instances de gouvernance territoriale dédiées au ZAN (39 %) et d'outils techniques (37 %).

Les acteurs interrogés remontent enfin des besoins complémentaires en termes d'outils coopératifs entre les différentes typologies d'acteurs (31 %), et d'outils d'évaluation à long terme de la réalisation du ZAN (30 %). Ils soulèvent également un manque de formation (17 %) et de groupes de travail nationaux (14 %) autour de ces questions ; des points qui témoignent clairement d'un besoin fort en matière d'accompagnement, à ce jour considéré comme insuffisant.

Les répondants issus d'agences d'urbanisme ou CAUE soulignent en proportion importante le besoin d'outils financiers, fiscaux et d'accompagnement en ingénierie.

Les représentants d'EPF et de bureaux d'études pointent quant à eux davantage un manque d'outils (financiers, fiscaux et techniques).

Enfin, les réponses des personnes issues d'EPL suivent les tendances observées à l'échelle du panel interrogé.

## Quels types d'outils vous manquent-ils pour atteindre l'objectif ZAN ?<sup>1</sup>

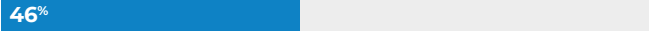
Outils financiers (portage à plus ou moins long terme, nouveaux modèles économiques permettant l'équilibrage des bilans d'opérations, prêts bancaires adaptés, subventions dédiées, etc.)



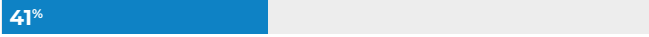
Outils fiscaux (taxe d'aménagement, taxe sur les logements vacants, taxe foncière, etc.)



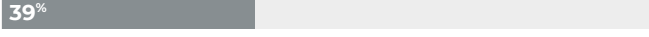
Outils dédiés à la compensation environnementale



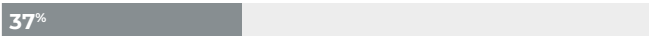
Accompagnement en ingénierie (adaptation des documents d'urbanisme, identification de montages opérationnels adaptés et soutenables, concrétisation de dispositifs foncier / bâti, etc.)



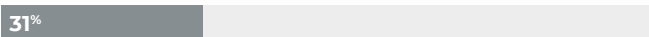
Gouvernances territoriales spécifiques autour du ZAN



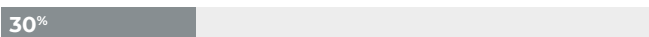
Outils techniques (conception urbaine et architecturale, outils de maîtrise foncière, etc.)



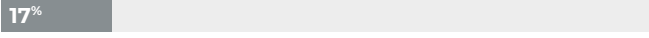
Outils coopératifs entre différents types d'acteurs (partenariats, conventions, etc.)



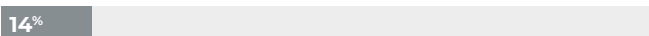
Outils d'évaluation long terme des actions mises en œuvre pour concrétiser le ZAN



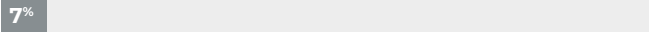
Formation au ZAN



Groupes de travail nationaux permettant les réflexions sur le ZAN



Autres



<sup>1</sup> Source : Enquête SCET auprès de 269 acteurs de l'aménagement (menée de juin à septembre 2025)



# Pistes d'actions et recommandations : réaliser la sobriété foncière dans les territoires

## Pour les collectivités territoriales

**1** Construire une stratégie foncière globale favorisant l'articulation fine entre urbanisme de planification et passage à l'opérationnel, de sorte à mieux mesurer et anticiper les besoins réels du territoire.  
**Q En savoir plus page 38**

**2** Favoriser les coopérations territoriales et interterritoriales en identifiant la bonne échelle d'action et les modalités locales adéquates de gouvernance du ZAN, pour sortir des silos.

**3** Identifier les leviers locaux de massification du recyclage et du renouvellement urbain (y compris sur du foncier économique), ainsi que du traitement de l'habitat ancien dégradé et de la densification du tissu urbain existant.  
**Q En savoir plus page 42**

**4** Évaluer le potentiel (capacité, modèle économique) de mobilisation de la surélévation à grande échelle.  
**Q En savoir plus page 46**

**5** Être accompagné dans l'utilisation de leviers fiscaux de différents niveaux (taxe d'aménagement majorée, taxe foncière, frais de notaire...) dans le but de financer des opérations devenues plus complexes et risquées.

# Les 300 acteurs publics et experts interrogés identifient 13 pistes de travail pour répondre aux enjeux du ZAN sur les territoires

## Pour les aménageurs et les opérateurs publics

**6** Accélérer la densification et la désimper-méabilisation des zones d'activités.

**7** Prendre en compte la qualité des sols dans les projets d'aménagement et identifier les capacités de renaturation.  
**Q En savoir plus page 48**

**8** Travailler sur le développement de solutions de portage foncier de long terme : dissociation foncier-bâti, montage de foncières, bail emphytéotique vert, etc.

**9** Mieux anticiper les besoins de développement et d'extension grâce à une gouvernance foncière élargie et rapprochée.

## Pour les professionnels privés et les industriels

**10** Mieux anticiper et planifier ses besoins d'extension et de développement pour réussir la croissance de son entreprise.

**11** Densifier les emprises économiques existantes pour créer de la valeur et/ou se redonner des capacités d'extension.

**12** Travailler sur des solutions immobilières verticales et faire évoluer les processus de production, de conditionnement et d'expédition.  
**Q En savoir plus page 50**

**13** Explorer la mutualisation des espaces (par exemple le stationnement) avec les autres entreprises des zones d'activités pour retrouver des marges de manœuvre de constructibilité.





## Zoom sur la piste de travail n°1 : Construire une stratégie foncière globale favorisant l'articulation fine entre urbanisme de planification et passage à l'opérationnel

Le ZAN impose aux collectivités d'anticiper leurs besoins fonciers pour leur permettre de débloquer des fonciers de projet et éviter de consommer des espaces naturels et agricoles. De plus, les collectivités se voient dans l'obligation de reprendre la main et de maîtriser une partie du foncier sans quoi seuls les projets rentables verront le jour, or ce ne sont pas toujours ceux qui ont le plus d'impact. Considérant souvent que le travail est réalisé une fois le PLU(i) approuvé, preuve est de constater lors des évaluations des documents d'urbanisme que moins de la majorité des projets visés ont abouti. La difficulté du passage à l'opérationnel vient souvent du fait d'une absence de pilotage du foncier. Ce dernier est souvent acquis par les collectivités par opportunité plus que par stratégie.

Il est donc important de reconsidérer la stratégie foncière non pas comme le prolongement du PLH (qui impose la réalisation d'un observatoire foncier et de l'habitat) ou d'une stratégie de développement économique, mais comme le bras armé du projet de territoire global, une stratégie partenariale permettant de mettre tous les acteurs territoriaux à contribution pour faire avancer le projet de la collectivité. La stratégie foncière doit être appréhendée en 4 étapes méthodologiques structurantes (voir page 39).



### Stratégie foncière de l'agglomération de la Rochelle pour traduire l'ambition territoire Zéro Carbone en 2040

Le défi « La Rochelle Territoire Zéro Carbone » et les ambitions du Projet de territoire « La Rochelle, Horizon 2040 » nécessitent une stratégie foncière dont le socle essentiel pour une mise en œuvre opérationnelle allie accueil, développement et sobriété. Les temporalités de l'urbanisme et de la planification sont bousculées : la mise en application de la loi Climat et Résilience invite à mieux anticiper pour se tourner vers des projets plus vertueux et plus résilients face aux effets du dérèglement climatique. Cela nécessite une appréhension fine des besoins, des capacités d'agir et de spatialisation, et donc une lecture du foncier mobilisable à court, moyen et long terme.



© Le Moniteur de Seine et Marne

### Stratégie foncière et d'adaptation pour l'élaboration d'un projet de territoire résilient sur les zones inondables de la commune d'Esbly

La commune d'Esbly est fréquemment inondée par débordement de la Marne ou du Grand Morin (un tiers de la commune). Malgré un PPRI, l'urbanisation continue de s'étendre sur ces secteurs vulnérables, le plus souvent de façon illicite. L'ambition est de permettre l'émergence de projets d'aménagement permettant de concilier les enjeux environnementaux locaux et la maîtrise foncière du secteur victime des inondations. Cela passe par l'élaboration d'un projet de territoire, retranscrit en un « Plan guide et plan d'action opérationnel ».



© Scet

### Stratégie foncière de gestion, de dévelop- pement et de programmation sur les ZAE de l'Eurométropole de Metz

30 % de l'emploi de l'Eurométropole de Metz est concentré dans les ZAE, foncier économique important pour un territoire structurant du Grand Est qui bénéficie d'une forte dynamique transfrontalière. L'intérêt de mener une stratégie foncière aura été de mieux affiner la connaissance de l'offre et de hiérarchiser et scénariser les interventions prioritaires à mener à court terme. Cette stratégie aura également permis de constituer une boîte à outil opérationnelle ainsi qu'un outil de pilotage et de gouvernance partagée.

#### 1 Auditer l'action foncière menée par la collectivité et mettre en évidence les projets et enjeux relatifs au foncier

- Recensement des projets portés par la collectivité
- Questionnement sur la façon dont la collectivité anime et gouverne les enjeux fonciers
- Compréhension de la manière dont les documents d'urbanisme prennent en compte les objectifs de sobriété foncière
- Identification des projets en cours et à venir et recensement des besoins fonciers thématiques
- Identification des gisements fonciers et immobiliers et caractérisation des gisements

#### 2 Traduire le projet territorial dans une stratégie de mobilisation du foncier

- Identification des gisements fonciers prioritaires sur la base de scoring
- Hiérarchisation des sites d'interventions prioritaires, sites d'interventions secondaires, sites à enjeux spécifiques
- Approfondissement de la caractérisation des gisements identifiés comme prioritaires
- Création d'une feuille de route au service de la sortie opérationnelle des gisements prioritaires : dispositifs et outils d'interventions foncières, opérationnelles, financières, réglementaires à mobiliser dans le temps

#### 3 Se doter d'un plan d'actions foncières

- Définition du programme d'actions pour la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie
- Identification des invariants de projets et des intentions d'aménagements, et évaluation de la capacité des sites à muter et absorber une programmation nouvelle
- Identification des indicateurs de suivi et des responsables de l'action

#### 4 Mettre en place la gouvernance et les outils de pilotage dédiés

- Construction d'un dispositif de pilotage clair, interservices et pluri-partenarial
- Mise en place d'un outil de suivi, observation du foncier performant



# Mener une stratégie foncière : entre déclinaison du projet de territoire et modèle de gouvernance, d'animation, de suivi renouvelé et renforcé







## Zoom sur la piste de travail n°3 : Identifier les leviers locaux de massification du recyclage et du renouvellement urbain

Au-delà de la planification stratégique, les défis du ZAN favorisent l'identification de **nouveaux fonciers, supports des projets urbains** tels que, de façon non exhaustive :

- les bâtiments dégradés et/ ou vacants de centre-ville
- les copropriétés dégradées en quartier prioritaire
- les dents creuses, bâties ou non
- les friches

Ces nouvelles opportunités foncières sont désormais au cœur de la notion de renouvellement urbain et de densification urbaine. Pour mettre en œuvre des projets sur ces sites, les méthodes, outils et équilibres financiers des opérations urbaines et d'aménagement se trouvent inexorablement bousculés, complexifiés. Il s'ajoute à cela des enjeux territoriaux à prendre en compte : attractivité des centres-villes, amélioration de la qualité de l'habitat, lutte contre la vacance commerciale et du logement, etc. **Le renouvellement urbain agit ainsi comme un cadre de réflexion multithématique**, dont les leviers pour y parvenir sont nombreux et peuvent aussi être complémentaires selon les objectifs territoriaux identifiés.

### Acquérir et porter le foncier occupé, un défi de taille à anticiper

Dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain, le foncier bâti est souvent occupé. Il conviendra d'anticiper le projet en dressant un état des lieux des propriétés foncières, puis en **adaptant les outils et bonnes pratiques pour acquérir le foncier** (à l'amiable, préemption, procédure d'expropriation, etc.).

Certains opérateurs sont parties prenantes de cette première étape opérationnelle et seront à identifier et à intégrer dès le début, notamment pour le **portage foncier** : EPF (conventions d'intervention foncière), CDC Habitat (conventions de portage foncier et immobilier), foncières existantes sur le territoire, ou à créer.

### Dessiner des périmètres de projet moins traditionnels

Périmètre élargi ou multisites : ces opérations de renouvellement urbain sont parfois difficiles à mettre en œuvre pour des raisons opérationnelles ou financières. Réfléchir à l'échelle du territoire ou d'un périmètre élargi et pas seulement à l'échelle foncière permet de faire des **péréquations financières** entre plusieurs projets. Cela ouvre aussi la voie à des opportunités foncières qui ne sont pas identifiées initialement.

Densification verticale : il est également possible d'ouvrir le champ d'une **densification verticale** pour la faisabilité financière du projet sans élargir le périmètre foncier initial ou sans aller chercher d'autres fonciers pour une péréquation des opérations.

### Se doter des bons outils de réalisation, face à la complexité des opérations en renouvellement urbain

Le recours à l'**outil concessif**, y compris pour les plus petites communes encore peu habituées à ce mode de réalisation, est souvent l'une des méthodes de montage privilégiée. Il permet de déléguer la maîtrise d'ouvrage d'une opération à un opérateur qualifié et sélectionné, tout gardant la main sur les orientations stratégiques et financières.

Plusieurs outils différents sont alors mobilisables en fonction du projet, parmi eux : la traditionnelle *concession d'aménagement* mais aussi la « nouvelle » *concession dite habitat dégradé*, ou encore la *concession de revitalisation artisanale et commerciale* (CRAC), particulièrement adaptée aux opérations complexes avec une dominante commerciale.



© EPF PACA

### Portage foncier EPF PACA

L'EPF PACA accompagne les collectivités dans le **portage de leurs fonciers avec pour finalité la cession** de ces derniers à des porteurs de projets. L'objectif de ce dispositif est d'aider les communes à **développer à terme du logement (dont du logement social)** et de les encourager au recyclage et à la sobriété foncière en les soutenant dans les dispositifs fonds friches. Cet accompagnement permet aux collectivités de conserver les fonciers pour des projets ciblés et répondant à leurs besoins.



© Cadre de ville

### Renouvellement urbain multisites

La Ville de Morlaix porte une opération de renouvellement urbain sur un périmètre de **3 ilots dégradés de son centre-ville**.

Sur ces 3 emprises, seront créés : 90 logements, une MJC, une passerelle piétonne et des espaces publics revalorisés.

La Ville a par ailleurs désigné un concessionnaire, la SEM Breizh, pour réaliser cette opération multisite.



© Ville de Bagnols-sur-Cèze

### CRAC Bagnols-sur-Cèze

La Ville de Bagnols-sur-Cèze, bénéficiaire du plan Action Cœur de Ville, a sollicité la SPL30 pour la **revitalisation des commerces en centre-ville**. La commune est déjà propriétaire de plusieurs immeubles dégradés en centre-bourg. Elle a souhaité mettre en place une **concession de revitalisation artisanale et commerciale** pour requalifier les commerces en RDC ainsi que les bureaux et logements en étage.



## Zoom sur la piste de travail n°3

### Mobilisation des dents creuses – Rivière pilote, Martinique

Déjà engagée dans une **rénovation globale de son centre-ville**, la commune de Rivière Pilote a élaboré un plan d'actions et d'interventions dans le cadre de son projet d'ORT, en cohérence avec le programme Petites Villes de Demain. Dans ce cadre, elle a bénéficié d'un accompagnement portant sur la programmation urbaine et le plan guide. Cet appui a permis de définir un **projet de reconquête des dents creuses identifiées sur le territoire communal** (projet en cours). Ces fonciers sont localisés en centre-bourg et permettraient le développement d'une offre résidentielle et commerciale, mais aussi la création d'espaces végétalisés et le renforcement des équipements publics. Plusieurs leviers sont identifiés :

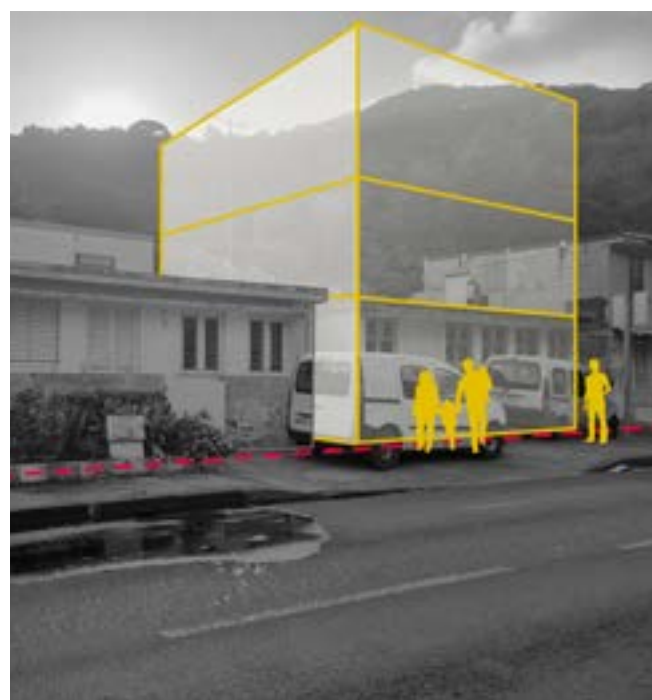
- **La propriété foncière** : ce projet de densification de plusieurs parcelles en centre-bourg ne peut se réaliser qu'à condition d'une maîtrise publique des fonciers/bâties, afin de mettre en œuvre un projet d'ensemble.

- **La densification verticale** : les fonciers ciblés peuvent parfois être contraignants ou peu étendus. Il est donc nécessaire d'envisager une densification verticale de certains projets, notamment pour des raisons économiques.

- **Mobiliser des acteurs économiques** : certains fonciers présentent des capacités programmatiques et économiques intéressantes pour être cédés à des acteurs privés. Ces cessions permettent parfois à la collectivité de réaliser les autres opérations de densification.

- **Réfléchir sur une échelle élargie** : une réflexion élargie, sur le périmètre global du centre-bourg, ouvre des possibilités, comme c'est le cas pour Rivière Pilote :

- Déménager certains équipements publics pour les implanter sur les nouveaux projets en dents creuses et libérer des espaces qui pourraient intéresser des opérateurs privés.
- Aménager plusieurs dents creuses et essayer de trouver un équilibre sur la globalité de l'opération de densification.



© Scet

## Identifier les leviers locaux de massification du recyclage et du renouvellement urbain



© Scet

### Le recyclage foncier de la copropriété dégradée de la commanderie à Nogent-sur-Oise

Le **Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville** des Rochers est un quartier particulièrement fragile de Nogent-sur-Oise, faisant l'objet d'un projet d'aménagement. Dans ce quartier, la copropriété de la Commanderie s'organise en 3 bâtiments totalisant 142 logements. Malgré les plans de sauvegarde successifs, la copropriété a cumulé des dégradations bâtimentaires et des difficultés financières et de gestion.

Pour y remédier, l'État, la Communauté d'agglomération Creil Sud Oise et la Ville de Nogent-sur-Oise ont décidé d'engager une **procédure de carence** au vu des articles L. 615-6 et suivants du Code de la construction et de l'habitation (CCH), avec l'appui du Plan Initiatives Copropriétés de l'ANAH. Cette procédure - utilisée en cas de dégradation irrémédiable - doit permettre de justifier la dissolution juridique de la copropriété et le recours à l'expropriation par la puissance publique, en vue son **recyclage**.

Dans le cas de la Commanderie, cette procédure a été accordée à la Collectivité afin de faciliter son **acquisition**

et démolition dans l'objectif de mettre en place un **projet urbain, et notamment de végétaliser les emprises**.

Les bonnes pratiques identifiées pour la mise en œuvre de ce projet de recyclage foncier sont :

- **Identifier, et accepter l'état de dégradation physique et financier** de certains ensembles immobiliers afin d'envisager un projet de recyclage foncier ;
- **Se rapprocher de l'ANAH pour évaluer les outils financiers et juridiques mobilisables** pour appuyer les Collectivités, à l'instar de la procédure de carence ;
- **Anticiper les décisions** : les acteurs publics locaux de Nogent-Sur-Oise n'ont pas attendu que l'état de carence soit déclaré par le tribunal pour entamer l'acquisition des lots d'habitation, puisqu'une convention de portage foncier et immobilier avait été signée avec CDC Habitat.
- **Inscrire le bâtiment dégradé dans son contexte** : identifier les besoins locaux ou territoriaux sur les emprises foncières dégagées.





## Zoom sur la piste de travail n°4 :

### La surélévation : solution pour répondre aux enjeux de création de logement, ZAN, rénovation énergétique et vieillissement de la population ?

Par Didier Mignery, directeur fondateur d'UPFACTOR

La valorisation des potentiels de surélévation permet d'allier les réponses à plusieurs enjeux environnementaux et sociétaux.

D'abord, cela **permet de créer des logements sociaux et privés au plus près des besoins** (zones denses avec une proximité des transports et équipements), tout en évitant d'artificialiser les sols et en préservant les espaces naturels, agricoles et forestiers. En production classique, la surface moyenne artificialisée par logement dans l'habitat collectif est de 437 m². De plus, **la vente du droit à construire lié à la surélévation permet de contribuer au financement des travaux de rénovation énergétique** du bâtiment sur lequel le projet se fait, contribuant ainsi à l'amélioration des performances des bâtiments alors que de nombreux copropriétaires ne sont pas en capacité de financer ces travaux. Par ailleurs, la quasi-totalité des projets de surélévation nécessitent la présence d'un ascenseur. S'il n'existe pas, il est créé à cette occasion, ce qui permet aussi de rendre les logements existants plus accessibles et qui facilite notamment le maintien à domicile des personnes âgées. Ces travaux sont pris en charge par l'opérateur qui réalise la surélévation, sans surcoût pour les copropriétaires.

**Enfin, les opérations de surélévation, systématiquement couplées à une rénovation de l'existant, permettent de requalifier des patrimoines voire des quartiers complets en favorisant le recours à des solutions hors-site et bas carbone.**

À ce jour, c'est plus de 15 métropoles et agglomérations qui ont analysé à grande échelle leur potentiel de densification par la surélévation et deux cibles semblent prioritaires : le patrimoine des bailleurs sociaux et les copropriétés.

#### **Logement social : création de 50 000 logements dans le cadre d'opérations de rénovation**

Par sa configuration, le patrimoine des bailleurs sociaux est particulièrement bien adapté à la surélévation. Pour des questions d'acceptabilité des locataires, il est préférable de coupler une opération de surélévation à une rénovation du bâtiment existant. Il est donc indispensable de généraliser l'audit des potentiels de surélévation des bailleurs sociaux dans le cadre de leur Plan de Stratégie Patrimoniale (PSP). Par extrapolation, couplée au retour d'expérience sur l'analyse du patrimoine d'une cinquantaine de bailleurs sociaux sur l'ensemble du territoire, c'est 10 % des résidences qui sont éligibles à la surélévation, représentant un potentiel de 50 000 nouveaux logements sociaux sans achat de foncier.

#### **Copropriétés : création de 150 000 logements et 4,5 md€ pour la rénovation**

Les chiffres sont importants : 700 000 copropriétés en France, dont 300 000 copropriétés se situent dans les métropoles. On estime que 30 000 d'entre-elles sont surélevables, soit 150 000 logements privés potentiels. La vente du droit à construire correspondant pourrait permettre d'apporter un financement de la rénovation globale à hauteur de 4,5 milliards d'euros, en complément des aides gouvernementales et locales. De plus, une partie de ces 30 000 opérations de surélévation intégreront la création d'un ascenseur, améliorant ainsi l'accessibilité des logements existants



Par exemple, sur 2 200 immeubles de logement social étudiés sur la ville de Lyon, 13 % sont favorables à la surélévation par application des règles urbaines en vigueur, ce qui représente un potentiel de 3 000 logements à créer. À ce jour, la création de 500 logements a été engagée; dont 150 sont en chantier avec l'appui financier de la Métropole au titre de la sobriété foncière.

#### **Grands chiffres et potentiels théoriques issus de l'étude de gisement sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg réalisée par UPFACTOR**

##### **Cadre méthodologique :**

- Prise de connaissance des possibilités offertes par la réglementation urbanistique
- Audit et analyse du PLU et des règles d'urbanisme
- Collecte des données disponibles pour alimenter la base de données préalable au scan global
- Identification des immeubles pouvant être surélevés et ceux ne pouvant pas être surélevés

##### **16 500 bâtiments potentiellement surélevables**

- parmi les 65 000 retenus pour le calcul
- soit 25 % des bâtiments retenus
- soit 10,8 % de l'ensemble des emprises bâties de l'EMS
- avec 40 % des bâtiments publics en dessous de la hauteur moyenne des constructions voisines (à étudier au cas par cas)

##### **3 316 immeubles vérifiés limités à 2 étages max.**

- Dont la moitié hors résidentiel sur bâtiments publics, tertiaires et commerciaux
- Soit près de 38 000 logements à réaliser
- 10 années d'objectifs de création de logement



Exemple de visualisation 3d des niveaux potentiels obtenus – secteur Neudorf Gravière (UPFACTOR)





## Zoom sur la piste de travail n°7 : Prendre en compte la qualité des sols dans les projets d'aménagement et identifier les capacités de renaturation

Par Jean Guiony, directeur de l'agence Acqua Alta et président de l'Institut de la Transition Foncière

La préservation, non seulement du végétal, mais de sols fonctionnels, est un pilier majeur de la lutte pour l'atténuation du dérèglement climatique. Ressource non renouvelable à l'échelle humaine (de 100 à 10 000 ans pour former 1 cm), les sols remplissent des fonctions écologiques primordiales : captation de carbone, rétention et filtration de l'eau, réservoir de biodiversité, support de production agricole. Loin d'un simple cadastre, ils constituent une continuité (la trame brune) et une matrice en trois dimensions qu'il convient de connaître pour la protéger. Des sols sains permettent la lutte contre les îlots de chaleur et contre les inondations, soutiennent une agriculture vivrière, atténuent la pollution de l'air, augmentent la résilience face aux catastrophes naturelles, permettent le déploiement de la biodiversité et la séquestration du carbone.

Face à des pressions anthropiques constantes, comment mettre au cœur de l'aménagement du territoire et de l'aménagement urbain la préservation et la restauration de cette ressource ? La loi Climat et Résilience vise explicitement 4 fonctions des sols (biologiques, hydriques, climatiques et potentiel agricole) pour définir l'artificialisation ; c'est par là qu'il faut commencer. Pour cela, il est impératif de :

- **Connaître le patrimoine** : état des sols, leur niveau de fonctionnalité et plus largement appliquer un gradient d'habitabilité sur le cadastre ;
- **Éviter la dégradation**, avec un modèle économique qui permet de valoriser l'évitement ;
- **Restaurer** : partout où c'est possible, utiliser les outils techniques et juridiques qui amènent les actions de végétalisation, verdissement ou renaturation au niveau supérieur - la restauration des fonctions des sols.

### Connaître les sols au-delà du foncier

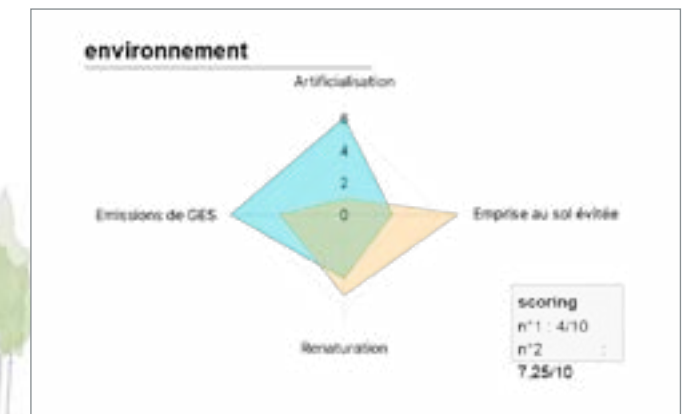
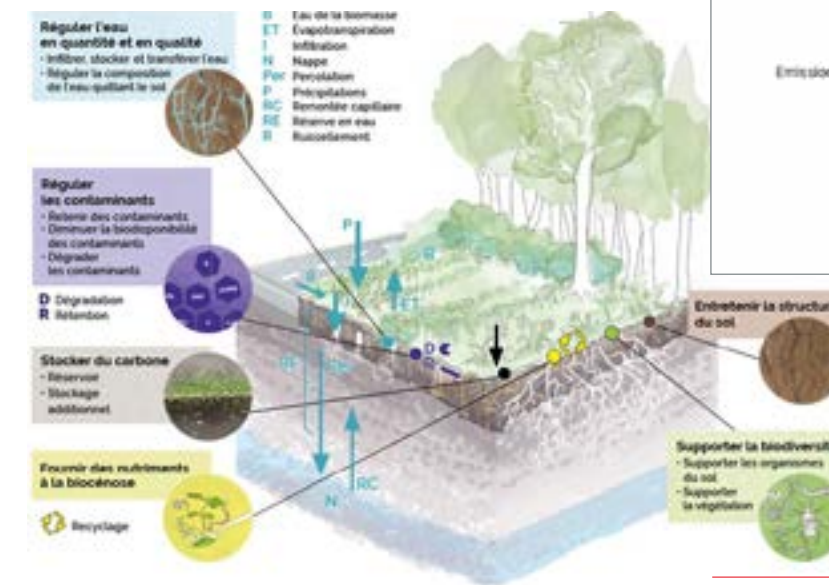
Ce nouveau regard porté sur l'aménagement et l'usage des sols implique de construire un diagnostic des sols qui dépasse le cadre traditionnel de la géotechnique et de la pollution, et qui prenne en compte a minima : la séquestration de carbone, le potentiel hydrique, la biodiversité interne aux sols (macro, méso, micro), et le potentiel agricole.

Des méthodes opérationnelles de prise en compte des fonctions écologiques des sols à différentes échelles de l'aménagement sont aujourd'hui en cours de construction. Citons le projet Detsol (Ademe), qui a conçu un outil d'aide à la décision pour les acteurs de la programmation urbaine. Le Diagnostic Sols de l'Institut de la transition foncière (conçu avec le soutien de l'Ademe et l'OFB), évalue quant à lui les méthodes de diagnostic de santé des sols et leur faisabilité technique, juridique, opérationnelle et financière, dans le cadre des cessions foncières.

Cette première étape de connaissance des sols doit également permettre d'appréhender un sujet dimensionnant dans les politiques d'aménagement, la pollution éventuelle du sol. Cette dernière sera déterminante quant aux usages à flécher.

### Objectiver les mesures d'évitement

Il est moins coûteux de préserver les ressources du sol que de les restaurer, selon l'IPBES. La priorité doit donc toujours être d'éviter l'artificialisation et la dégradation des sols. Un centimètre de sol met plusieurs centaines d'années à se constituer et le coût moyen de la renaturation varie entre 80 et 800 euros le m<sup>2</sup> (Salin, Claron, 2025). Des dispositifs juridiques peuvent être



© Institut de la Transition Foncière

### Un ensemble de guide et référentiels produits sur la renaturation, la qualité des sols et de

mobilisés dans ce but. Les obligations réelles environnementales (ORE) permettent par exemple aux propriétaires fonciers de faire naître sur leur terrain des obligations de protection de l'environnement allant jusqu'à 99 ans, même en cas de changement de propriétaire. Les collectivités disposent d'outils d'aménagement protecteurs, comme les emplacements réservés (gel d'une emprise délimitée par un PLU en vue d'une affectation prédéterminée (plantation, renaturation), ou les servitudes d'utilité publique (limitation administrative au droit de propriété, instituées par l'autorité publique dans un but d'utilité publique). Enfin, il devient nécessaire lors d'un projet d'objectiver les métriques ZAN relatives non seulement à l'artificialisation, mais aussi à l'évitement et à la restauration.

### Restaurer : outils et méthodes

Végétalisation, verdissement, réhabilitation, remédiation, renaturation, désartificialisation, pleine terre... la terminologie utilisée dans la filière est vaste et souvent mal maîtrisée. Au sens de la loi, désormais, la renaturation est bien la désartificialisation, c'est à dire la restauration de la fonctionnalité des sols (4 fonctions).

La programmer implique à la fois de :

- Planifier géographiquement les zones de renaturation (grâce à une cartographie de la qualité des sols et de leurs fonctionnalités, des continuités écologiques, de la trame brune).
- Hiérarchiser les priorités de renaturation en fonction des éléments de programme visés
- Adapter les techniques au temps du projet, à son budget et aux usages futurs du site.



Un Référentiel des techniques de renaturation sous forme d'arbre de décision, est en expérimentation (ouverte) dans un consortium d'acteurs (La Poste Immo, Icade, Arp Astrance, Ademe) piloté par l'Institut de la transition foncière.





## Zoom sur la piste de travail n°12 : Quelles marges de manœuvre pour verticaliser les activités économiques productives ?

Si les offres immobilières de bureaux sont très largement verticales, ce n'est pas le cas pour les activités productives, qui relèvent des **domaines artisanal, industriel, et par extension logistique et de la construction**. Plus particulièrement, les maillons productifs de leur chaîne de valeur (prototypage, production, voire logistique) ont des **besoins spécifiques** (accès poids lourds, poids des machines, etc.) **aboutissant à des typologies immobilières ad-hoc**, de l'atelier collaboratif à l'entrepôt, en passant par les pépinières et ateliers de production.

Face à la raréfaction du foncier, mais aussi à l'ambition de maintien des activités productives en ville, **penser leur « empilement », afin de mettre à profit les m³ plutôt que les seuls m²** constitue une piste engageante. Pour autant, les défis – fonctionnels, économiques, réglementaires – restent nombreux.

### Adapter l'offre immobilières en étage aux activités productives : des surcoûts à anticiper, des activités à écarter

La **connaissance approfondie des besoins des entreprises artisanales et industrielles** constitue la première étape pour concevoir des locaux verticaux adaptés :

- **Enjeux logistiques** : l'accès véhicules, voire poids-lourds, implique une accessibilité optimisée, avec des rampes d'accès (gestion des flux) voire des monte-charges (mais qui impliquent des temps de manutention augmentés).
- **Enjeux techniques** : la présence d'équipements lourds peut nécessiter des charges au sol admissibles importantes.

▪ **Enjeux de dimensionnement**, non seulement en termes de surface mais aussi de hauteur sous plafond pour accueillir des équipements hauts. Mais ces hauteurs peuvent en partie accueillir des mezzanines pour les fonctions supports.

▪ **Enjeux de sécurité et de réglementation** (ICPE, sécurité incendie, évacuation d'air...) qui peuvent écarter certains secteurs.

Puisque tous les secteurs n'ont pas les mêmes besoins, l'équilibre est subtil entre polyvalence – entraînant une relative surcapacité pour permettre à un spectre aussi large que possible d'activités de s'installer – et maintien de coûts supportables pour l'opération, ce qui peut exclure certaines entreprises, dont les besoins sont plus exigeants (charges au sol supérieures, etc.).

### Transformer les processus industriels vers plus de verticalité : une approche expérimentale

En complément de l'adaptation de l'offre immobilière, le **requestionnement des processus industriels** (production, conditionnement, expédition) peut également constituer une piste, mais est aujourd'hui encore **marginale au regard des défis impliqués** (charges admissibles, etc.). Toutefois, certains industriels explorent cette piste (voir exemple ci-contre), avec **des bénéfices à la fois en termes de productivité** (utilisation de la gravité à la place de tapis ou convoyeurs) **et de possibilités d'implantation en zones denses**.

Malgré ces défis, les initiatives de verticalisation d'hôtels d'entreprises industrielles se développent, notamment en zones denses, qui combinent demande forte et prix supérieurs (voir exemple).



© Proudreed

#### Exemple d'adaptation de l'offre immobilière pour faciliter l'empilement d'activités productives: Proudreed Veellage à Bobigny

- 22 cellules empilées sur 2 niveaux
- Un R+1 accessible par les poids lourds jusqu'à 7,5t avec une rampe d'accès et des charges au sol de 1t/m²
- Des hauteurs en 6,9 et 8m et une valorisation partielle en mezzanine



© Hoffman

#### Exemple de transformation des processus industriels vers plus de verticalité : Usine H2 de Hoffmann Green Cement Technologies à Bournezeau

- Usine de ciment verticale utilisant la gravitation pour la transformation
- Des défis pour le génie civil (test avec le CSTB) et le fonctionnement (montée au point le plus haut des matières premières)
- 70 m de haut, 2 ans de construction, 22 M€

### Mobiliser le souterrain : un potentiel fort pour la logistique, mais des coûts importants

Si les espaces souterrains se prêtent difficilement à des activités regroupant des salariés pour une longue durée, ils constituent une **opportunité supplémentaire pour accueillir des activités de stockage, de data center ou des flux logistiques**, tout en réservant le RDC à des activités le nécessitant. Toutefois, les **coûts de construction sont élevés**, en lien avec l'excavation nécessaire.

En parallèle, **les toitures peuvent être valorisées pour accueillir des fonctions de convivialité** (terrains de sport, restauration...), plutôt que mobiliser un foncier supplémentaire.

### Penser densité et mutualisation, pas seulement verticalité

Selon les parcelles et processus de production à accueillir, d'autres leviers de densification peuvent être mobilisés, en complément - ou à la place - d'une logique de verticalité. En particulier, la **mutualisation de services et espaces entre entreprises** (restauration, parking, salles de réunion, espaces de logistique...) peut s'avérer pertinente, **notamment pour des écosystèmes productifs avec des besoins similaires**.

Dans ce cadre, les dynamiques **d'écologie industrielle territoriale** (EIT), qui visent à « *optimiser les flux de ces ressources utilisées et produites à l'échelle d'un territoire pertinent, dans le cadre d'actions de coopération, de mutualisation et de substitution de ces flux de ressources* »<sup>1</sup> constituent une approche intéressante pour éviter les doublons d'équipements ou services (de production d'énergie par exemple) mais aussi pour éviter des flux superflus (intrants locaux). En parallèle, le **chrono-urbanisme** constitue un outil pour identifier les temps d'usages effectifs d'un espace afin d'en **optimiser l'emploi sur 24h** (ex : la nuit, voir exemple ci-contre).

### Anticiper le cycle de vie du bâtiment pour limiter l'obsolescence

Lorsque les entreprises quittent leur site initial, pour des raisons de croissance ou de fermeture, **l'enjeu de la reconversion du site** se pose. Dans ce cadre, des **formes bâties aussi polyvalentes que possible** (ex : cellules industrielles autour de 1 000 m²) mais aussi une **maîtrise foncière par les collectivités** (baux emphytéotiques) constituent des atouts de poids. En effet, favoriser le réemploi rapide du bâtiment, voire sa densification, permet d'éviter une consommation foncière liée à la vacance.

<sup>1</sup> Loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique



Zoom sur la piste de travail n°12

Quelles marges de manœuvre pour verticaliser les activités économiques productives ?



© A26 Architectures

Exemple d’opération valorisant les souterrains et toitures : hôtel logistique Chapelle International à Paris

- Reconversion d’une friche industrielle empilant les fonctions
- Regroupe une gare ferroviaire, un data center et un commerce de gros en R-1
- Agriculture et terrain de sport en toiture
- Coefficient foncier bâti de 1,54 pour 300 emplois



© USIN Lyon Parilly

Exemple d’opération de densification à la suite d’une fermeture de site : USIN à Vénissieux

- Ancien site productif et industriel de Bosch – reconverti par une SAS filiale de SEM
- 62 000 m² de locaux, dont 30 000 m² industriels
- Densification bâtie +50 % par rapport au site initial
- Commercialisation la plus aisée pour les lots de 1 000 à 2 000m²
- Coefficient foncier bâti 0,55



© RATP

Exemple d’opération proposant une mutualisation d’espace au fil de la journée : Atelier de la RATP à Paris 14

- Rénovation d’un centre bus financé en partie grâce à la vente de droits à construire à des promoteurs
- Atelier de maintenance et centre de remisage au R-2. La journée, le centre de remisage est dédié à la logistique du dernier km
- Enjeux techniques pour éviter les vibrations, portes coupe-feu 3h

Méthodologie et remerciements

Comment l’enquête a-t-elle été réalisée ?

Pour cette quatrième édition du livre blanc Objectif ZAN, le groupe SCET a souhaité recueillir les retours des professionnels qui aménagent et développent les territoires au quotidien à travers une **enquête en ligne réalisées de juin à août 2025 : 269 acteurs de l’aménagement ont ainsi été interrogés.**

Parmi les profils des 269 répondants, les plus représentés sont les collectivités locales (81 %), les EPL (18 %), les bureaux d’études (16,5 %) et les agences d’urbanisme et conseils d’architecture, d’urbanisme et de l’environnement (6,5 %). Par ailleurs, les territoires les plus représentés parmi les répondants sont les territoires ruraux (31 %), suivis par les territoires urbains (29 %) et les territoires périurbains (22 %). Les autres participants sont issus, dans une moindre mesure, de territoires ultramarins, littoraux, transfrontaliers ou de montagne. Des spécificités liées au profil des répondants (territoires d’implantation, structure de rattachement) ont pu être identifiées et sont soulignées quand elles existent et sont significatives.

L’enquête a permis d’apprécier la prise de conscience des enjeux liés au ZAN au sein de l’écosystème de l’aménagement, mais aussi d’explorer les réflexions, actions et outils mobilisés pour mettre en œuvre cet objectif. Le questionnaire a aussi permis d’interroger les professionnels publics et privés sur les retombées positives et les difficultés rencontrées sur le terrain, mais aussi de mettre en lumière les outils existants et à créer.

L’enquête a été enrichie par rapport à l’enquête 2024, tout en permettant les comparaisons avec la précédente édition :

- Les secteurs d’activités ont été complétés et le territoire d’ancrage de la structure des répondants a été ajouté pour préciser le profil de ces derniers ;
- Des typologies de territoires et de marchés ont été ajoutées afin d’avoir une vision plus fine de l’impact perçu du ZAN en France ;
- Les modalités de réponse de nombreuses questions ont été précisées et enrichies ;
- Des questions ont été ajoutées pour mieux saisir la vision du ZAN qu’ont les répondants :
  - Une question visant à mesurer l’ampleur de la contribution du ZAN à des enjeux tels que la lutte contre le réchauffement climatique, la revitalisation des territoires, etc. ;
  - Une question dédiée à la nature des réflexions et mesures concrètes engagées par les structures des répondants ;
  - Des questions dédiées aux types d’outils dont les répondants disposent et dont ils auraient besoin pour mettre en œuvre le ZAN.

Afin de compléter les perspectives soulignées par l’enquête en ligne, **une dizaine de partenaires et experts des questions foncières et d’aménagement ont été interrogés** et ont partagé leur vision du ZAN, des recommandations et des projets innovants pour réussir collectivement la sobriété foncière.

Bibliographie

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

Laurent Girometti, Directeur général d’EpaMarne-EpaFrance, et Vincent Le Rouzic, Directeur de projet stratégie et innovation d’EpaMarne-EpaFrance, docteur es urbanisme de l’Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, « *Le bail réel vert, pour concilier transition écologique et développement économique* », Le Moniteur, paru le 15 mai 2024.

Legifrance, *Loi n° 2023-630 du 20 juillet 2023 visant à faciliter la mise en œuvre des objectifs de lutte contre l’artificialisation des sols et à renforcer l’accompagnement des élus locaux*, juillet 2023

Legifrance, *Décret n° 2023-1096 du 27 novembre 2023 relatif à l’évaluation et au suivi de l’artificialisation des sols*, novembre 2023

SCET, « *Objectif ZAN. Le temps des projets* », novembre 2024

SCET, « *Objectif ZAN. Le temps de la mise en action(s)* », novembre 2023

SCET, « *Objectif ZAN. Réarmer l’intervention publique face au défi du Zéro Artificialisation Nette* », novembre 2022



Merci aux membres du comité technique  
pour leurs contributions et expertises

**Anna Lefoulon**  
**ADEME**

Animatrice Friche /  
planification territoriale

**Brigitte Bariol-Mathais**  
**Fédération nationale  
des agences d'urbanisme**

Déléguée générale

**Isabelle Mesnard**  
**CEREMA**

Responsable groupe aménagement  
durable

**Sandrine Barreiro**  
**Institut Paris Région**

Directrice du département urbanisme

**Sébastien Gouttebel**  
**Association des maires ruraux  
de France**

Vice-président

**Sarah Dubeaux**  
**Laboratoire d'initiatives  
foncières et territoriales**

Délégue Générale

**Camille Combes**  
**Fédération des EPL**

Responsable du département  
Aménagement

**Jean Guiony**  
**Institut de la transition foncière**

Fondateur et président

**Michael Restier**  
**Association Nationale des Pôles  
territoriaux et des Pays**

Directeur

**Tiefaine Concas**  
**Fédération des EPL**

Responsable territorial –  
Intercommunalités et villes de France

**Barbara Kiraly**  
**Association des Directeurs  
Immobiliers**

Délégue Générale

**Mélanie Charpentier**  
**Urban Land Institute**

Directrice exécutive

**Baptiste Bossard**  
**France Urbaine**

Conseiller logement, politique  
de la ville, urbanisme

**Sébastien Maire**  
**France Villes  
et Territoires Durables**

Délégue générale

**Yasmine Benarbia**  
**Collectif National  
des Jeunes Urbanistes**

Délégue générale

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

**L'anticipation**

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

**L'opérationnalisation**

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





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



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

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

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

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

## VOS CONTACTS

### Christophe LASNIER

Directeur Général Adjoint en charge  
des équipes conseil SCET

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

### Timothée HUBSCHER

Directeur BU Planification  
et Résilience Territoriales

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

### Pierre ALBERT

Directeur du développement  
Stratégie territoriale et planification  
urbaine

✉ palbert@citadia.com  
☎ 07 63 07 23 92

### Elias SOUGRATI

Manager Stratégie territoriale,  
Aménagement et Foncier

✉ e.sougrati@citadia.com  
☎ 06 79 46 15 93

Cette étude a été réalisée sous la direction de **Timothée HUBSCHER** et **Elias SOUGRATI**, avec la mobilisation de **Sylvain CHAPU**, **Fanny PAJOT**, **Clara MARGOT**, **Adrian MORANTE DE LOS REYES**, et **Chloé VERGUES**

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

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

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