

L'EPF de Normandie,
un acteur engagé
au service de toutes
les collectivités
normandes

PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTIONS

2022-2026



**Accélérer
le recyclage
foncier,
faciliter
l'aménagement**



I CINQ ORIENTATIONS POUR CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA NORMANDIE

1. La continuité dans l'effort de production au service de toutes les collectivités normandes..... 7
2. La sobriété, pour une gestion économe du foncier et du patrimoine..... 7
3. La résilience, pour préserver la capacité de rebond des territoires..... 11
4. L'inclusion, pour favoriser le développement du logement et des équipements publics essentiels 14
5. La production, pour favoriser la réindustrialisation normande..... 17

II LES MOYENS DU PPI 2022-2026 : DES INTERVENTIONS ET UNE ÉQUIPE EN PHASE AVEC LA RELANCE

1. Des niveaux d'interventions élevés 23
2. Un collectif de travail aux compétences renforcées..... 26

III LES PARTENARIATS DE L'EPF : DES SYNERGIES À TOUTES LES ÉCHELLES DU TERRITOIRE 32

IV L'ÉVALUATION ET LE BILAN DU PPI 2017-2021 : DES ENSEIGNEMENTS POUR DEMAIN

1. Une démarche d'évaluation sur la durée du PPI..... 37
2. Le bilan chiffré du PPI 2017-2021 44

La fidélité à nos engagements

PAR SÉBASTIEN LECORNU

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'EPF DE NORMANDIE

Lors de sa session du 3 décembre 2021, le conseil d'administration de l'EPF de Normandie a approuvé son programme pluriannuel d'interventions (PPI) pour la période 2022-2026.



Dans le programme pluriannuel précédent, j'avais fixé la feuille de route ambitieuse de l'EPF Normandie autour du « Faire plus, plus vite, plus efficacement... ». Les évaluations des dernières années le démontrent : les objectifs sont remplis, même mieux que prévu, et tout cela malgré la crise sanitaire.

Le grand succès des études Flash et la suppression des frais d'interventions de l'établissement offrent aux collectivités l'entièreté de l'ingénierie de l'EPF pour chaque projet. Le prolongement de nos politiques engagées, de l'extension aux plus petites communes des bénéficiaires de la revitalisation des centres-bourgs, à la poursuite de notre action sur le logement par la mise à disposition de fonciers, sont autant de réussites qui seront amplifiées. Continuer ce que nous savons faire et relever les défis qui sont devant nous : c'est toute l'ambition de ce PPI 2022-2026.

Par ailleurs, je pense que nous devons tirer de la crise sanitaire toutes les conséquences économiques et sociales. D'une part, en prenant conscience de nos fragilités industrielles et en contribuant activement à la ré-industrialisation de notre région. C'est un besoin fortement ressenti sur lequel nous devons activer nos efforts. D'autre part, une prise de conscience des fragilités sociales du territoire pour lesquels nous devons accentuer nos efforts. Je pense à la défense de la biodiversité, à un urbanisme en phase avec la nécessaire sauvegarde des espaces naturels et agricoles, et à des mobilités repensées. Nombre de ces actions sont déjà engagées, ce PPI 2022-2026 prend date pour atteindre ces objectifs dans les années à venir.

Je pense à la défense de la biodiversité, à un urbanisme en phase avec la nécessaire sauvegarde des espaces naturels et agricoles, et à des mobilités repensées.

Le monde est en transition. Ce PPI doit enclencher la dynamique pour suivre l'accélération des décisions nationales et européennes, dans tous les domaines que je viens de citer. Je crois dans l'action du réel, la recherche de l'efficacité et dans la capacité d'évolution de l'EPF Normandie. Une efficacité qui imposera, pendant la durée du PPI, des adaptations dont chaque évaluation viendra objectiver et orienter nos choix.

Restons à l'écoute de chacun et revoyons-nous très prochainement pour changer ce qui doit l'être. Continuons ce que nous savons faire. Continuons ce pour quoi nous sommes reconnus de nos partenaires. Soyons fidèles à nos engagements. ●



CREDIT PHOTO - VILLE D'AVENÇON - PROJET CONCUPAR L'ATELIER STRATEGIE EN STRATES



Tourisme, urbanisme, centralités

La rénovation du château des Ducs, à Alençon, a été accompagnée d'une réflexion sur la relation de ce patrimoine historique et le centre-ville. Désormais, à Alençon la ville moderne « communique » mieux avec la ville du passé.

Cinq orientations pour contribuer au développement durable de la Normandie

1. La continuité dans l'effort de production au service de toutes les collectivités normandes

2. La sobriété, pour une gestion économe du foncier et du patrimoine

3. La résilience, pour préserver toutes les capacités de rebond des territoires

4. L'inclusion, pour favoriser le développement du logement et des équipements publics essentiels

5. La production, pour favoriser la réindustrialisation normande

Les trois crises de 2020-2021, pandémie, économique et climatique, justifient que l'ambition de production reste plus que jamais un objectif central de l'établissement. Contribuer à la réussite du plan de relance et aux actions qui vont mettre la Normandie sur la bonne trajectoire par rapport aux enjeux climatiques, c'est produire de bonnes études, produire de bons projets, produire de bonnes réalisations. La réputation de l'EPF de Normandie s'est construite sur sa capacité à agir – et à agir vite – au service de l'ensemble des collectivités, de toutes les collectivités, petites ou grandes, riches ou pauvres, et l'établissement entend bien demeurer à la hauteur de cette réputation dans son nouveau PPI. L'action n'exclut évidemment pas la réflexion... En prolongeant les réussites - en termes de stratégie et de nouveaux outils - qui ont marqué les années 2017 à 2021, ce nouveau PPI introduit donc, dans ses orientations et ses méthodes, des approches enrichies par le programme précédent et par la crise des dernières années.

A côté de l'exigence de production, une autre exigence s'impose également : c'est celle de l'anticipation. Pour atteindre les objectifs contenus dans ses orientations, l'EPF doit pouvoir anticiper davantage, de manière à aider les collectivités à construire de vraies alternatives en amont des projets.

1. La continuité dans l'effort de production au service de toutes les collectivités normandes

L'évaluation du PPI 2017-2021 – réalisée pour la première fois – met en lumière une très forte exigence de continuité dans l'effort, de la part des collectivités vis-à-vis de l'EPF. Un effort qui a fait passer les interventions de l'EPF entre 2017 et 2021 de 9,3 à 21 millions € (*lire page 44*). Ce PPI nouveau s'inscrit d'autant plus fermement dans cette demande de continuité que les deux dernières années du PPI 2017-2021 ont été marquées par une crise sanitaire, économique et environnementale sans précédent.

Renforcer les réussites du PPI précédent à toutes les échelles des territoires, des plus ruraux au plus urbains, des plus riches aux plus pauvres, mais particulièrement là où les appuis de l'EPF – en financement ou en ingénierie – sont les plus nécessaires, demeure plus que jamais l'objectif central du PPI 2022-2026.

Cette continuité s'accompagnera toujours d'innovations. Comme il y en a eu au cours du PPI précédent (les études Flash, le travail sur les centralités, l'évolution des outils de maîtrise foncière, les actions sur les friches, l'excellence en matière de dépollution et de désamiantage...). Ce sont autant de domaines – et il y en a d'autres ! - où l'EPF a acquis une réputation et une maîtrise dont les collectivités ont besoin. Et elles l'ont dit ! Continuité et innovation, scandent le rythme de la vie même. Et les territoires sont des organismes vivants !

2. La sobriété, pour une gestion économe du foncier et du patrimoine

La sobriété désigne le caractère modéré d'une action ou d'une personne. S'agissant de la gestion économe des espaces naturels et agricoles, cela signifie qu'il convient d'épargner des biens rares et menacés...

■ 2.1. Intégrer les enjeux de la biodiversité dans tous les projets



Un exemple de renaturation sur une ancienne friche à Flers

La démolition des bâtiments Charcot a laissé la place à un nouvel espace naturel préparé par l'EPF, comportant une piste piéton-cycliste et permettant le retour de la biodiversité en centre-ville.

A Flers (61), sur les terrains où se dressaient les bâtiments Charcot, l'EPF a examiné les enjeux de biodiversité en amont du projet de la collectivité. Résultat : une très belle réalisation de renaturation s'accompagnant d'un cheminement piéton-cycliste à la suite de la préparation du foncier réalisée par l'EPF. D'autres projets sont en cours à Ambenay (27), Beuzeville (27), Mortain (50) ou Avranches (50). Cette prise en compte de la dimension « biodiversité » dans chacun des projets confiés à l'EPF constitue un engagement majeur pour l'établissement. Si elle se trouve en tête des orientations de l'EPF pour la période 2022-2026, cela ne tient en rien au hasard. La loi Climat et Résilience et les directives européennes fixent, dans ce domaine, des objectifs ambitieux et des rendez-vous précis. Cela s'accompagne d'ailleurs d'une prise de conscience forte des grandes collectivités, Région et Départements. La biodiversité concerne plusieurs types d'interventions stratégiques, aussi bien dans la nature qu'en ville, et notamment :

- celles visant à aider les collectivités dans la recherche d'une véritable sobriété foncière en matière d'étalement urbain et d'une moindre artificialisation des terres agricoles d'une part, les ex-friches industrielles, d'autre part
- celles visant les ex-friches industrielles, la renaturation de sites pollués notamment dans les centralités ou aux abords des villes.
- celles visant à la prise en compte du cycle de l'eau et du fonctionnement des continuités écologiques, notamment la préservation de la trame verte et bleue.
- celles visant à intégrer les objectifs des aires protégées afin d'accompagner les collectivités ou les gestionnaires dans le développement de leurs patrimoines naturels...

Ces engagements en faveur d'un renouveau de la biodiversité se veulent également équilibrés, dans un esprit de « juste mesure » : il s'agit de redonner une place à la nature en sachant la combiner avec les activités économiques, notamment les moins polluantes. A travers des études flash ou pré-opérationnelles, à travers ses actions dans les centralités et l'expertise acquise au cours du précédent PPI en matière de dépollution et de désamiantage, l'EPF va donner d'ici 2026 un élan fort à cet enjeu stratégique, qui concerne toutes les collectivités, sans considération de localisation ou de taille.

■ 2.2. Aider les collectivités à anticiper le foncier et à construire une stratégie foncière pour les projets sur leur territoire

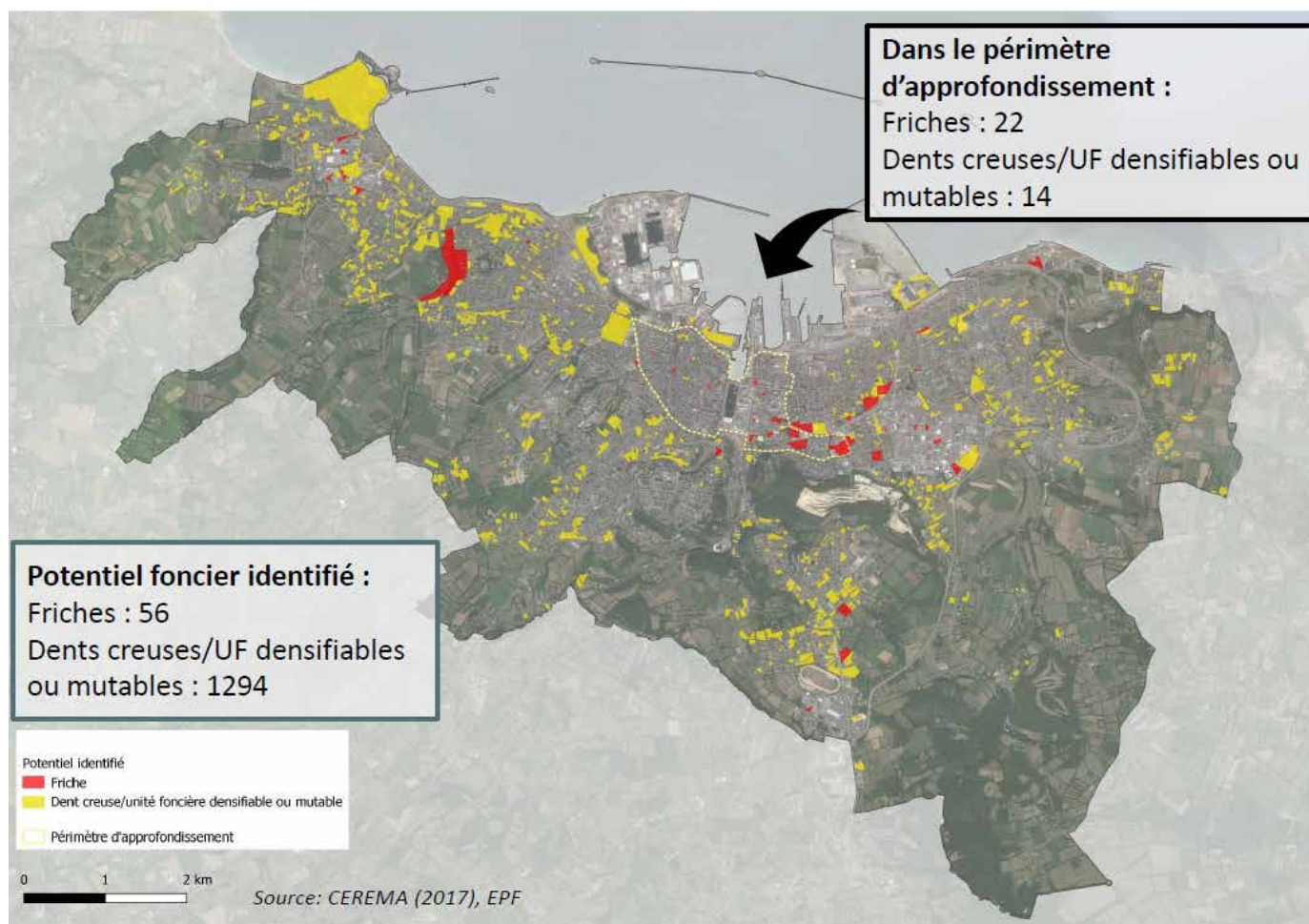
La Normandie est mal placée en matière de consommation foncière puisqu'elle a artificialisé 20 000 ha de son territoire ces dix dernières années. Cela la place au quatrième rang des régions qui ont le plus artificialisé de terres, rapportées à la surface. C'est trop au regard des objectifs du Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) de la région normande et de la loi Climat et Résilience, qui fixe, après une première étape en 2030 (1), à 2050 la date limite pour atteindre le taux de zéro artificialisation nette (ZAN). Or 2050, à l'échelle de vie d'un territoire, c'est presque après-demain, si l'on songe que certaines durées de portage foncier dépassent la dizaine d'années... C'est pourquoi, pour l'EPF, il importe d'engager, avec les collectivités, dès maintenant et de manière raisonnable, des actions en faveur de la maîtrise de l'étalement urbain.

Un des moyens-clé de cette meilleure maîtrise réside d'abord dans une plus grande anticipation du foncier pour leurs projets de la part des collectivités et ensuite dans la mise en place de véritables stratégies foncières. Certes, le foncier disponible est souvent affaire d'opportunité mais l'EPF dispose de moyens et d'outils capables d'aider les collectivités à mieux anticiper et mieux maîtriser dans la durée le foncier destiné à des projets, à leurs différentes étapes d'avancement. Une stratégie foncière permet de mieux prendre en compte les temps longs, les usages transitoires, de répondre à une plus grande mixité d'usage entre habitat, activités économiques, équipements publics et renaturation. L'EPF a lancé le mouvement dans le cadre « d'études de stratégies foncières »



L'ancienne friche renaturée à Flers

L'équipement permet de rejoindre le centre hospitalier, situé à environ 2 km, par un cheminement doux.



qui permettent de croiser les enjeux de développement économique, d'habitat et de développement durable. Elles contribueront à identifier les alternatives à la consommation foncière. De vraies dynamiques se créent ou ont déjà été créées, notamment avec la commune nouvelle de Cherbourg-en-Cotentin (50), avec la communauté urbaine de Caen-la-Mer (14) et avec la communauté d'agglomération Seine-Eure (27)...

Dans cette mission d'aide, l'EPF peut faire bénéficier également les collectivités de l'expérience acquise en matière d'observatoires fonciers, des outils conçus comme de véritables aides à la compréhension puis à la décision.

(1) La loi prévoit de diviser par deux d'ici 2030 la consommation des sols par rapport aux dix ans précédant l'entrée en vigueur de la loi.

Une carte d'anticipation foncière autour de Cherbourg-en-Cotentin

L'étude montre un important potentiel foncier, avec 56 friches et 1 294 unités foncières densifiables ou mutables.



2.3. Réhabiliter et rénover le bâti de la Reconstruction

Il n'y a rien de plus « normand » que le bâti de la Reconstruction ! C'est le résultat du lourd tribut payé par la région en matière de destruction d'immeubles et d'infrastructures à l'occasion du débarquement allié. La dureté des combats et les bombardements dévastateurs sont à l'origine de ces reconstructions, souvent situées en centre-ville, dans l'immédiat après-guerre. Dans la commune nouvelle de Rives-en-Seine (76), l'EPF a ainsi engagé récemment une étude technique, économique et juridique sur l'îlot Maupassant, également connu comme une partie de l'îlot « Banane ». Ce bâti de la Reconstruction a la particularité de ne pas être issu des destructions consécutives au débarquement mais de l'incendie qui a ravagé Caudebec-en-Caux en 1940, pendant l'exode, à la suite d'une attaque allemande qui visait le bac traversant la Seine (1).

De très nombreuses villes témoignent de la présence de ce bâti de la reconstruction, moderne pour l'époque mais qui a beaucoup vieilli depuis. Trop vieilli, faute de rénovations systématiques, car une grande partie de ce bâti ne répond plus aux normes modernes, ni surtout aux attentes de ses habitants (en

termes d'usages et de confort). Il constitue en revanche un patrimoine historique et un « vivier immobilier » de premier plan. Cette réserve de logements qui souffre aujourd'hui d'un phénomène important de vacance, possède donc un fort potentiel architectural et une grande valeur immobilière pour les collectivités à condition d'aller au-delà de la seule réhabilitation des logements. Il faut aujourd'hui penser à une mise en valeur plus complète pour remettre ce bâti de la Reconstruction « dans la ville » avec sa sociabilité, son économie locale, ses pratiques urbaines. Fort de l'expérience acquise dans la réhabilitation des logements dégradés au sein des centralités, l'EPF a déjà engagé des actions dans ce domaine, notamment dans le cadre d'un partenariat avec le CEREMA. Dans une première phase, il s'agira de disposer d'un véritable modèle économique pour sensibiliser et donner envie aux acteurs d'agir sur ce bâti puis, dans une seconde phase d'identifier des collectivités et des acteurs institutionnels pour lancer des expérimentations précises. Pour l'EPF, il s'agit d'entrer, dès le début de la mise en œuvre de son nouveau PPI, dans les premières expérimentations, grâce à un partenariat déjà engagé avec la Région. La rénovation du bâti de la Reconstruction, c'est aussi une autre manière de limiter la consommation foncière...

(1) La commune nouvelle de Rives-de-Seine a été créée le 1er janvier 2016, à la suite de la fusion des communes de Caudebec-en-Caux, Saint-Wandrille-Rançon et Villequier.

L'îlot Maupassant, plus connu sous le nom d'îlot « Banane », à Rives-en-Seine

L'EPF a engagé sur ce site une étude technique, économique et juridique pour rénover, remettre aux normes et aux besoins d'aujourd'hui ce patrimoine, moderne pour l'époque mais qui a beaucoup vieilli...



CRÉDIT PHOTO : VILLE DE RIVES-EN-SEINE

3. La résilience, pour préserver la capacité de rebond des territoires

La résilience désigne la capacité à surmonter les chocs ou les aléas traumatiques. Cette capacité de rebond repose sur le fait de savoir regarder le choc en face et de l'apprivoiser.

■ 3.1. Apporter des solutions résilientes aux collectivités en matière de centralités

En matière de centralités, l'offre faite aux collectivités couvre aujourd'hui un large éventail allant de villes de plus de 20 000 habitants jusqu'à des villes de moins de 3 000 habitants. Le programme « Action Cœur de ville », lancé par l'Etat, fait l'objet de 12 conventions en Normandie et 154 opérations ont été lancées par l'EPF dans ce cadre. L'EPF a également engagé deux expérimentations avec ses programmes « secteurs gares » (13 études lancées) et « centres-bourgs » (avec également 13 études lancées et en cours). Depuis octobre 2020, le nouveau programme « Petites villes de demain » est porté par l'Etat, le Conseil régional et les cinq départements normands. Il concerne les villes de moins de 20 000 habitants. 160 communes normandes ont été sélectionnées dont la moitié comptent moins de 3 500 habitants. Enfin, l'EPF a souhaité se pencher sur les plus petites centralités avec une expérimentation propre. Celle-ci bénéficie d'un partenariat avec les départements normands et concerne trois communes volontaires par département. Ce sont donc quatre dispositifs où l'EPF intervient à toutes les échelles de territoire, et qui déboucheront sur des actions concrètes au cours du PPI 2022-2026. Dans le cadre de ce nouveau PPI, les objectifs se diversifient : il ne s'agit pas seulement de renforcer l'attractivité de ces centralités (du point de vue commercial ou de l'offre de logement) mais aussi de renforcer leur résilience. Ceci implique donc de leur apporter une capacité de mieux résister aux aléas climatiques : cela concerne aussi bien l'exposition aux risques de submersion marine que la présence renforcée de la nature en ville, pour lutter contre les îlots de chaleur et maintenir la biodiversité. La ville de Louviers (27) est ainsi en train de préparer un parc arboré, rue des Oiseaux, en lieu et place d'anciens immeubles, démolis et désamiantés par l'EPF.



L'emplacement du parc arboré à Louviers et le bâtiment détruit

Une présence renforcée de la nature en ville pour lutter contre les îlots de chaleur et maintenir la biodiversité...



■ 3.2. Valoriser le foncier des collectivités pendant la durée de portage

A Colombelles (14), la transformation de l'ancien site de la Société métallurgique de Normandie (SMN) a été accompagnée, y compris pendant la phase de réhabilitation de la halle, par une association spécialisée dans l'économie circulaire. C'est cette association qui, depuis, continue d'assurer la gestion de ce tiers-lieu exceptionnel... Mais cette valorisation du foncier pendant la durée des portages reste un exemple trop rare. Cinq ans, dix ans, parfois douze ans de portage : ce sont les durées pendant lesquelles un foncier ou une friche peuvent demeurer inutilisés. Les causes en sont multiples : absence de projets parfois, difficultés à en élaborer un souvent, pollutions diverses en attente de traitement en fonction d'un futur projet... Pendant ce temps, le site peut sembler inutile, superflu, souvent inesthétique, voire dangereux lorsqu'il est situé en centre-ville. Conscient de ce problème, l'EPF veut aller plus loin en favorisant et en valorisant, avec les collectivités et avec le monde associatif, les usages transitoires pendant ces (parfois longues) années au cours desquelles les friches attendent un projet définitif. Des expérimentations en matière d'économie sociale et solidaire, d'économie circulaire pourraient ainsi



Le tiers lieu de Colombelles dans l'ancien site de la Société métallurgique de Normandie (SMN)

Pendant la phase de réhabilitation de cette halle, une association spécialisée dans l'économie circulaire a accompagné la transformation pour préparer la future gestion de ce tiers-lieu.

être engagées, à la condition toutefois que les sites puissent être sécurisés pour permettre ces usages...

De nombreuses solutions existent donc aujourd'hui, en Normandie ou dans d'autres régions dont on pourrait s'inspirer, pour favoriser l'occupation temporaire d'un foncier. L'EPF dispose des capacités d'études et de l'ingénierie nécessaires pour apporter aux collectivités des solutions qui permettent de « faire vivre » ces friches en attente d'un nouveau futur.

■ 3.3. Capitaliser et valoriser les expériences menées dans le domaine du retrait du trait de côte et en matière de PPRI

Avec quatre départements sur cinq offrant une façade maritime et 640 km de côte, la Normandie est particulièrement exposée au retrait du trait de côte et aux risques de submersion marine. Elle est même doublement concernée, à la fois par l'élévation du niveau de la mer et à la fois par l'artificialisation des territoires côtiers, fortement soumis aux pressions foncières. A cela s'ajoute la diversité des paysages littoraux... Les falaises, les havres, les estuaires, les plages de sable ou de galets, les dunes présentent autant d'aléas que de séductions touristiques. Ici on constate des inondations par remontées des nappes phréatiques, là des effondrements de falaise, ailleurs des transits de galets, ailleurs encore des submersions de décharges. L'EPF a acquis dans ce domaine des compétences importantes. Elles sont renforcées par un partenariat suivi avec le Conservatoire du littoral, avec le CEREMA, au sein du dispositif régional « Notre littoral pour demain » et de « Littoraux normands 2027 » porté par l'Etat. Très tôt, l'EPF a fait le choix de proposer aux collectivités des solutions résilientes pour « traiter » les risques de retrait du trait de côte. Le cas du camping de Quiberville et du transfert des bungalows de Sainte-Marguerite-sur-Mer est emblématique de cette stratégie : il s'agit de s'adapter aux phénomènes climatiques en éloignant les populations exposées plutôt que de vouloir protéger – à des coûts considérables – des secteurs qui présenteront toujours des risques importants.

En choisissant cette « adaptation raisonnée » plutôt qu'une « défense systématique », l'EPF entend poursuivre, dans son nouveau PPI, le travail de planification de la recomposition spatiale du littoral – et les mesures transitoires que cela implique. Les investigations, les réflexions, les études sont donc indissociables pour une action efficace et convaincante aux yeux des collectivités. De nombreuses autres interventions ont marqué le PPI 2017-2021- quai Collins à Cherbourg-en-Cotentin (50), décharge de la Samaritaine dans la Manche, acquisitions foncières dans l'estuaire de l'Orne.



Le quai Collins à Cherbourg-en-Cotentin, ancien quai de départ des transatlantiques...

La mise en valeur de ce quai enlaidi par des équipements portuaires en déshérence passe par des constructions capables de subir sans dommage des épisodes de submersion.





La loi Climat et Résilience confirme et consolide l'importance de cet enjeu. Elle prévoit une cartographie intégrée dans les PLU dans les trois ans qui viennent pour les zones impactées à 30 ans par le retrait du trait de côte et pour les zones impactées entre 30 et 100 ans. Les constructions nouvelles seront interdites pour les zones à 30 ans de façon à privilégier la renaturation et elles seront soumises à condition pour les zones menacées d'ici 30 à 100 ans. Pour le PPI 2022-2026, l'EPF souhaite contribuer, dans l'esprit de la loi Climat et Résilience, à la sensibilisation des collectivités et mettre en œuvre des expérimentations opérationnelles (1), notamment dans le cadre de Projet partenarial d'aménagement (PPA). Il s'agit de préparer des aménagements nouveaux, résilients, respectueux de l'environnement et d'aller plus loin que la simple reproduction « un peu en arrière » que nécessite le recul du trait de côte. Un des enjeux principaux, pour l'EPF, réside dans la recherche et la mobilisation du foncier permettant ces « replis » stratégiques...

Dans le domaine des plans de prévention des risques inondation, l'EPF développe une expérience importante, ne serait-ce qu'en raison de l'histoire qui le lie au bassin de la Seine. C'est le CEREMA, service technique de l'Etat, qui est le partenaire privilégié de l'EPF dans ce domaine. Avec les évolutions climatiques qui risquent d'accompagner la Normandie dans les prochaines années, les inondations et le retrait du trait de côte peuvent malheureusement combiner leurs effets dans de nombreux endroits.

(1) Le Code de l'urbanisme ajoutera l'adaptation des territoires littoraux au retrait du trait de côte parmi les missions des EPF d'Etat.

Le camping de Quiberville et le déplacement des bungalows de Sainte-Marguerite-sur-Mer

Ces déplacements, afin d'éviter le risque de submersion et de pouvoir renaturer la Sâane, illustrent la doctrine de la résilience : « Privilégier l'adaptation raisonnée à la défense systématique... »



3.4. Amplifier les actions de dépollution et de recyclage

De plus en plus loin ! Tel pourrait être le mot d'ordre du PPI 2022-2026 dans les domaines de la dépollution, du recyclage et de l'amiante. Pour la dépollution et le recyclage, cela fait déjà plus de vingt ans que l'EPF intervient dans ce domaine. La recherche de la sobriété et de la résilience, c'est donc déjà, dans ces deux domaines, une longue histoire... Quant à l'amiante et au traitement du bâti amianté, l'EPF s'est construit en quelques années une réputation qui en fait un acteur central en Normandie. En 2020, 400 logements ont ainsi été démolis, marquant une très forte croissance en quatre ans. La même année, l'EPF a mené un chantier-test pour étudier plusieurs techniques d'enlèvement de peintures amiantées, à l'occasion des travaux sur les bâtiments de l'ancienne Ecole nationale supérieure de la Marine marchande



(ENSM) à Sainte-Adresse, à côté du Havre.

Amplifier ces actions au cours du PPI 2022-2026, cela signifie quoi ? Cela signifie que l'EPF entend aller plus loin encore dans le traitement et le retraitement des matériaux, dans la création d'une économie circulaire des matériaux et dans la valorisation des déchets, y compris les déchets ultimes de l'amiante.

Ces démarches vertueuses qui visent toutes à réduire toujours plus les déchets s'accompagnent d'une politique volontariste d'utilisation des

matériaux bio-sourcés. Le béton de chanvre, pour ne citer que cette technique innovante, utilisé à Verson, dans le Calvados, pour isoler les murs des anciens Ateliers de rotation présente des avantages environnementaux exceptionnels : le chanvre est particulièrement économe en eau et ses performances hygrothermiques, thermiques et de résistance au feu sont remarquables.

Enfin, tout au long du PPI 2022-2026, l'EPF entend rester attentif à la décarbonation des énergies. Il n'oublie pas que la Normandie est une des toutes premières régions de France en matière de production d'énergie et le Conseil régional s'y préoccupe beaucoup des transitions engagées, notamment en faveur de l'énergie photovoltaïque ainsi que dans le développement d'une filière régionale hydrogène. Début 2022, sur l'ancien site Honeywell de Condé-en-Normandie (14), porté par l'EPF, le choix de l'opérateur photovoltaïque aura été arrêté.



L'ancienne Ecole nationale supérieure de la Marine marchande à Sainte-Adresse

Sur le bâtiment central, le seul à être conservé, on distingue l'échafaudage qui correspond aux zones de désamiantage, un domaine d'intervention dans lequel l'EPF s'est construit en quelques années une réputation régionale...

4. L'inclusion, pour favoriser le développement du logement et des équipements publics essentiels

L'inclusion désigne tout simplement le contraire de l'exclusion... C'est faire de la place aux autres et mener des politiques d'intégration et de développement des équipements publics dans le domaine social.

■ 4.1. Participer au développement d'une offre qui valorise les parcours résidentiels, la mixité sociale et la diversité de l'offre

Rares sont les zones normandes, y compris dans les principales métropoles, qui font partie des zones dites « tendues » dans le domaine du logement. La construction de logements neufs ne revêt donc ici pas le caractère stratégique qu'elle revêt ailleurs en France dans certaines zones tendues voire très tendues. Cependant, l'EPF maintient - et entend maintenir - une activité soutenue dans ce domaine en tenant compte des enjeux de sobriété foncière et du développement équilibré de l'offre de logements. Les importantes cessions de foncier pour le logement réalisées en 2020 permettent d'envisager une nette augmentation de la production de logements dans les premières années du PPI 2022-2026. Au moment où le nouveau PPI commence, l'EPF peut également afficher une part de production de logements sur les fonciers cédés pour le logement d'environ 15 % à l'échelle régionale. Enfin, le soutien de l'EPF aux collectivités a contribué à « limiter » la baisse des permis de construire à 2,5 % alors que la moyenne nationale s'est établie à -15 %, en 2020.

Le fait de vouloir maintenir une action soutenue dans le domaine du logement repose aussi sur l'existence de certains besoins, notamment dans deux domaines, celui du logement locatif très social avec une attention pour les communes dites



« concernées » par la loi SRU et celui de l'accès social à la propriété. Comme les faits valent mieux que les grands discours en matière de logement, une opération comme celle réalisée à Mont-Saint-Aignan (76), « raconte » bien les ambitions de l'EPF : une opération de 168 logements, dont 33 en location sociale et 22 en accession aidée. Un tel exemple montre que la mixité peut (et doit) exister au sein d'un même programme de qualité.

Au-delà de l'indispensable effort de production en accompagnement des collectivités, à travers notamment le mécanisme de minoration foncière, l'EPF souhaite veiller à un équilibre entre les PLAI (prêts locatifs aidés d'intégration), réservés aux plus défavorisés, et les PLUS (prêts locatifs à usage social), réservés aux familles dont les revenus sont plus élevés, de manière à garantir, au sein de mêmes programmes, une réelle mixité sociale. Dans le domaine de l'accès, les PSLA (prêts sociaux location-accession) permettent de développer l'accès social au logement. C'est le cas également avec les BRS (baux réels solidaires) développés dans le cadre d'OFS (Offices fonciers solidaires). Sur ce dernier point, l'EPF a soutenu et soutient la création d'un OFS par la communauté urbaine de Caen-la-Mer. Il encourage et encouragera la création d'autres OFS sur le territoire normand au cours du PPI 2022-2026 de manière à maîtriser durablement l'évolution des prix du foncier destiné à la création de logements par le développement de BRS. Enfin, le maintien d'une offre de logement attractive se justifie par le fait que l'EPF est sensible à l'érosion démographique normande. Celle-ci est réelle et sérieuse et mérite attention. La crise pandémique, les opportunités de télétravail, le coût et la qualité des logements franciliens expliquent un léger mouvement de fuite de certains Franciliens vers la Normandie mais cela ne suffit pas à combler un déficit installé depuis plusieurs années. Derrière ce développement de l'offre, il existe donc un réel enjeu de reconquête démographique.

■ 4.2. Accompagner les collectivités dans leurs efforts de maillage du territoire en équipements locaux de santé



CRÉDIT PHOTO : T.HOUYEL - LE COTENTIN



Une opération de 168 logements à Mont-Saint-Aignan

Avec 33 logements en location sociale et 22 en accession aidée, une telle opération montre que la mixité peut exister au sein d'un même programme de qualité et favoriser ainsi l'inclusion



Le nouveau pôle de santé de Valognes (à gauche, la gendarmerie avant sa démolition)

Plusieurs opérations ont été engagées au cours du PPI précédent pour doter les collectivités éloignées des grands équipements hospitaliers d'unités de santé disposant de plusieurs spécialités.

Le Pôle de santé libéral et ambulatoire (PSLA) réalisé à Clères (76) et inauguré en 2020, constitue le modèle-type des équipements de santé destinés à mailler le territoire normand. Dans le cas de Clères, c'est l'ancienne gare de voyageurs qui a bénéficié de cette reconversion. Au Molay-Littry (14), un centre médical va bientôt prendre la place (en 2022) de la friche laissée par la démolition de l'ancien hôtel-restaurant qui se dressait sur la place du marché, à côté de la mairie. A Valognes (50), c'est la gendarmerie qui a été démolie pour laisser la place à des bâtiments neufs qui accueillent un PSLA. Ces unités accueillent généralement plusieurs spécialités, notamment des infirmières, et comblent ainsi les attentes d'une population éloignée des grands équipements hospitaliers mais dont l'état de santé justifie un suivi à long terme ou momentané. Le recours à des études Flash permet souvent d'identifier ces types de besoin à l'échelle de bassins de vie intermédiaires.

■ 4.3. Soutenir la création d'éco-quartiers dans une logique d'inclusion, de renaturation et de résilience vis-à-vis des aléas climatiques

Les éco-quartiers sont un lieu d'inclusion sociale mais ils ont aussi pour particularité, aux yeux de l'EPF, de combiner plusieurs objectifs poursuivis par les orientations du présent PPI. Car les éco-quartiers sont aussi des lieux de résilience et de modération environnementale... et, sous certaines conditions, des lieux de production et d'activités. L'éco-quartier des Hauts-de-l'Orne, à Fleury-sur-Orne (14), offre un bon exemple de cette combinaison entre la construction de logements et le respect de l'environnement. Déjà associé à la conception et à la réalisation de treize éco-quartiers en Normandie, l'EPF recherchera, pendant la durée du PPI 2022-2026, des collectivités avec lesquelles mener des expérimentations dans ce domaine. Les éco-quartiers ont vocation à devenir des « laboratoires vivants » des villes et des bourgs de demain.



L'éco-quartier des Hauts de l'Orne, à Fleury-sur-Orne, près de Caen

Cet éco-quartier (en haut dans la photo) combine à la fois la présence de logements, un parti-pris de respect de l'environnement et la présence d'emplois...

5. La production, pour favoriser la réindustrialisation normande

La production désigne ici la production économique et industrielle et donc la production de richesses... Mais une production mise au service du développement de tous les territoires normands.

■ 5.1. Contribuer à la réflexion sur l'implantation d'activités économiques propres en centre-ville, à l'appui au développement d'éco-parcs régionaux résilients (NormandieParcs...) et à la requalification des parcs existants et/ou obsolètes

- **La relocalisation de certaines activités en centre-ville** apparaît d'autant plus importante qu'il s'agit d'atteindre un double objectif : réduire l'usage de l'automobile en rapprochant le domicile du travail mais aussi réduire les effets de l'étalement urbain et la consommation de terres agricoles ou d'espaces naturels. Dès lors que certaines activités ne génèrent ni pollution ni nuisances sonores, il n'y a pas de raisons de se priver de l'opportunité de recréer des emplois au cœur des villes ou des bourgs.

- **Les éco-parcs régionaux** ont vocation à accueillir des grandes activités industrielles comme celles de l'aéronautique et demain celles qui seront liées à la recherche-développement dans le domaine de l'hydrogène, puisqu'il s'agit d'un domaine dans lequel la Normandie nourrit de grandes ambitions. Ces éco-parcs devront apporter toutes les garanties en matière de résilience, de prise en compte de la biodiversité, de maîtrise des énergies et, de manière générale, d'adaptation aux enjeux environnementaux. Certains de ces parcs auront des fonctions spécialisées : c'est le cas notamment avec le projet de plate-forme multimodale de Val d'Hazey (27) et les 700 ha de son « périmètre de réflexion ». Porté par la communauté d'agglomération Seine-Eure, financé par le Contrat de plan interrégional Etat-Régions Vallée de la Seine, ce projet dédié aux activités logistiques, en est encore à l'étape des études. C'est également le cas de l'ancien site Peugeot, à Mondeville (14), dont la situation et la taille exceptionnelles - à l'intérieur du périphérique sud de Caen - en font un enjeu majeur d'aménagement pour la communauté urbaine de Caen-la-Mer.

- Enfin, **les parcs existants** devront faire l'objet de réhabilitation pour les rapprocher de critères plus soutenables. Pour ceux qui sont obsolètes, il conviendra sans doute de trouver des solutions de requalification complète ou partielle. Le PPI 2022-2026 va donc commencer sa « carrière » avec de nombreuses idées économiques en tête afin de contribuer pleinement à un élan productif nouveau pour le territoire normand.



L'ancien site Peugeot de Mondeville pendant et après sa démolition

Une friche de dimension exceptionnelle en bordure du périphérique-sud de Caen. Un enjeu d'aménagement majeur pour la Communauté urbaine de Caen-la-Mer.





L'étude du « secteur gare » à Yvetot

L'intervention de l'EPF a montré que la gare, malgré son éloignement, pouvait être raccrochée à la ville et former un quartier à part entière...

■ 5.2. Apporter un appui aux collectivités en matière de programmation urbaine équilibrée et d'intégration de projet

Dans la deuxième partie de ces orientations du PPI 2022-2026, celle consacrée à la biodiversité, le terme « juste mesure » est employé et explicité. Il s'applique également à la programmation urbaine et à l'intégration des projets. C'est bien une approche mesurée et équilibrée que l'EPF souhaite apporter aux collectivités entre activités économiques, culturelles, sociales et éducatives, et aussi entre fonctions résidentielles, récréatives, productives et créatrices. C'est au développement d'un tissu local « tricoté serré » que l'EPF veut travailler : équilibre entre les services à la personne, la santé, le bien-être, les commerces de proximité, les circuits courts, l'artisanat... et des activités de production non polluantes. Un tel tissu a non seulement pour but d'améliorer la qualité de vie des habitants et l'attractivité du territoire, mais aussi de favoriser la résilience urbaine. Le cas de l'étude « secteur gare » à Yvetot offre un parfait exemple de ce type d'intervention... Située sur la ligne Paris-Le Havre, la gare d'Yvetot (76) souffrait de son éloignement par rapport à la ville et de la médiocre qualité des aménagements à ses abords. L'étude a apporté des éléments de réflexion essentiels pour permettre à la gare de se « raccrocher » à la ville et de se transformer en véritable quartier.

■ 5.3. Développer les actions de valorisation du patrimoine et des paysages, et en faveur de l'activité économique touristique

C'est dans le PPI précédent que le secteur du tourisme est mentionné pour la première fois comme un « axe » de travail pour l'EPF de Normandie. Depuis 2017, l'idée a fait son chemin et nombreuses sont les collectivités qui ont pris bonne note de cette « compétence » qui avait pu paraître à l'époque comme éloignée des préoccupations foncières. Au cours du PPI 2017-2021, près d'une dizaine de collectivités ont « accusé réception » de ce thème d'intervention de l'EPF. Les actions de valorisation du patrimoine se sont multipliées : à Alençon (61), c'est la rénovation du château des Ducs dans le cadre d'un vaste projet urbain, à Fécamp (76), c'est le musée des Terres-Neuves, au Havre (76), c'est la requalification du quai Southampton, récompensée par un prix dans le domaine du paysage, c'est encore la vélo-route de « la Seine à vélo », c'est la future destination de la maison du peintre Pierre Bonnard, à Vernon (27)... Sans compter les sujets à enjeux multiples





et complexes, comme à Quiberville (76) où les risques de submersion marine menaçaient directement le camping... Cette opération combinait ainsi enjeux touristiques et économiques mais aussi de résilience aux évolutions climatiques.

Certes, l'impact de la crise pandémique s'est fait sentir violemment dans le secteur du tourisme mais les actions entreprises et à venir sur le patrimoine sont des actions durables qui vont faire sentir leurs effets sur le moyen-long terme. Confirmée par l'expérience, validée par les élus du territoire régional et les élus locaux, cette orientation en faveur des actions sur le patrimoine et du développement du tourisme a conquis une place à part entière dans le nouveau PPI.



La rénovation du château des Ducs à Alençon

Une opération à mi-chemin de l'action touristique et de l'action culturelle et patrimoniale, dans le cadre d'un vaste projet urbain...

Evaluation : poursuivre et améliorer la démarche

Faire, c'est bien. Evaluer ce que l'on fait, c'est mieux. Et c'est surtout la promesse de mieux faire ! Pour la première fois, l'EPF a décidé de soumettre son PPI 2017-2021 à l'épreuve de l'évaluation. En 2018, puis en 2021, à mi-parcours et en fin de parcours, cette évaluation a permis de mesurer les besoins et les attentes des collectivités vis-à-vis de l'EPF. Les besoins demeurent grands même si de nombreuses attentes ont été largement satisfaites à travers,

par exemple, le succès des études Flash ou la qualité des interventions sur les friches et les actions de dépollution. Le PPI 2022-2026 va bien entendu poursuivre dans cette voie, en prenant soin de distinguer ce qui relève de l'évaluation et ce qui relève du bilan. Quant aux modalités d'évaluation quantitatives et qualitatives, elles évolueront en fonction des priorités définies dans nos orientations et également en fonction des politiques publiques

prioritaires. Enfin, l'évaluation de nos actions sont également apparues comme un moyen de mesurer régulièrement l'adaptation de nos actions et constitue ainsi un outil de management en continu, auprès de nos équipes, des orientations définies dans notre PPI. A tous ces titres, outil de dialogue et d'échange avec les collectivités, outil de management interne, l'évaluation pourrait faire partie d'une orientation supplémentaire et transversale de ce PPI...





Aménagement, espaces publics, paysage

L'EPF a engagé presque un million d'euros dans le pré-aménagement d'un espace public d'une dizaine d'hectares au bout du quai Southampton, sur l'esplanade Nelson-Mandela, au Havre. L'ensemble, avec la sculpture « La Catène des containers », a été récompensé d'un prix en 2020.

Les moyens du PPI 2022-2026 : des interventions et une équipe en phase avec la relance

Les deux hypothèses de trajectoires qui sont détaillées dans cette partie sur les moyens que l'EPF va consacrer à son PPI 2022-2026 reposent toutes les deux sur un niveau d'interventions très élevé. Ce niveau, mis en place dès la survenance de la crise pandémique de 2020, est en phase avec l'esprit de la relance économique. Il a donc vocation à se maintenir tout au long du nouveau PPI, dans un esprit de fidélité à la vocation de l'EPF en tant que soutien du développement économique et social des territoires. Le niveau d'interventions du PPI 2022-2026 est défini sans recours à un emprunt nouveau et sans augmentation de la taxe spéciale d'équipement (TSE). Il est cohérent avec les résultats marquants du partenariat noué avec la région Normandie dès le précédent PPI et qui a vocation à se poursuivre, avec les enjeux portés par l'ensemble des collectivités – notamment les politiques habitat avec les EPCI et les politiques sociales avec les départements.

Les deux scénarios développés ci-après s'appuient ainsi sur le même niveau des interventions et se distinguent donc uniquement par une différenciation sur les acquisitions.

1. Des niveaux d'interventions élevés...

■ 1.1. Deux hypothèses de trajectoires autour d'un scénario prudentiel et d'un scénario volontariste

Chaque lancement d'un nouveau Programme pluriannuel d'interventions présente deux grandes difficultés. La première difficulté réside dans le fait que les cessions-acquisitions structurent et rythment la vie financière d'un EPF. Or, les durées de portage et les écarts entre les cessions et les acquisitions peuvent être longs voire parfois très longs, donc difficilement maîtrisables sur la durée quinquennale d'un PPI. La deuxième difficulté tient aux incertitudes économiques : celles-ci semblent plus grandes aujourd'hui qu'en 2016-2017 au moment de l'élaboration du PPI précédent.

C'est pourquoi les moyens qui vont être affectés au PPI 2022-2026 sont proposés sous deux hypothèses différentes. La première hypothèse repose sur un scénario prudentiel, la seconde sur un scénario volontariste.

■ 1.2. Le scénario prudentiel

Ce scénario repose sur une hypothèse d'acquisition mesurée, en considérant que les collectivités ne s'engageraient pas, sur la période du PPI, dans des politiques d'acquisition ambitieuses. Dans ce scénario, le total des acquisitions sur la période complète du PPI (146 millions €) serait proche du total des acquisitions au cours du précédent PPI.

Les cessions resteraient élevées pendant les deux premières années du Programme (à environ 35 millions €) – comme en 2020-2021 – en raison de l'importance du stock et se stabiliseraient ensuite pour atteindre un niveau équivalent au PPI 2017-2021 (à environ 30 millions €). Dans ce scénario, les cessions seraient supérieures de 10 millions € aux acquisitions.

En 2022, les interventions baissent légèrement en raison des prises en charge plus limitées en 2021 dans un contexte de périodes électorales et de fin de Convention entre l'EPF et la région Normandie. Ensuite, dès 2023, elles retrouvent un niveau élevé jusqu'à la fin du PPI. La TSE, quant à elle, restera au même niveau que pour le PPI 2017-2021 à 13 millions €/an.

Ce scénario doit produire un certain nombre d'effets sur le stock, la trésorerie, les fonds propres et les besoins de financement. Sur le stock, les taxes foncières seront intégrées à hauteur de 8 millions €, mais malgré cela, le stock devrait diminuer de 10 millions € sur la durée du PPI. Concernant la trésorerie, son niveau devrait s'établir à 32 millions € à la fin du PPI 2022-2026. Ce montant correspond à environ six mois d'activités, ce qui permet d'une part de maintenir l'activité sans recourir à un emprunt, d'autre part de laisser des marges de manœuvre pour le PPI 2027-2031. Quant aux fonds propres mobilisables, ils atteindraient 42 millions € répartis sur l'ensemble des dispositifs de l'EPF. Dans ce scénario, aucun besoin de financement n'apparaît comme nécessaire, ce qui permettrait à l'EPF de commencer son PPI 2027-2031 libéré de tout emprunt et avec un niveau de trésorerie suffisant pour la durée de son PPI.

D'une manière générale, ce scénario repose sur des choix de prudence, notamment en raison des incertitudes qui pèsent aussi bien sur la vigueur de la relance économique que sur les risques de voir la crise pandémique perdurer.

■ 1.3. Le scénario volontariste

Sous le double effet des plans de relance – Etat et Région – et de la dynamique créée par le PPI 2022-2026, l'action foncière retrouve assez rapidement son niveau d'avant-crise. Dans ce scénario volontariste, les acquisitions foncières progressent, passant de 28 millions € en début de PPI (2022-2023) à 35 millions € en fin de PPI (2025-2026). Quant aux cessions, elles restent élevées pendant les années 2022-2023 – en cohérence avec les échéances du stock

– puis baissent légèrement en 2024 avant de retrouver un niveau plus élevé du fait de la relance en début de PPI.

Les interventions suivent la même trajectoire que celle du scénario prudentiel : légère baisse en 2022 puis retour à un niveau élevé dès 2023. Ainsi ce scénario repose sur une hypothèse d'acquisitions nettement plus soutenues : avec 158 millions € sur la durée totale du PPI, il se distingue nettement du scénario prudentiel et des acquisitions réalisées pendant le PPI 2017-2021 (143 millions €). Quant aux cessions, elles se maintiendraient au même niveau que celles du scénario prudentiel avec, en toute logique, un niveau légèrement inférieur à celui des acquisitions.

Sur les travaux, la TSE, les taxes foncières et les fonds propres, le scénario volontariste ne se distingue pas du scénario prudentiel. La TSE restera au même niveau que pour le PPI 2017-2021 à 13 millions €/an, soit 65 millions € sur la totalité de la période, les taxes foncières seront intégrées au stock dès 2022 (prévision de 8 millions € en fin de PPI) et les fonds propres sont les mêmes que ceux du scénario prudentiel (42 millions € à comparer aux 35 millions € du PPI 2017-2021).

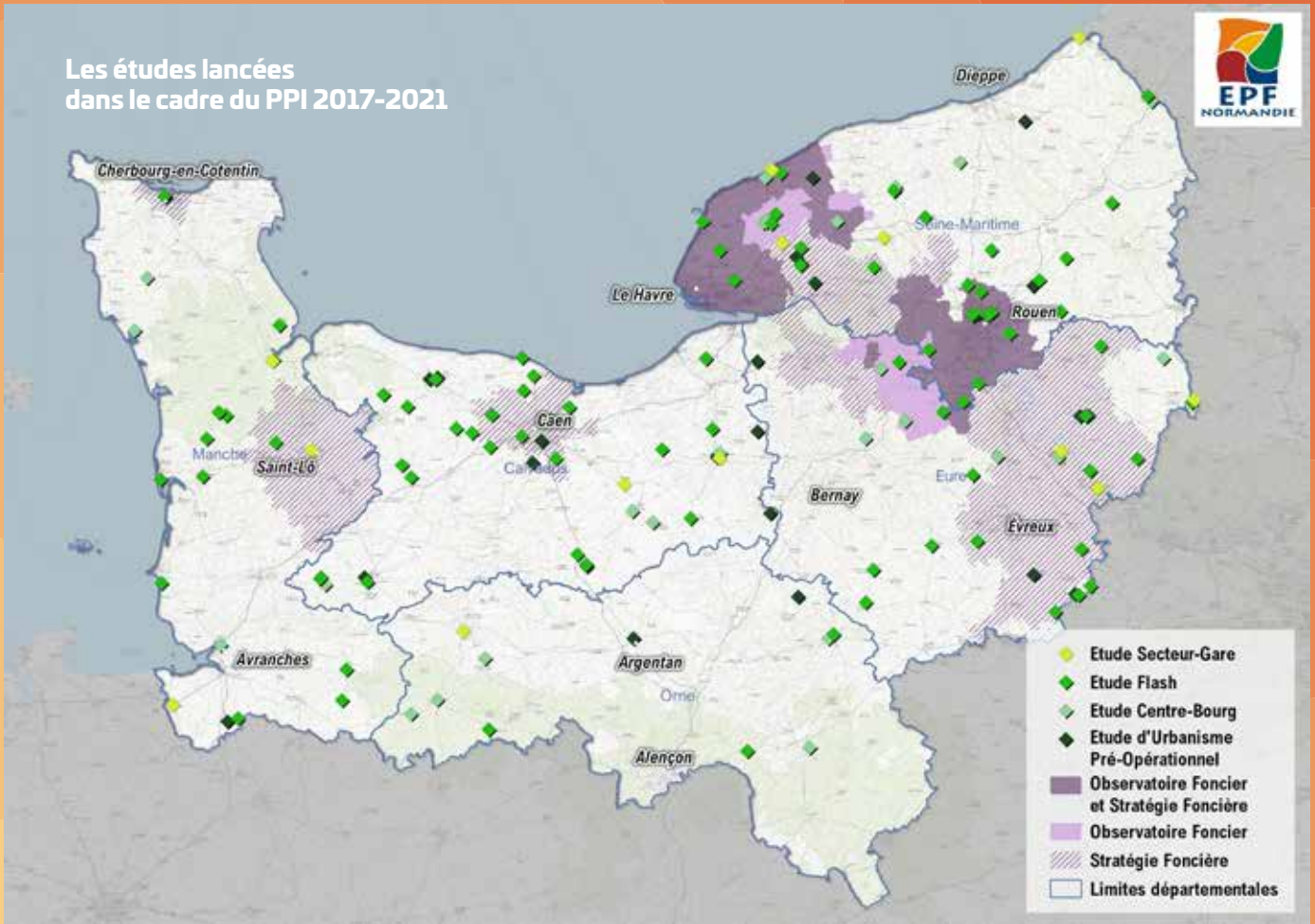
En revanche, les deux scénarios s'écartent sensiblement sur le stock et la trésorerie. Sur le stock, le niveau sur l'ensemble du PPI sera un peu supérieur à celui du PPI 2017-2021 (à 179 millions € contre 178) mais nettement supérieur à celui du scénario prudentiel (167 millions €). Sur la trésorerie, la baisse sera sensible par rapport au scénario prudentiel (18 millions € contre 32) et plus encore par rapport au PPI 2017-2021 (39 millions €). Cette trésorerie représente un peu moins de trois mois d'activité de l'EPF. Sur l'ensemble du PPI, ce niveau de trésorerie est suffisant et ne nécessite pas de recours à des emprunts. Comme dans le scénario prudentiel, l'EPF serait donc libéré de tout emprunt fin 2022.

■ 1.4. Les éléments de comparaison entre les deux scénarios

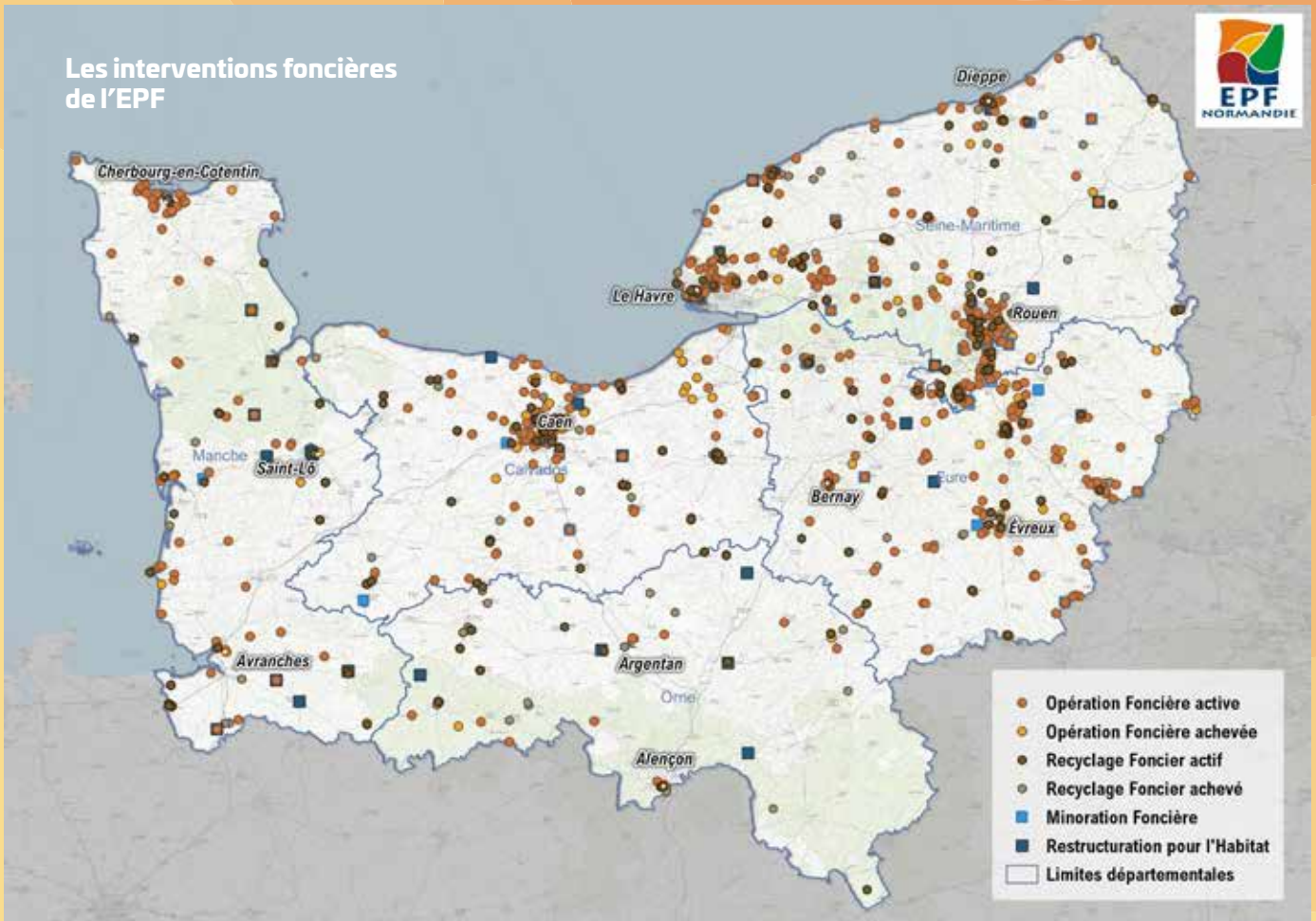
Repris dans le tableau (ci-dessous), les principaux éléments de comparaison entre les deux scénarios montrent que le niveau des cessions reste stable et que le niveau des acquisitions est plus élevé dans le scénario volontariste. Les travaux augmentent dans les deux scénarios à un niveau égal. La TSE reste stable autour de 65 millions €. Le stock baisse par rapport au PPI 2017-2021 dans le scénario prudentiel mais augmente légèrement dans le scénario volontariste.

	PPI 2017-2021	Scénario prudentiel	Scénario volontariste
HYPOTHESES			
Acquisitions	143	146	158
Cessions	156	157	157
Travaux	70	98	98
TSE	63	65	65
RESULTANTES			
Stock	178	167	179
Trésorerie	39	32	18
Fonds propres	35	42	42
Besoins de financement	0	0	0

Les études lancées dans le cadre du PPI 2017-2021



Les interventions foncières de l'EPF



2. Un collectif de travail aux compétences renforcées

■ 2.1. Un collectif de travail autour de nouvelles façons de travailler



Le collectif de travail que constitue l'EPF s'engage dans le PPI 2022-2026 en pleine conscience – et confiance – de ce qu'il représente pour les collectivités. Cette conscience s'est construite pour une large part autour de deux événements très différents. Le premier, ce fût celui de l'anniversaire des 50 ans de l'EPF en 2018. Le second, ce fût – et c'est encore ! – celui des solidarités nées de la crise pandémique, économique et sociale actuelle...

En 2018, les équipes de l'EPF découvrent, preuves à l'appui, textes à l'appui, images à l'appui, les témoignages de nombreux élus qui tous racontent à la fois leurs satisfactions de travailler avec l'EPF – d'un point de vue technique et professionnel - mais aussi le plaisir qu'ils prennent – d'un point de vue humain aussi – à échanger, dialoguer, réfléchir avec les équipes de l'EPF. Cette « découverte » va agir comme un élément fédérateur : l'EPF est perçu à l'extérieur comme un corps homogène, dont chacun porte les valeurs et une certaine idée de la relation entre l'établissement et les collectivités. L'importance du collectif de travail se révèle ainsi comme un élément fort de l'identité de l'EPF. Le deuxième événement, beaucoup plus dramatique, va venir consolider également l'importance du « collectif ». Face à la crise, l'EPF réagit très vite, met en place le télétravail pour assurer la continuité du travail – non seulement en interne, mais aussi dans les relations avec les collectivités - et s'organise pour limiter au maximum les impacts de la crise sur les entreprises qui travaillent directement ou indirectement pour lui. La solidarité du groupe, une nouvelle fois, l'emporte sur la sidération individuelle face à la crise.

Les « visages » de l'EPF

De gauche à droite
et de haut en bas :

- la direction des interventions et du foncier
- la direction de la gestion et des ressources
- la direction de l'anticipation et du développement
- le directeur général entouré de ses trois directeurs
- l'équipe de l'agence comptable

Quand l'évidence que la crise va durer s'impose à tous, le réflexe initial devient réflexion et la dématérialisation de la présence physique ouvre des perspectives nouvelles : proximité plus grande avec les élus, échanges facilités, développement des échanges numériques... Les méthodes de travail induites par la crise sont apprivoisées et maîtrisées : elles deviennent peu à peu « une autre façon de travailler et d'échanger », rendue possible par la force de ce collectif. La crise amène aussi l'EPF à s'interroger lui-même sur son organisation spatiale (quels locaux ? où et pourquoi faire ?).

C'est donc un EPF transformé, avec une équipe qui s'est consolidée dans l'épreuve face à la crise, qui aborde le PPI 2022-2026. L'équipe de direction elle-même évolue et simplifie son organisation autour de trois grandes fonctions complémentaires :

- une direction des interventions et du foncier, en charge de ce qui constituent les points forts de l'EPF, à savoir sa « capacité à faire » et son cœur de métier autour de l'action foncière
- une direction de l'anticipation et du développement, en charge d'imaginer les besoins et les outils de demain et d'apporter les précieuses connaissances dont le territoire à besoin pour se développer
- une direction de la gestion et des ressources, sans laquelle les deux autres directions ne pourraient pas accomplir sereinement leurs missions mais aussi sans laquelle le suivi des dossiers juridiques, comptables ou financiers avec les collectivités ne participeraient pas à l'image globale de qualité de l'EPF.

Cette simplification s'accompagne également d'une vision très horizontale du fonctionnement des équipes de l'EPF, en phase avec l'esprit collectif qui s'est imposé ces dernières années.

■ 2.2. Des compétences nouvelles à intégrer et des compétences acquises à renforcer

Le titre de ce chapitre fait la part entre compétences nouvelles et compétences déjà considérées comme acquises. Mais « compétences » n'est pas ici systématiquement synonyme de formation... Il peut s'agir de compétences associées comme celles que l'EPF recherche dans un nouveau partenariat avec l'Ecole nationale supérieure du paysage. En effet, intégrer la problématique des paysages dans son action – et y associer une école – c'est aussi aborder autrement la question de la biodiversité... Et la biodiversité fait partie des toutes premières orientations du PPI 2022-2026. La même remarque vaut pour d'autres écoles avec lesquelles l'EPF entretient des relations étroites mais aussi les échanges au sein du réseau des EPF d'Etat puisque chaque EPF possède ses « spécialités »



Une visite avec l'Ecole nationale supérieure de paysage

Pour l'EPF, intégrer la dimension paysagère dans les projets, c'est aussi envisager autrement l'intégration de la biodiversité dans les projets d'aménagement.

qu'il a développé en fonction des attentes des acteurs de son territoire...

Pour autant, beaucoup de compétences s'inscrivent aussi et surtout dans une logique de formation. La formation demeure un outil majeur pour renforcer ou imaginer des compétences qui consolideront le positionnement de l'EPF dans certains domaines. Ce sera le cas notamment des compétences économiques, conçues dans un sens élargi... L'objectif est clair – il fait l'objet du chapitre 4 des orientations (Production) : il s'agit d'améliorer la compétence de l'EPF en matière de développement industriel de façon à soutenir l'effort de réindustrialisation de la région Normandie. Quels fonciers, quels délais, quels produits, sur quels territoires pour favoriser cette réindustrialisation : telles sont les questions auxquelles il faudra répondre ! Et consolider les formations en matière d'économie des projets ou en matière de montage d'opérations... De la même manière les formations liées à la biodiversité et aux processus de renaturation (place de l'eau dans la ville, îlots de chaleur...) ou encore la gestion des usages transitoires, font partie des sujets clés à développer. Enfin, l'initiative prise en 2019 de faire suivre aux équipes des formations en matière de créativité s'est révélée très efficace : les équipes ont apprécié que la direction générale leur témoigne ainsi sa confiance. Elles ont pu observer que la généralisation de ces méthodes de brain-storming à de nombreux sujets parfois bloquants donnaient des résultats très opérationnels et concrets (lire également ci-dessous).

En ce qui concerne les compétences acquises et à renforcer, il convient de citer en premier lieu l'expertise sur l'amiante et sur les techniques de dépollution et de déconstruction. Sur l'amiante, l'EPF s'est construit une compétence majeure depuis plusieurs années : il en fait un acteur incontournable sur ce sujet en Normandie. Il convient donc de poursuivre dans cette voie compte tenu de besoins toujours très importants.

■ 2.3.Des outils à imaginer sans cesse...

L'EPF évolue également dans la conception des outils pour les collectivités. La boîte à outils mise à disposition dès 2017 reste en place mais, à l'occasion du PPI 2022-2026, l'établissement veut insuffler une logique davantage partenariale et contractuelle dans ses outils de dialogue avec les collectivités. Pour passer progressivement de la « boîte à outils » au vade mecum... Jusqu'à présent la contractualisation était multiple et propre à chaque dispositif, sans lien formel entre les conventions signées, même si elles portaient sur le même projet. A l'avenir, l'EPF souhaite aller vers une convention unique, enrichie en



Une image de la vie quotidienne des relations élus-EPF

La visite d'un site ou d'un chantier, suivie ou précédée d'une réunion : les projets se décident sur le terrain dans la réalité de leur environnement. Même si des «boîtes à outils» existent, les méthodes et les outils restent souvent à imaginer

tant que de besoin par des avenants pendant la durée de vie des projets. Cette convention (et ses éventuels avenants) permet une mise en œuvre opérationnelle plus intégrée, couvrant le cycle de vie de l'opération et l'ensemble des dispositifs mobilisés : depuis les études préalables, en passant par l'acquisition du foncier et les interventions pendant le portage, jusqu'à la cession du foncier prêt à l'aménagement pour accueillir le projet porté par la collectivité. En parallèle de ce conventionnement par projet/opération, l'EPF souhaite renforcer le dialogue régulier et réciproque avec les collectivités partenaires par la tenue de revues de projet mobilisant une gouvernance partagée. La pertinence et le rythme des revues de projets seront appréciés en fonction de la dynamique et des besoins des projets des collectivités, dans les multiples contractualisations territoriales. La feuille de route ou le programme territorial d'interventions en sera la concrétisation, alliant l'avantage d'un formalisme plus souple qu'un contrat global.

■ 2.4. Un ajustement mesuré des effectifs

S'il est un domaine où la continuité entre les PPI 2017-2021 et 2022-2026 sera la plus marquante, c'est en matière d'effectifs... Des ajustements mesurés auront lieu mais ils se produiront à la marge. L'agilité et la réactivité de la structure ont fait leurs preuves, y compris au plus fort de la crise, et rien ne justifierait de l'alourdir. L'EPF développe également des relations suivies avec des écoles normandes et accueille des alternants ou des stagiaires qui peuvent ainsi consolider leurs parcours. Pour l'EPF, ces actions sont l'occasion de se constituer un réseau de futurs collaborateurs. Enfin, la Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) reste l'outil privilégié de gestion des ressources humaines.

Dans la logique de maîtrise de ses effectifs, l'EPF poursuivra sa politique d'externalisation de certaines fonctions.

Créativité : de nouveaux profils d'hommes et de femmes...

Lors de la préparation du PPI 2022-2026, quatre groupes de salariés se sont livrés à des exercices de réflexion sur l'avenir de l'EPF. Un de ces groupes a travaillé sur le thème : « Qui l'EPF doit-il recruter pour la Normandie de demain ? » A la suite d'une seule séance de créativité, les neuf salariés mobilisés ont imaginé quatre profils qui pourraient faire leur apparition dans les effectifs de l'EPF au cours du PPI 2022-2026...

- L'économiste de projets. Ce nouveau profil devra apprécier la faisabilité du projet de la collectivité, établir et analyser des bilans financiers, et rechercher des financements et des subventions.
- Le prospecteur ou la prospec-

trice foncier. Ce nouveau profil devra rechercher et proposer des terrains aux collectivités, anticiper les risques de retrait du trait de côte, anticiper les enjeux du zéro artificialisation nette (ZAN)... et faciliter la réindustrialisation des territoires.

- L'urbaniste du transitoire. Ce nouveau profil devra chercher à développer l'économie sociale et solidaire dans les projets, développer l'économie circulaire et, de manière plus globale, optimiser l'usage des biens pendant la durée du portage foncier.
- L'ingénieur(e) écologue. Ce nouveau profil devra s'efforcer de préserver la biodiversité dans les projets d'aménagement et sur les sites en portage, et, à défaut

de réussir pleinement, d'identifier les actions de compensations environnementales à mettre en œuvre.

Les trois autres groupes ont travaillé eux aussi librement sur le PPI et ont proposé des outils de communication nouveaux, une péniche électrique sur la Seine et un camping-car à hydrogène qui serviraient de bureaux mobiles à l'EPF... Dans le même esprit d'améliorer la proximité de l'EPF avec les territoires, certains imaginent pour demain des espaces de co-working qui pourraient être aménagés partout en Normandie. Avec des économies substantielles en matière de temps de déplacements et d'émissions de gaz à effet de serre...





Démolition, dépollution, foncier pour le logement

En plein cœur d'Evreux, l'ancien hôpital Saint-Louis laissera la place notamment à un institut de formation en soins infirmiers (IFSI) et à des opérations de logement. L'EPF a remis à l'aménageur un site qui comporte de nombreux vestiges archéologiques allant de l'époque gallo-romaine (visibles au premier plan) jusqu'au haut Moyen-Âge.

Les partenariats de l'EPF : ...

L'EPF agit en synergie avec tous les acteurs du territoire, sans considération de taille ou d'échelle. Depuis sa création en 1968, les partenariats sont dans son ADN. Ainsi, tout acteur du territoire intervenant dans le domaine du foncier, de l'aménagement et du paysage, des équipements publics, du logement, de la construction, de la biodiversité, du patrimoine, du tourisme, de l'environnement ou de la dépollution, de l'économie et du commerce a fait, fait ou fera partie de ses partenaires. Mais les coopérations ne s'arrêtent pas aux acteurs directement impliqués dans les champs d'intervention de l'EPF. Elles concernent également les domaines de la formation et du monde académique. L'EPF est ainsi particulièrement attentif à ses échanges avec les écoles, petites ou grandes, comme c'est le cas avec l'institut polytechnique UniLaSalle sur le campus de Rouen ou l'Institut national des sciences appliquées de Rouen-Normandie (INSA). Les partenaires de l'EPF, cela fait donc beaucoup de monde... d'autant que d'anciens partenaires peuvent le redevenir et de nouveaux peuvent faire leur apparition. C'est pourquoi tous ne peuvent être cités ici. Nous citons les plus importants, dans les domaines financiers et techniques, ceux de longue date et qui ont vocation à continuer à l'être dans le cadre du PPI 2022-2026, les plus récents ou qui ont été renouvelés en 2020-2021, ainsi que quelques-uns souhaités par l'EPF car appartenant à des domaines qu'il entend approfondir.

Toutefois, les « coopérations » ne s'arrêtent pas aux partenariats. Etablissement public de l'Etat, sous tutelle technique du ministère de la Transition écologique et du ministère délégué au Logement, l'EPF travaille également avec la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), la Direction départementale des territoires (DDT) de l'Orne et les Directions départementales des territoires et de la mer (DDTM) du Calvados, de l'Eure, de la Manche et de la Seine-Maritime, autant de co-acteurs avec l'EPF, davantage que des partenaires.

LES GRANDS PARTENAIRES FINANCIERS

1

Région Normandie

Départements du Calvados, de l'Eure, de la Manche, de l'Orne et de la Seine-Maritime

Fonds européen de développement régional (FEDER)

France Relance

Contrat de plan interrégional Etat-Région (CPIER)

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)

EPCI Normands

3

LES PARTENARIATS TECHNIQUES LOCAUX

Chambres de commerce et d'industrie (CCI)

Agence d'urbanisme Havre Estuaire Seine (AURH)

Agence d'urbanisme de Rouen et des boucles de Seine et Eure (AURBSE)

Agence d'urbanisme de Caen Normandie Métropole (AUCAME)

Conseils en aménagement, urbanisme et environnement (CAUE)

2 LES PARTENARIATS TECHNIQUES RÉGIONAUX

Conservatoire du littoral ADEME
Société d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER) Banque des territoires
Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA)
Action logement Union sociale pour l'habitat de Normandie (USH)
Chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI) Parcs naturels régionaux (PNR)
Agence de l'eau Seine-Normandie Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM)

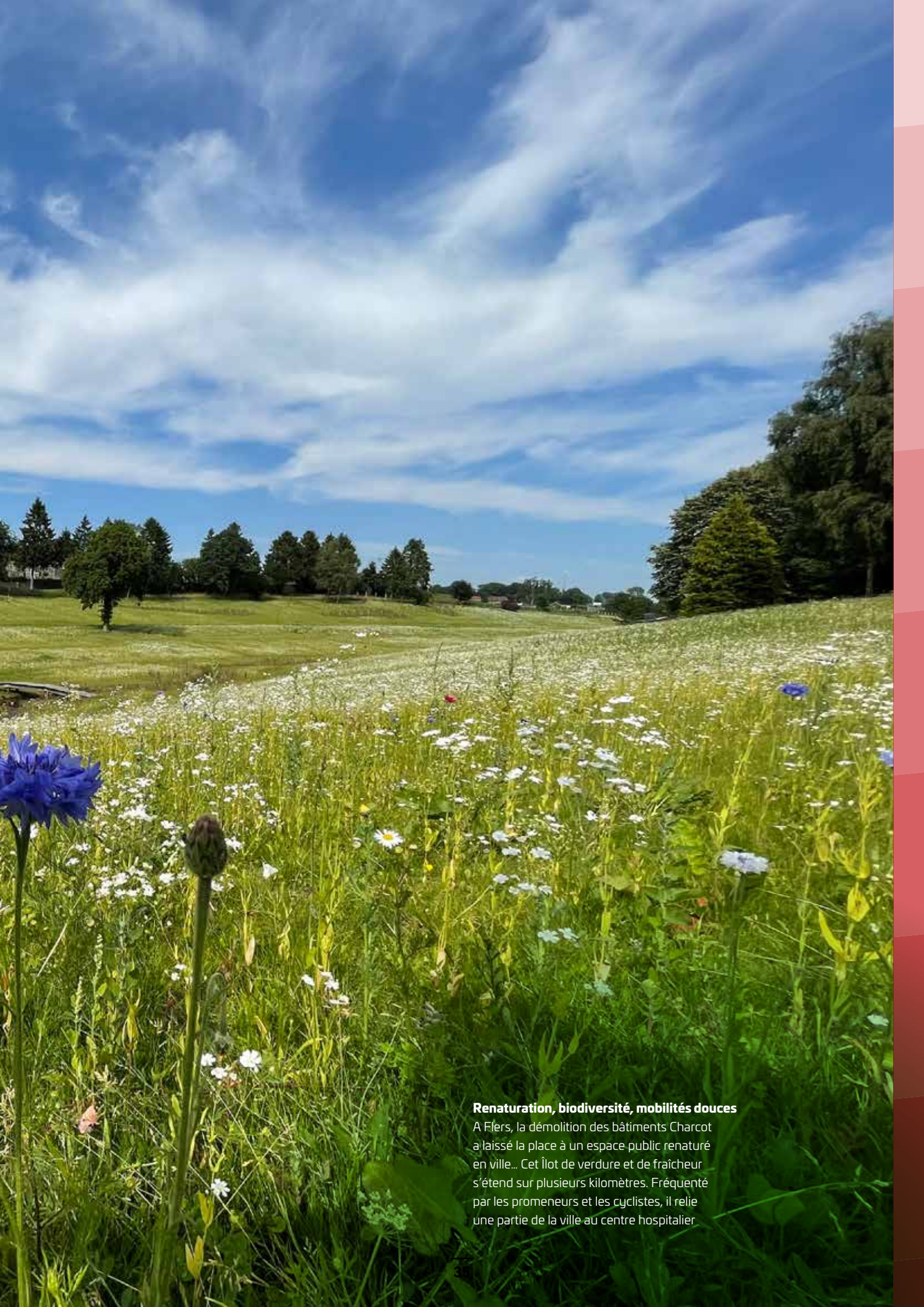


...des synergies à toutes les échelles du territoire

4 LES PARTENARIATS SOUTENUS PAR L'EPF

Maison de l'architecture de Normandie
Prix d'Architecture et de l'Aménagement normand
Observatoire du bureau et de l'activité en Normandie (OBAN)
Ecole nationale supérieure d'architecture de Normandie
Rouen Normandy Invest Seine-Maritime attractivité
Ecole nationale supérieure de paysage
Observatoire du logement neuf en Normandie (OLONN)
Biennale d'architecture et d'urbanisme de Caen





Renaturation, biodiversité, mobilités douces

A Flers, la démolition des bâtiments Charcot a laissé la place à un espace public renaturé en ville... Cet îlot de verdure et de fraîcheur s'étend sur plusieurs kilomètres. Fréquenté par les promeneurs et les cyclistes, il relie une partie de la ville au centre hospitalier

L'évaluation et le bilan du PPI 2017-2021 : des enseignements pour demain

Pour la première fois, le PPI 2017-2021 a intégré une démarche d'évaluation... Objectif : permettre à l'EPF de mieux appréhender la valeur de ses interventions sur le territoire normand, en complémentarité des autres acteurs. Une évaluation à mi-parcours a été menée en 2019 et constituait une première étape dans la démarche d'évaluation du PPI. Cette évaluation a permis de réaliser un premier bilan de la mobilisation des dispositifs de l'Établissement par les collectivités et a permis de rendre compte des actions de l'Établissement, notamment dans les nouveaux champs d'interventions identifiés dans le PPI, mais également sur les modalités proposées aux collectivités.

Les conclusions du rapport confirment que l'EPF a su identifier les attentes des collectivités sur les thématiques émergentes et adapter ses outils pour y répondre (qu'il s'agisse d'attractivité des centres bourgs, des secteurs gares, du bâti amianté ou de la question du tourisme comme vecteur de développement).

Le présent bilan du PPI permet ainsi, au-delà du rendu compte sur l'activité de l'EPF des cinq années écoulées, de produire des enseignements pour l'élaboration du nouveau PPI et le développement des actions de l'EPF en faveur des territoires et collectivités normandes.

1. Une démarche d'évaluation sur la durée du PPI

■ 1.1. L'évaluation sur les modalités d'intervention

Tous types d'interventions confondus (études, portage foncier, maîtrise d'ouvrage travaux), l'EPF a enregistré 1 088 sollicitations au cours de la période 2017-2021. Le niveau de sollicitations des collectivités est stable les trois premières années avec une moyenne de sollicitations de 244 par an. Les années 2020 et 2021 marquent un recul du volume des demandes d'interventions, impactées par la crise sanitaire et par les élections locales mais également par une programmation moins soutenue dans le cadre de la convention avec la Région. Seulement 7 % des sollicitations n'aboutissent pas à l'intervention de l'Etablissement, généralement parce que la collectivité n'a pas donné suite à sa demande.

Ce sont les communes qui sollicitent majoritairement l'EPF, avec 73 % des demandes. Mais les 264 communes concernées représentent un peu moins de 10 % des communes normandes. A l'inverse, les EPCI (communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines) représentent 17 % des demandes mais, avec 42 EPCI concernés, cela représente plus d'une intercommunalité normande sur deux (61 %).

D'une manière générale, ce sont les territoires des villes moyennes (communes ou EPCI) qui représentent environ la moitié des sollicitations adressées à l'EPF.

Ils ont sollicité l'EPF

1 088

sollicitations
de 2017 à 2021

93 %

des sollicitations
aboutissent

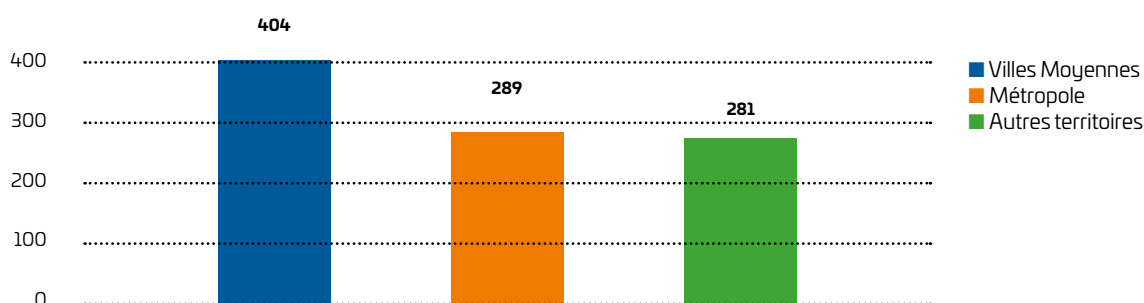
61 %

des EPCI normands
ont sollicité l'EPF

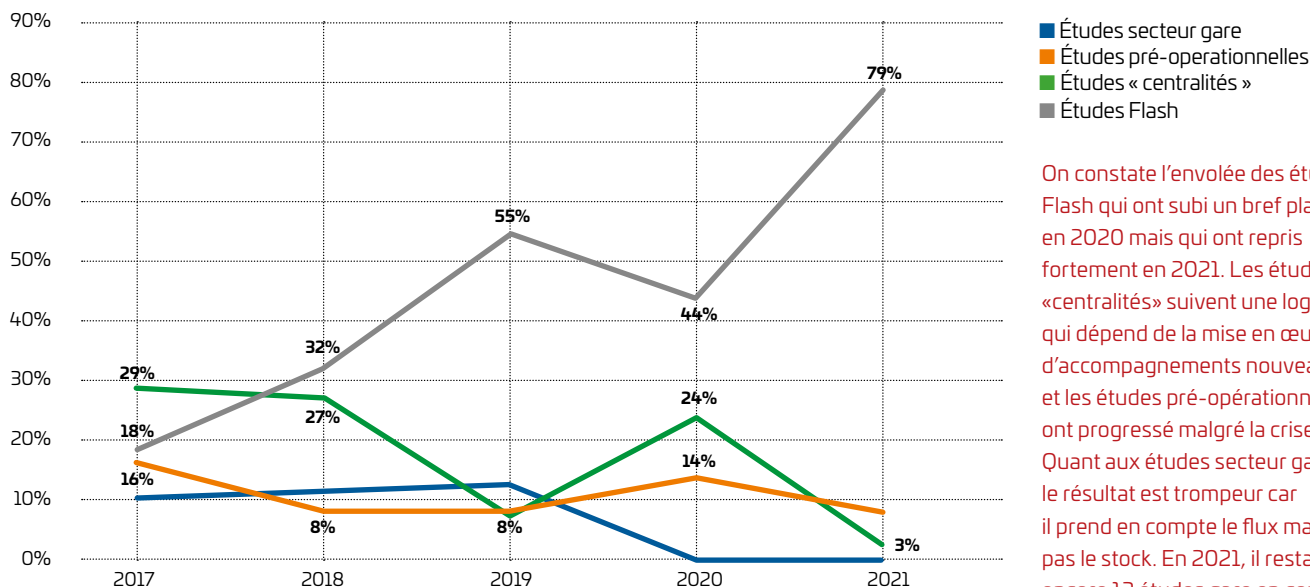
Les études générales et le boom des études Flash

Les études générales peuvent être classées en cinq catégories : les études « centralités », les études pré-opérationnelles, les études secteur gare, les études Flash, les études FPRH... L'ensemble de ces études représente 21 % des sollicitations des collectivités pour un volume global de prise en charge d'environ 9 millions €. En 2021, 53 % des études engagées sur le PPI étaient achevées. Le volume financier important constaté en 2017 est dû au coût élevé des études « secteurs de gares » et « centres bourgs » engagées en début de PPI. Quant au pic de l'année 2020, il s'explique par la hausse du nombre des études flash mais également de l'expérimentation des études pour les petites centralités engagées sur 15 communes.

Les sollicitations par territoire



L'évolution des typologies d'études



On constate l'envolée des études Flash qui ont subi un bref plateau en 2020 mais qui ont repris fortement en 2021. Les études « centralités » suivent une logique qui dépend de la mise en œuvre d'accompagnements nouveaux et les études pré-opérationnelles ont progressé malgré la crise. Quant aux études secteur gare, le résultat est trompeur car il prend en compte le flux mais pas le stock. En 2021, il restait encore 12 études gare en cours à l'EPF. Mais ces études auront tendance à se réduire car l'ensemble des secteurs gares en Normandie aura été traité.

- **Une demande croissante des études Flash.** Prises en charge intégralement par l'EPF, les études Flash permettent aux collectivités de tester une hypothèse d'aménagement. Elles apportent ainsi une précieuse aide à la décision dans des délais très courts (souvent un mois). L'évaluation du PPI à mi-parcours montrait que ces études étaient plébiscitées par les collectivités. En juin 2021, elles représentent une large majorité des études et constituent souvent une « porte d'entrée » vers de nouveaux territoires. Ce sont les petites et moyennes villes (de 500 habitants à 10 000 habitants) qui sont les plus « demandeuses ». Le coût moyen de ces études s'élève à 12 000 € HT.

- **Une évolution des études « centralités » pendant le PPI.** Dans cette catégorie sont regroupées toutes les études relatives aux réflexions menées sur les centres bourgs (études pré opérationnelles, étude « centre bourg », études petites centralités...). Lors de l'évaluation à mi-parcours, elles représentaient 73 % des demandes. En 2019, elles ont connu un recul, puis un pic en 2020 en raison du déploiement de l'expérimentation sur 15 communes des études à destination des « petites centralités » (moins de 1 500 habitants) dans le cadre du partenariat avec les cinq départements normands. Le coût prévisionnel de ces études est de 20 000 €.

- **Une baisse des sollicitations des études FPRH et secteur gare**

A mi-parcours, les études FPRH faisaient partie des études les plus sollicitées, mais elles marquent un net recul depuis 2019. Quant aux études « secteur gare », elles marquent naturellement le pas depuis 2020 puisque les principaux secteurs ont été rapidement couverts.

Le portage foncier

Le portage foncier a représenté 42 % des sollicitations des collectivités et un volume global de prise en charge d'environ 190 millions € pendant la durée du PPI. Fin 2021, 60 % des acquisitions étaient réalisées. Si les deux premières années du PPI ont été stables, l'année 2019 marque un pic lié au nombre de nouvelles sollicitations dans le cadre des programmes d'action foncière mais aussi à l'acquisition des sites avant intervention au titre du recyclage. Elles interviennent toujours en majorité pour asseoir des opérations de recyclage foncier et, dans une moindre mesure, pour des opérations à finalité « habitat ». Le PPI 2017-2021 a également introduit trois nouvelles modalités sur le portage foncier ayant pour objectif de mieux répondre aux besoins des collectivités.

- **Les biens appartenant aux collectivités.** L'objectif de cette modalité est d'accepter les interventions sur les biens communaux qui sont parfois né-

cessaires pour déclencher certaines opérations. L'élargissement du portage foncier aux biens des collectivités pouvait être envisagé dans la mesure où, en l'absence d'intervention de l'EPF, le projet d'aménagement de la collectivité ne pouvait se réaliser. C'est le cas des opérations tiroirs dans lesquelles le projet ne peut être lancé tant que les emprises concernées restent affectées à leur usage initial et que la collectivité, faute de moyens suffisants, ne peut déplacer.

Dans le cadre des mesures anticipatrices du PPI, cette possibilité avait déjà été ouverte dans le cadre du dispositif du FPRH pour les biens communaux. Sur toute la durée du PPI, l'EPF a ainsi acquis 15 % de biens appartenant aux collectivités, majoritairement des communes.

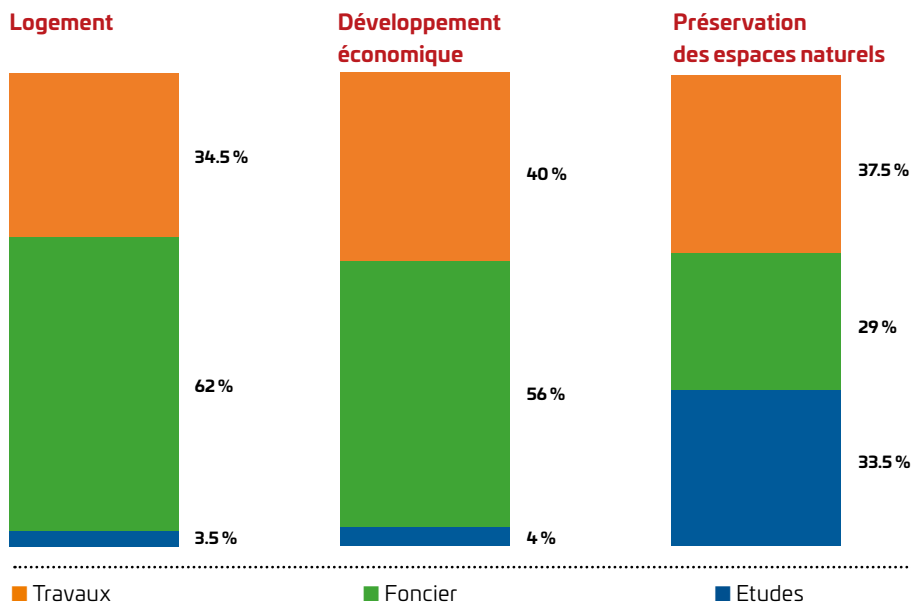
Ces acquisitions ont eu lieu essentiellement dans le cadre d'une intervention au titre du fonds friches, liées à la systématisation du portage foncier préalable à l'intervention de l'EPF en maîtrise d'ouvrage depuis fin 2016.

• **La vente directe aux opérateurs.** L'objectif était d'éviter qu'au terme du portage foncier, la cession passe obligatoirement par la « case communale ». La cession directe n'était possible qu'à la demande des collectivités au profit d'un aménageur concessionnaire ou d'un bailleur social pour la réalisation d'opérations logement.

Depuis 2017, le dispositif permet, dans le cadre d'une mise en concurrence, une cession directe à un opérateur. A mi-parcours, cette nouvelle modalité a été reconnue comme utile par les collectivités (72 %) pour limiter les frais de notaire et faciliter la sortie opérationnelle des projets après l'accompagnement en amont de la collectivité par l'EPF. L'EPF a également été mobilisé, en tant que maître d'ouvrage, pour une mission visant à accompagner la Ville de Saint Adresse, dans le processus de dévolution foncière du site ENSM (Ecole nationale supérieure de la Marine marchande) à un opérateur chargé de la conception et de la réalisation d'un projet urbain. Cet accompagnement se traduit par la prise en charge par l'EPF de la maîtrise d'ouvrage et du cofinancement d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui a été confiée à un groupement de prestataires pour un montant total d'environ 40 000 €. Elle contribuera à renforcer la professionnalisation des équipes de l'EPF sur ce champ.

• **La dynamisation des conditions de portage.** Pour mémoire, l'évolution des conditions financières de portage des biens avait été expressément de-

Les trois grandes destinations opérationnelles et les parts d'interventions de l'EPF



Au cours du PPI 2017-2021, la destination logement aura représenté 34.5 % en matière de travaux, 62 % en matière de foncier et 3.5 % en matière d'études. La destination développement économique aura représenté 40 % en matière de travaux, 56 % en matière de foncier et 4 % en matière d'études. Enfin, la destination préservation des espaces naturels aura représenté 37.5 % en matière de travaux, 29 % en matière de foncier et 33.5 % en matière d'études.

mandée par les collectivités lors de la consultation des collectivités et de l'enquête de notoriété dans le cadre de la préparation du PPI 2017-2021, notamment pour s'adapter au marché, les taux bancaires étant bas.

Ainsi, les frais d'intervention de 3,5 % sont totalement supprimés y compris pour les acquisitions antérieures à 2012. Pour les réserves foncières déjà constituées, le taux d'actualisation a été ramené à 0 % pour les portages de 5 ans au plus (au lieu de 2 % avec un système de bonus/malus). Pour les durées de portage supérieures à 5 ans, application d'un taux d'actualisation de 1 % à partir de la sixième année.

Comme il avait été constaté à mi-parcours, il est néanmoins difficile de mesurer l'impact de la suppression des frais d'interventions et d'actualisation pour relancer l'activité foncière des collectivités.

Le recyclage foncier (études techniques et maîtrise d'ouvrage)

Sur toute la durée du PPI, le recyclage foncier représente 35 % des sollicitations des collectivités pour un volume global de prise en charge d'environ 96 millions €.

Ce domaine a connu un rythme soutenu d'engagements jusqu'en 2019, puis un recul lié aux éléments de contexte (crise sanitaire et élections locales) mais également à une programmation moins soutenue dans le cadre de la convention Région du fait de la consommation des enveloppes prévisionnelles. L'accompagnement des collectivités par l'EPF porte principalement sur des opérations de démolitions. L'EPF s'est particulièrement engagé pendant ce PPI dans le recyclage des bâtis amiantés (équipements publics et logements sociaux) et sur la faisabilité des installations photovoltaïques sur d'anciens sites recyclés.

Les conventions

L'EPF a signé trois grandes catégories de conventions au cours du PPI 2017-2021 : les conventions de partenariats avec les grands acteurs institutionnels, les conventions avec les intercommunalités et les communes et les conventions avec les autres acteurs de l'aménagement. Le PPI 2017-2021 a marqué une grande volonté d'ouverture avec la signature d'une dizaine de conventions de partenariats et près de 600 conventions, tous types confondus, avec les EPCI et les communes.

• **Les conventions de partenariat avec les grandes collectivités.** C'est avec la Région que l'EPF a signé la plus importante convention de partenariat, portant sur 100 millions €. Ce sont les évolutions introduites par la fusion des régions qui ont permis d'impulser la mise en œuvre d'une nouvelle convention avec le Conseil régional dont la temporalité a couvert l'ensemble de la durée du PPI et la plupart des dispositifs proposés par l'EPF. Ce partenariat a contribué à renforcer sensiblement la visibilité des actions de l'EPF auprès des collectivités normandes, à limiter le reste à charge pour les communes ou EPCI bénéficiant des interventions de l'Établissement et a ainsi facilité la concrétisation de projets d'aménagement.

Par ailleurs, trois conventions ont été signées dès 2017 avec les Départements du Calvados, de l'Eure, de la Manche. Elles ont eu une portée limitée dans l'activité de l'EPF. Toutefois, de nouvelles conventions opérationnelles ont été régularisées en 2021, cette fois avec les cinq départements normands dans le cadre de l'expérimentation « petites centralités » menées sur 15 communes. Ces conventions de partenariats n'ont pas seulement vocation à soutenir des projets mais aussi à partager de l'information sur les évolutions du territoire normand.

• **Les conventions avec les communes et les intercommunalités.** Ces conventions dont le nombre s'élève à 590, se répartissent entre les conventions d'études (164), les conventions de portage foncier (199, représentant un engagement de 57 millions €) et les conventions de recyclage (179). Les conventions d'études concernent essentiellement les études Flash et les études liées à la revitalisation des centralités. Les conventions de portage foncier ont concerné principalement l'échelon communal. Toutefois les communes des trois grandes agglomérations normandes représentent 45 % des engagements financiers. Enfin, 55 % des conventions de recyclage ont porté

sur des études techniques et 45 % sur des outils opérationnels (désamiantage, démolition, réhabilitation...).

Par ailleurs, l'EPF a mis en place, à l'occasion du PPI 2017-2021 un dispositif de convention-cadre avec les collectivités pour leurs projets. Ce dispositif avait pour objectif de présenter à la collectivité l'ensemble des dispositifs d'accompagnement mobilisables pour mieux prendre en compte les aspects multithématiques des projets et développer une ingénierie de projet avec notamment un interlocuteur unique pour la collectivité. Ce dispositif était conçu pour des programmes comportant plusieurs opérations ou sur une opération isolée, mais complexe. La convention-cadre avait ensuite pour objectif d'être déclinée en conventions opérationnelles visant à préciser les modalités de chaque intervention (convention de réserve foncière, convention fonds friche...) au fur et à mesure que le projet entrait en phase active. Les collectivités rencontrées en 2019, lors du bilan mi-parcours n'avaient pas clairement identifié cet outil comme un nouveau mode de contractualisation proposé par l'Établissement dans le PPI 2017-2021. Ce constat s'est confirmé lors du bilan évaluatif mené sur les études « secteur de gare » en 2021. Le nouveau PPI « corrige » cette approche en proposant un nouveau mode de contractualisation.

• **Les conventions avec les autres acteurs de l'aménagement.** Ces conventions concernent des organismes avec lesquels l'EPF collabore, coopère, co-intervient ou partage des informations. Ces partenaires sont notamment la SAFER, les CCI, le Conservatoire du littoral, le CEREMA, la DREAL de Normandie, les DDT et DDTM normandes, la Caisse des dépôts et consignations, les Agences d'urbanisme...

■ 1.2. L'évaluation sur des thèmes d'interventions

L'évaluation du PPI 2017-2021 a porté également sur des thèmes d'intervention. Les résultats, très riches d'enseignement portent sur une trentaine de thèmes, du fonds Friche aux dispositifs pour l'habitat, en passant par le renforcement des interventions sur l'axe Seine... Quelques-uns de ces thèmes sont abordés ici, notamment en raison de leurs liens avec les orientations stratégiques du PPI 2022-2026.

• **les centralités et les secteurs-gares**

Le PPI 2017-2021 aura été marqué par de très nombreuses interventions sur les centralités à toutes les échelles de territoire. L'EPF est aujourd'hui signataire des 12 conventions « Action Cœur de Ville » en Normandie et s'est engagé à mobiliser les dispositifs qu'il a développés, au service de la stratégie d'attractivité définie par chaque ville. Avec 154 opérations menées en 2018-2020 auprès des collectivités « Action Cœur de Ville », l'Établissement mobilise sur ces sites l'ensemble de ses dispositifs d'accompagnement des projets : études de faisabilité, études de projets urbains, notamment sur les secteurs de gares, ingénierie foncière, dispositifs de recyclage foncier (fonds friches, FPRH...) et d'aide à l'habitat. Les engagements de l'EPF sur cette période s'élèvent à près de 29 millions € en AE et 27 millions € en CP. Cela comprend des interventions en fonds propres cofinancées avec la Région et les collectivités concernées, ainsi que des acquisitions foncières. Fin 2014, en parallèle de l'appel à manifestation d'intérêt pour la revitalisation des centres-bourgs lancé par l'Etat, l'EPF s'est engagé dans une démarche permettant de contribuer à la redynamisation des centres-bourgs.

Cette démarche visait un double objectif pour l'EPF. Celui de s'implanter et d'affirmer sa présence sur les territoires ruraux, et celui de proposer une stratégie d'intervention et des outils opérationnels répondant aux besoins de collectivités : réinvestir le logement vacant en centre-bourg, lutter contre la vacance commerciale, aménager les centres-bourgs.

Sur le volet opérationnel, l'évaluation montre que l'EPF doit continuer d'adapter ses outils, à l'instar de ses délais de portage ou encore ses interventions pour la résorption des friches. L'EPF accompagne une vingtaine d'opérations de revitalisation de centres-bourgs en assurant la maîtrise d'ouvrage d'étude puis en mettant en œuvre ses dispositifs d'intervention foncière, de recyclage

et d'aide à l'habitat. Les études en cours concernent l'agglomération Seine Eure, l'Aigle, Saint Pierre en Auge, Noues de Sienne, Doudeville, le Bosc du Theil, Gaillon ou Mortagne-au-Perche...

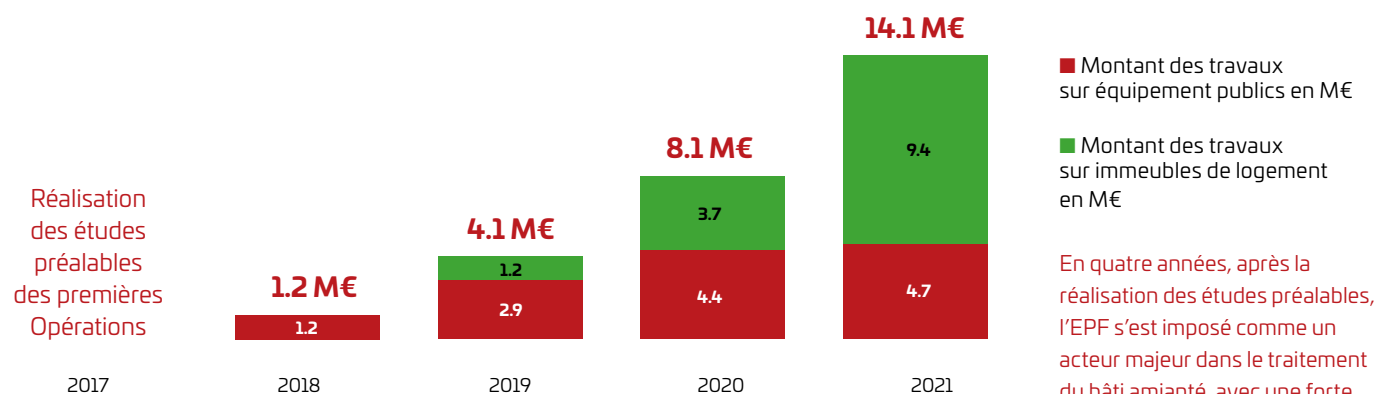
Un dispositif d'aide à la revitalisation des petites centralités est testé depuis 2021. Il a pour objectif d'accompagner les communes de moins de 1 500 habitants dans une démarche d'attractivité de leur cœur de bourg, à partir d'une problématique donnée, d'un site stratégique identifié ou d'une opération souhaitée par la commune, et à travailler sur un périmètre plus élargi, celui du cœur de bourg. Elle portera sur une quinzaine de communes de moins de 1 500 habitants. Les Départements sont associés à la démarche dans le cadre d'un partenariat spécifique à cette expérimentation. Compte tenu du caractère récent de cette nouvelle expérimentation, l'évaluation n'a pas pu donner de résultat sur ce dernier sujet.

• Le bâti amianté

Le PPI 2017-2021 prévoyait que l'EPF puisse contribuer à la démolition des logements sociaux très obsolètes et fortement amiantés en assurant la maîtrise d'ouvrage et le co-financement avec la Région de la démolition de certains ensembles de logements sociaux localisés hors ANRU. En contrepartie de la démolition de ces logements sociaux vacants et amiantés, les bailleurs sociaux bénéficiaires de ces interventions sont incités à réinvestir prioritairement les centres-bourgs et les centres-urbains en reconstitution de l'offre, en appui des politiques régionales. Ce programme est entré dans sa phase opérationnelle depuis 2019. En 2020, six ensembles de logements, représentant un montant de 8,1 millions € sont entrés en phase de réalisation ce qui représente 447 logements démolis (Caen, Gournay en Bray, Houpeville, Louviers, Pont-Audemer, Rouen...).

Pour 2021, les opérations en cours représentent 6,5 millions € de marchés déjà notifiés et 7,6 millions € prévus d'être engagés fin 2020 ou début 2021, soit un total de 14,1 millions €. Le PPI a été très fortement marqué par ce domaine d'intervention. En quatre ans, l'EPF sera devenu un acteur régional incontournable en matière d'interventions sur le bâti amianté.

Le déploiement de la stratégie de traitement du bâti amianté



• L'habitat

Trois types d'interventions ont été particulièrement marquants : le dispositif de restructuration pour l'habitat, l'intervention sur une importante copropriété dégradée et la participation à la création du premier office foncier solidaire régional (OFS de Caen-la-Mer).

• Avec le dispositif de restructuration pour l'habitat, l'EPF propose une intervention complète comportant une étude de faisabilité du projet, intégralement financée par l'EPF, le portage foncier et la maîtrise d'ouvrage des travaux préparatoires (désamiantage, déconstruction...) et, enfin, la prise en charge financière d'une part de ces investissements publics par un financement du déficit d'opération, suivant un plafond de 270 €/ m² de logements ou de commerces et services de proximité aidés. Le dispositif est maintenant mobilisable pour les

programmes d'accession aidée. 112 logements ont bénéficié de ce dispositif avec un montant d'aide de 2 millions €.

- En 2018, le CA de l'EPF a validé à titre expérimental l'intervention de l'EPF pour le traitement de la copropriété Robespierre à Saint-Etienne-du-Rouvray (76), opération ciblée dans le programme prioritaire de l'Etat. Cela concernait plus précisément l'immeuble Sorano qui présentait la plus grande fragilité et devait être démoli, le reste de la copropriété étant placé sous plan de sauvegarde. L'EPF s'est chargé de l'acquisition foncière sous DUP de l'immeuble Sorano avec une enveloppe financière prévisionnelle de 4,4 millions €. Les accords amiables ont concerné 66 propriétaires représentant 125 logements. A ce jour, l'entrée en jouissance par l'EPF est par conséquent effective sur l'ensemble des lots de copropriété de l'immeuble Sorano. Le désamiantage et la démolition du bâtiment ont commencé début 2021 sous maîtrise d'ouvrage de l'EPF. Elle sera financée dans le cadre du dispositif fonds friches et subventionnée pour la part collectivité par l'ANRU. Cette opération de l'EPF s'inscrivait dans une expérimentation en vue de la prise en compte des copropriétés dégradées pour le futur PPI. La mobilisation très exigeante de l'ingénierie foncière et technique de l'EPF a permis d'aboutir en moins de 24 mois à la maîtrise foncière et à la préparation de l'opération de démolition. Si ce constat conforte l'EPF dans sa capacité à porter des projets complexes, la limite de ce type d'opérations réside dans la mobilisation de moyens humains hors de proportions avec les ressources internes de l'EPF. Dès lors ce type d'intervention ne peut se concevoir sans réflexion approfondie sur l'externalisation et un volontarisme de la collectivité partenaire à assumer très étroitement les contraintes logistiques et matérielles de la démarche.

- Un OFS permet d'offrir une alternative à la propriété privée du sol et de réguler l'inflation des prix de l'immobilier à travers une dissociation entre le foncier, propriété de l'OFS, et le bâti, détenu par le ménage. Le dispositif est bien adapté pour accompagner la relance de l'accession aidée dans les secteurs tendus. La communauté urbaine de Caen-la-Mer a mené une étude de faisabilité qui conclut à la pertinence de la mise en place de cet outil.

L'EPF a contribué à cette réflexion. Il y voit l'opportunité de sanctuariser les aides qu'il consent (les abaissements de charge foncière représentent souvent plus de 15 000€/logement) et de pérenniser un parc d'accession abordable au cœur des agglomérations et des villes moyennes.

• Le tourisme

L'inscription de ce thème d'intervention dans les missions de l'EPF en 2017 avait généré un certain scepticisme... Cinq ans plus tard, ce scepticisme n'est clairement plus de mise. Si plusieurs collectivités ont saisi l'EPF dans ce domaine, c'est parce que les interactions tourisme-patrimoine-développement économique-centralités ont pris la force de l'évidence... Mais pas seulement : les interventions de l'EPF en matière de retrait du trait de côte et de risques de submersion marine montrent que les interactions avec le développement touristique sont également très présentes... et très réelles. Dans ce domaine, comme dans d'autres, l'EPF persiste et signe en inscrivant les enjeux patrimoniaux et touristiques dans les orientations de son PPI 2022-2026.

■ 1.3. L'évaluation sur le positionnement de l'EPF

L'évaluation consolide, sans surprise, le positionnement de l'EPF autour de deux grands sujets : le portage foncier et l'apport en ingénierie. Le portage foncier apparaît plus que jamais comme le cœur de métier de l'EPF et l'apport en ingénierie comme son complément indispensable. Ce double positionnement était apparu clairement lors des nombreux témoignages d'élus réalisés lors des manifestations autour des 50 ans de l'EPF. Certes, l'importance de l'apport en ingénierie décroît avec la taille des collectivités, mais il reste très présent comme un élément-clé du positionnement de l'EPF. Cette claire lisibilité de l'Etablissement dans ses relations avec les collectivités n'est pas le moindre motif de satisfaction de l'évaluation engagée. Elle sera évidemment reconduite pour le PPI 2022-2026.

2. Le bilan chiffré du PPI 2017-2021

Ce bilan chiffré du PPI 2017-2021 reprend les différents éléments présents dans la rubrique « Les moyens du PPI 2017-2021 » afin de faciliter les comparaisons entre l'estimatif et les réalisations finales. C'est ainsi qu'on retrouvera à la fois les éléments du bilan économique (ressources et charges), les compétences mobilisées et les outils. Globalement, le bilan chiffré du PPI 2017-2021 présente des taux de réalisation élevés – autour de 80 à 85 % -, malgré la crise qui aura marqué les deux dernières années – sur cinq ! - de son exécution... Les très bons résultats enregistrés en matière de cessions (90 % de taux de réalisation) mais les résultats moindres en matière d'acquisitions (82 % de taux de réalisation) n'auront malheureusement pas permis de rééquilibrer le stock comme prévu en début de PPI.

■ 2.1. Le bilan économique

• Les ressources

Prévus à hauteur de 283 millions €, les ressources financières auront atteint finalement 242 millions €, certes en léger repli, à 86 % de l'objectif. Mais un repli sans commune mesure avec l'ampleur de la crise traversée en 2020-2021. Il est à noter que le prévisionnel du PPI tablait sur 175 millions € de revenus liés aux cessions, mais que le budget initial 2021 avait ramené ce chiffre à 150 millions €. Finalement, l'EPF aura fait mieux que le budget initial avec 158 millions € de cessions en fin d'exercice.

Le très faible écart de la taxe spéciale d'équipement (TSE) entre le prévisionnel - 63 millions € contre 65 - s'explique par une très légère baisse de la TSE enregistrée en 2020. Elle est revenue à son niveau normal en 2021.

L'écart concernant les recettes liées au portage provient de la décision, prise en cours de PPI par l'EPF, de limiter d'abord puis de renoncer aux rémunérations liées à ces portages. Ceci explique l'écart entre les prévisions et le résultat final.

Enfin, l'écart le plus important est enregistré avec la trésorerie mobilisée. Cet écart avait été en partie anticipé puisque la différence entre le prévisionnel et le budget initial était déjà de 9 millions € (26 en prévision contre 17 en budget initial). Finalement la trésorerie mobilisée s'élève fin décembre à 8 millions €.

Ressources	Prévisions PPI	Réalisations	%
Cessions	175	158	90
TSE	65	63	97
Trésorerie mobilisée	26	8	31
Recettes de portage	17	13	76
Total	283	242	85

• Les charges

L'objectif des acquisitions – à l'origine prévu à la même hauteur que les cessions – a été moins bien atteint que l'EPF ne l'espérait, avec 143 millions €, soit 82 % de l'objectif. Malgré tout, ce taux demeure un bon taux. Si le rééquilibrage du stock n'a donc pas été tout à fait atteint, il faut garder en mémoire que l'EPF avait procédé à de très importantes cessions en 2015-2016, générant au passage une importante trésorerie. Au cours de ce PPI, il faut signaler l'important effort réalisé en faveur des friches industrielles. La mobilisation dans ce domaine a été très forte puisque les interventions sont passées de 9,3 millions € en 2017 à 21 millions en 2021.

Les dépenses de structure peuvent être interprétées de deux manières : certes l'objectif n'est pas atteint (78 % seulement) mais cela prouve aussi, à l'inverse, que l'EPF a optimisé sa gestion et ses dépenses dans ce domaine ! Il faut se

Charges	Prévisions PPI	Montants exécutés	%
Acquisitions	175	143	82
Dépenses de structure	58	45	78
Participation aux actions partenariales	41	31	76
Remboursement des emprunts	7	10	143
Investissements	2	1	39
Total	283	230	81

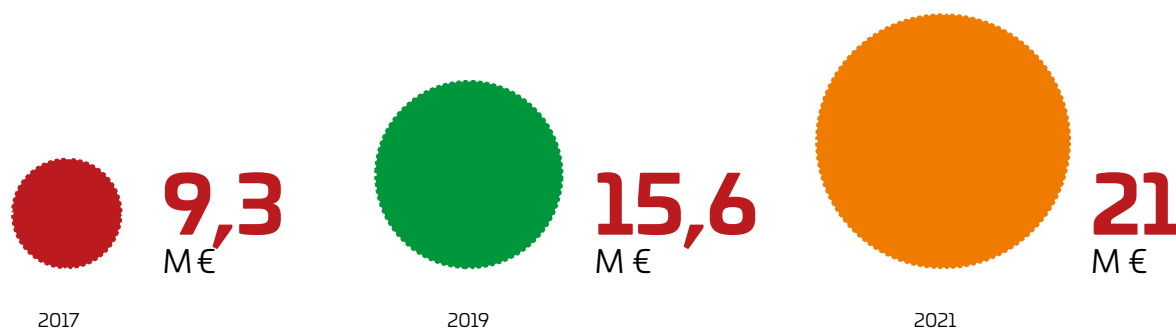
pencher sur le détail du poste « dépenses de structures » pour mesurer cet effort. Le poste personnel (masse salariale et frais de personnel) est resté dans l'objectif d'évolution « mesurée » qui était celui du PPI. En effet, ces dépenses s'élèvent à 27 millions € sur un total de 45, proches du prévisionnel (28 millions € sur 58). Ce ratio est parfaitement normal pour un établissement qui, compte tenu de ses missions, fonctionne comme « une société de services » avec une forte composante d'expertise. Sur ce total, la masse salariale proprement dite représente un peu plus de 15 millions €, le solde comportant l'ensemble des frais de personnel, les frais de déplacements, le restaurant d'entreprise, etc.

Ce sont les moyens généraux qui baissent le plus sensiblement à 16,5 millions € sur un total de 45, alors qu'ils étaient prévus à 28 millions € sur 58. Au cours de ce PPI, les efforts de gestion, la numérisation et l'optimisation des procédures ont joué un rôle important dans cette baisse.

S'agissant de la participation aux actions partenariales, l'écart entre le prévisionnel et le réalisé s'explique par le glissement des conventions. La totalité du prévisionnel (soit 41 millions €) sera finalement réalisé mais le reliquat est pris en compte dans les projections du PPI 2022-2026.

En ce qui concerne le remboursement des emprunts, l'EPF a souhaité mobiliser en 2017, une partie des 42 millions € provenant des importantes cessions de 2015-2016. L'anticipation de certaines échéances a permis de dépasser l'objectif initial de 7 millions €. Avec cette progression de 143 % de ses remboursements, l'établissement sera libéré de tout emprunt fin 2022.

La consolidation et le renforcement des actions en faveur des friches et de l'environnement



Enfin, les investissements demeurent traditionnellement du domaine du « trait de crayon » dans les charges de l'EPF. Ils concernent essentiellement le matériel informatique, le mobilier et le matériel de transports... Traditionnellement aussi, compte tenu des sommes en jeu, l'établissement se donne un peu de marge de sécurité dans ce domaine. L'écart ici constaté entre les prévisions et le réalisé concerne les travaux de désamiantage des anciens locaux de l'EPF, qui n'ont pas été engagés au cours de ce PPI.

■ 2.2. Les moyens du PPI

• Les coopérations agiles

Les coopérations qui comportent à la fois les conventions cadres et les conventions techniques et institutionnelles ont fait l'objet d'une analyse complète dans la partie « Evaluation du PPI 2017-2021 » (Partie 4 – IV.1.1.). Nous n'y revenons pas dans cette partie, d'autant plus que les nombreuses coopérations engagées et à venir de l'EPF, se poursuivent d'un PPI à l'autre.

• Les compétences mobilisées

Pour assurer son activité tout au long du PPI 2017-2021, l'EPF a actionné différents leviers dont les principaux sont l'externalisation, le recrutement, l'adaptation interne, le renfort et le développement des compétences, le développement de certains partenariats, le renforcement des outils de gestion du personnel et, enfin, le développement de la communication.

L'externalisation. Elle accompagne l'évolution des compétences en interne, elle permet de faire face au volume d'activités et/ou de bénéficier d'une expertise de qualité. C'est le cas notamment pour les questions d'expertise fiscale, de droit de l'urbanisme ou de certaines prestations de communication. L'externalisation s'est traduite par des transferts en interne mais elle est demeurée une constante de la politique de l'EPF.

Le recrutement. Il est resté mesuré tout au long du PPI, avec des équivalents temps plein toujours un peu inférieurs aux effectifs autorisés : l'EPF comptait ainsi 69 ETPT en 2017 pour 72 autorisés, et 74 en 2020 pour 77 autorisés. En 2020-2021, les effectifs se sont stabilisés.

L'adaptation interne. Elle s'est traduite essentiellement par la recherche d'optimisation – par exemple, l'évolution des postes d'assistantat vers davantage de polyvalence inter-services - mais aussi par des redéploiements pour répondre à des besoins limités dans le temps. Avec la montée en puissance des objectifs de production et de l'activité opérationnelle, le PPI a vu également un renforcement des missions « études », des équipes opérationnelles et de l'appui à la commande publique. En matière d'organisation du travail, le contrôle interne s'est également renforcé dans les procédures amont pour assurer une meilleure qualité comptable et pour améliorer le pilotage financier, budgétaire et comptable. Afin de soutenir l'engagement fort de la direction dans le domaine de la production, les comités de production et d'engagement ont vu leurs missions consolidées

Le renfort des compétences existantes et le développement de compétences nouvelles. Au titre des premières, le bilan montre un renforcement des compétences dans les domaines de la pathologie des bâtiments, des projets urbains, du droit de l'urbanisme, des PLUI... Au titre des compétences nouvelles, on trouve de nouveaux outils techniques mais surtout les missions qui ont connu un fort développement au cours du PPI : amiante et traitement de l'amiante, renaturation, biodiversité, paysage... Les « sciences humaines » ont également été renforcées avec les questions de sécurité au travail et de risques psycho-sociaux. Enfin, les techniques de créativité et de développement du potentiel créatif du personnel ont fait leur entrée dans les formations de l'EPF, avec des résultats immédiats et prometteurs. Cet aperçu ne serait pas complet sans y ajouter les nombreux séminaires, colloques ou webinaires auxquels l'EPF a participé, en tant qu'acteur régional ou en tant qu'organisateur. Dans la vingtaine d'événements concernés, citons le colloque annuel SER sur les énergies renouvelables, le Tour de France de l'Amiante, la reconversion des friches polluées ou le webinaire organisé par l'EPF en 2021 sur le foncier pour le développement économique.

Le développement de nouveaux partenariats. De nombreux éléments concernant les partenariats sont abordés ici, dans les parties 3 et 4 du PPI 2022-2026, déjà citées. Citons seulement l'accroissement des partenariats avec les agences d'urbanisme et avec le milieu académique.

Le développement des outils de gestion du personnel. Deux grands axes prioritaires de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) ont été définis et suivis pendant le PPI. Il s'agissait de favoriser les parcours professionnels et de structurer les rémunérations. Plusieurs outils de pilotage des rémunérations et des carrières ont été mis en place pendant le PPI (référentiels des compétences, revue du personnel, analyses des rémunérations).

Le développement de la communication. L'EPF a organisé un événement à fort retentissement avec la célébration de son 50ème anniversaire. En présence de très

nombreux élus régionaux, départementaux et locaux, l'EPF a montré la force de son ancrage normand à travers un film, des documents nombreux et des échanges... En intervenant au cœur du PPI 2017-2021, cet événement a permis également de mettre en place une stratégie de communication sur le long terme. Le plan de communication élaboré fin 2019 sert toujours de cadre à l'action de l'EPF au-delà du PPI 2017-2021. La visibilité de l'EPF est aujourd'hui bien installée à travers sa présence sur les réseaux sociaux, l'organisation de webinaires, la diffusion régulière de plaquettes sur la diversité de ses actions et de son rapport d'activité, à la fois récapitulatif et prospectif.

■ 2.3. L'évolution des outils de l'EPF

• Le bilan sur les outils

Les sollicitations globales des collectivités sur les outils ont été stables pendant les trois premières années du PPI dans une fourchette comprises entre 249 sollicitations (2017) et 238 (2019). En revanche, le volume financier a connu un pic en 2019 à 81 millions €, contre 54 millions € en 2017 et 60 millions € en 2018.

Ensuite, l'entrée dans la crise pandémique a vu une baisse, à la fois des sollicitations (176 en 2020, 138 en 2021) et à la fois des volumes financiers (47 millions € en 2020, 35 millions € en 2021). Ces baisses sont dues également aux retards pris dans les élections municipales et régionales qui ont ralenti de nombreux projets.

• Les sollicitations par types d'outils

L'évaluation du PPI 2017-2021 montre clairement que certains outils composant la « boîte à outils » de l'EPF ont été beaucoup plus mobilisés que d'autres. Ce constat amène l'EPF aujourd'hui à repenser l'idée même d'une boîte à outils dont les segmentations correspondent mal à la transversalité et à la globalité de certaines demandes. Le nouveau PPI s'engage donc dans la voie d'un système de conventionnement plus développé et mieux adapté à la réalité souvent multiforme des besoins des collectivités. Les « outils » proposés aux collectivités vont donc évoluer dans un sens nouveau qui améliorera leurs interactions.

• Le bilan des expérimentations

De nombreuses expérimentations ont marqué le PPI 2017-2021 et cette partie « Bilan » s'en est déjà fait l'écho. Trois méritent une mention particulière : la transition numérique, l'accès au télétravail et le portail cartographique. Indépendamment du télétravail qui en a accentué les effets, le PPI 2017-2021 aura été un PPI de transition numérique avec le suivi de l'activité opérationnelle, la messagerie instantanée, une nouvelle solution de gestion du temps... Le télétravail, déjà envisagé, a connu une vive accélération avec la crise pandémique. Cette anticipation a permis de le mettre en place très vite avec des accès distants et des investissements dans des terminaux portables et des téléphones mobiles.

Quant au portail géographique OCARA, mis en place dès le début du PPI en 2017, il a permis au personnel de l'EPF, aux élus, aux partenaires et même au grand public de consulter l'ensemble des données géographiques liées aux activités de l'établissement, améliorant ainsi sensiblement la connaissance du territoire normand. C'est une nouvelle version de ce portail qui est actuellement en cours de développement. Cette fois, elle permettra à partir de n'importe quel terminal (ordinateur, tablette ou téléphone mobile) d'avoir accès aux données cartographiques. Au total, entre les expérimentations prévues et celles accélérées par les événements, le PPI 2017-2021 aura été un PPI de très grandes évolutions dans la manière de faire de l'EPF. Mais aussi dans sa manière d'être.

Le webinaire sur l'action foncière au service du développement économique

Une « première » qui a marqué une nouvelle façon d'échanger avec les élus normands Ici, avec Bernard Leroy, président de Seine-Eure, Emmanuel Renard, vice-président de Caen-la-Mer, Françoise Tahéry, préfète de l'Orne et Fabrice Rosay, SGAR à la préfecture de Région.







**Le secteur de la Luciline
dans les quartiers ouest de Rouen**

Depuis 17 ans, l'EPF achète le foncier, démolit et dépollue les friches de ce secteur de 9 ha pour le compte de la ville de Rouen et de son aménageur. En 2021, 600 logements sur les 1000 prévus ont été livrés.

LE PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTIONS ET LE CODE DE L'URBANISME

Extrait de l'article L. 321-1

Version en vigueur depuis le 25 août 2021

(...) Les établissements publics fonciers mettent en place des stratégies foncières afin de mobiliser du foncier et de favoriser le développement durable, la lutte contre l'étalement urbain et la limitation de l'artificialisation des sols. Ces stratégies contribuent à la réalisation de logements, notamment de logements sociaux, en tenant compte des priorités définies par les programmes locaux de l'habitat.

Dans le cadre de leurs compétences, ils peuvent contribuer au développement des activités économiques, aux politiques de protection contre les risques technologiques et naturels et d'adaptation des territoires au recul du trait de côte ainsi qu'à titre subsidiaire, à la préservation des espaces naturels et agricoles en coopération avec la société d'aménagement foncier et d'établissement rural et les autres organismes chargés de la préservation de ces espaces, dans le cadre de conventions.

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

Article L. 300-1

Version en vigueur depuis le 25 août 2021

Les actions ou opérations d'aménagement ont pour objets de mettre en oeuvre un projet urbain, une politique locale de l'habitat, d'organiser la mutation, le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs ou des locaux de recherche ou d'enseignement supérieur, de lutter contre l'insalubrité et l'habitat indigne ou dangereux, de permettre le renouvellement urbain, de sauvegarder ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels, notamment en recherchant l'optimisation de l'utilisation des espaces urbanisés et à urbaniser.

L'aménagement, au sens du présent livre, désigne l'ensemble des actes des collectivités locales ou des établissements publics de coopération intercommunale qui visent, dans le cadre de leurs compétences, d'une part, à conduire ou à autoriser des actions ou des opérations définies dans l'alinéa précédent et, d'autre part, à assurer l'harmonisation de ces actions ou de ces opérations. L'action des établissements publics fonciers pour le compte de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs groupements ou d'un autre établissement public s'inscrit dans le cadre de conventions.



ROUEN
Carré Pasteur
5, rue Montaigne – BP 1301
76178 ROUEN cedex 01
02 35 63 77 00

ANTENNE DE CAEN
Immeuble Paseo-Parc Athéna
12, rue Ferdinand-Buisson
14280 SAINT-CONTEST
02 50 08 90 03

 [@EPFNormandie](https://twitter.com/EPFNormandie)
www.epf-normandie.fr



DÉCEMBRE 2021 • DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : GILLES GAL • RÉALISATION : PW2C • IMPRESSION : IROPA



**L'EPF de Normandie,
un acteur engagé
au service de toutes
les collectivités
normandes**



 [@EPFNormandie](https://twitter.com/EPFNormandie)
www.epf-normandie.fr