

# Valorisation du foncier par la programmation

Opération d'aménagement et marchés immobiliers,  
intervention de Laurent Escobar, directeur associé d'Adéquation

David GARCIA ZUNIGA, Sébastien IBARRART, Rani CHERIFI

Adéquation est une entreprise de veille, d'études et de conseil dans le secteur immobilier. Elle emploie 75 salariés répartis dans 6 villes françaises : Lyon (le siège), Paris, Montpellier, Nantes, Nice et bientôt Bordeaux. La société s'organise en 2 cœurs de métier : la veille et l'étude/conseil. D'une part, elle tient un observatoire des marchés immobiliers autour du logement notamment pour le compte de la FPI (Fédération des Promoteurs Immobiliers). D'autre part, elle réalise des études de marché pour des promoteurs ou des bailleurs sociaux en vue de positionner leur programme immobilier, des études de programmation des opérations d'aménagement qui, par extension, sont des projets immobiliers. Dans les deux cas, l'objectif est multiple : valoriser le foncier, identifier une clientèle et maîtriser les prix de sortie afin que cette dernière puisse avoir accès aux offres. Enfin, Adéquation travaille également pour le compte de collectivités et élabore des stratégies d'habitat pour des territoires, principalement des PLH (Programme Local d'Habitat).

---

*Comment mettre en œuvre une stratégie foncière pertinente pour éviter les surcoûts ?*

*Quelles sont les solutions et astuces pour réduire le coût foncier dans les opérations ?*

---

Pour sa présentation, Laurent Escobar fera un focus sur le logement. Cependant, les mécanismes et les processus développés peuvent être aussi mis en œuvre dans d'autres secteurs de l'immobilier, avec des degrés de complexité plus ou moins importants.

Cette séance s'inscrit dans un contexte différent de celles qui nous ont été présentées précédemment. En effet, elle met en évidence un acteur privé à la fois au service des collectivités publiques et des entreprises privées. La stratégie proposée par cet acteur est complémentaire aux différentes approches qui ont été présentées au cours du module Action Foncière et Territoire.

## Un enjeu pour le marché immobilier français : « Identifier la demande réelle »

### Pour une frugalité des projets

Adéquation se distingue en voulant apporter une éthique aux opérations d'aménagement. À l'heure du développement durable et des restrictions budgétaires, on peut difficilement concevoir un projet d'aménagement sans l'inscrire dans une démarche durable. Comme on le sait, le développement durable repose sur trois piliers : environnemental, social et économique. Néanmoins, les dimensions sociales et surtout économiques sont trop souvent négligées lors des phases de programmation et conception. Le projet est vu sous l'aspect qualitatif et non sous l'aspect quantitatif. L'économie des projets doit être intégrée dès le commencement de la réflexion.

Par l'économie, il faut entendre la « multifonctionnalité » des opérations d'aménagement et le respect des budgets des utilisateurs finaux ainsi que des finances publiques de l'aménagement. En ces temps de disette, il est nécessaire d'inscrire les projets dans « l'économie réelle non subventionnée » et de militer pour la « frugalité des projets » : aménagement frugal, architecture frugale... non low-cost. Il n'est pas question, non plus, de faire de la ségrégation socio-spatiale par le prix.

### Un « mauvais » exemple : le projet Lyon Part-Dieu

Le projet Lyon Part-Dieu est le deuxième quartier d'affaires en France après la Défense. Les tensions immobilières y sont importantes. Le loyer de bureau moyen est environ de 1.000€/m<sup>2</sup>. On y construit principalement des immeubles de moyenne et grande hauteur qui obligent à avoir des prix de construction supérieurs à 2.000€/m<sup>2</sup>, qui vont se reporter directement sur le prix de sortie des logements. Ainsi, le prix moyen des logements avoisine les 6.000€/m<sup>2</sup>. Or à Lyon, les transactions immobilières dans le neuf égales ou supérieures à 6.000€ se limitent à 50 ventes par an.

En s'imposant de telles contraintes économiques, quelle est la viabilité du projet dans le temps ? La grande hauteur est-elle encore souhaitable dans le marché du logement ? Et dans ces conditions, comment reconstruire la ville sur la ville à moindres frais ? Ce projet illustre l'intérêt de bien « identifier et cerner la demande » avant de commencer tout projet afin de ne pas pervertir la générosité des ambitions initiales.

### Une ségrégation par les prix

Dans la plupart des projets de logement, seules les deux extrémités de la chaîne de production de logement sont servies : les classes modestes par le logement social où les loyers sont fixes et encadrés et les classes aisées qui sont les seules à pouvoir acheter les logements neufs non subventionnés. La principale difficulté réside donc à loger les classes modestes et maintenir les classes moyennes. En effet, les prix des logements sont de plus en plus élevés dans les marchés tendus ; les offres adaptées manquent

en secteurs « détendus ». Ce phénomène a été étudié par l'économiste Jacques Friggit. Ce dernier a établi une courbe appelée *courbe de Friggit*, représentant le ratio de l'indice du prix des logements rapporté au revenu par ménage (figure 1).

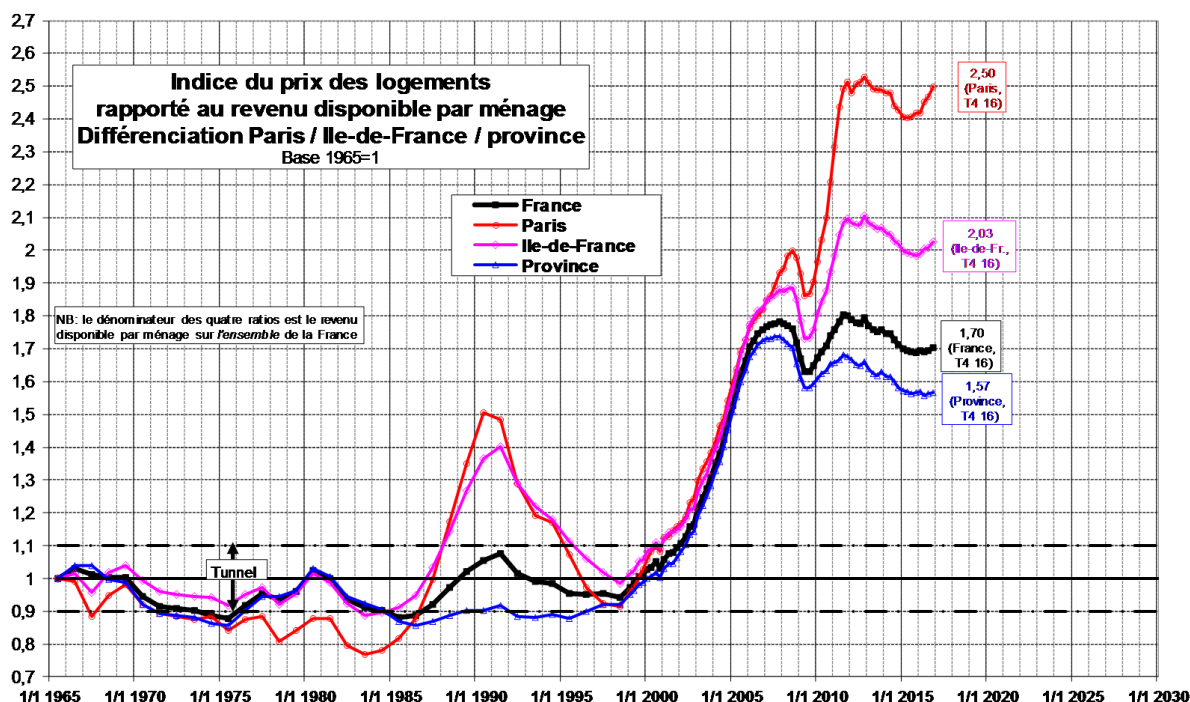


Figure 1 Courbe de Friggit

Jacques Frigitt met en évidence que ces années (2002-2017), les offres de logement sont inadaptées à la demande. Pour cause, les mécanismes, les montages et les opérations se sont uniformisés pour être adaptés seulement dans des marchés « tendus ». Ainsi, 75% de l'activité immobilière et de la promotion en France sont concentrés dans les marchés « tendus » à savoir une partie de la région métropolitaine parisienne, la Côte d'Azur et le long de la frontière franco-genevoise. En 15 ans, les coûts de construction en m<sup>2</sup> habitables ont doublé au détriment du client final.

Aujourd'hui, on estime que 60 à 65% des ménages qui pourraient avoir besoin de logement neuf en collectif en ville, sont dans l'incapacité d'acheter ou de louer. Le seul enseignement de la crise immobilière dans les années 90 est le fait que la construction des immeubles commence désormais une fois que 50% des logements sont pré-commercialisés.

---

*Prix de logement moyen français<sup>1</sup> en collectif neuf*  
*4.000€/m<sup>2</sup> sans parking et 4.300€/m<sup>2</sup> parking inclus.*

---

<sup>1</sup> Prix moyen dans la Métropole de Lyon (chiffres représentatifs de la moyenne française)

## La méthode Adéquation

### Cas d'étude : la Communauté d'Agglomération Évry Centre Essonne

La méthode Adéquation consiste à territorialiser les objectifs de logements et sa production en prenant en compte les investissements en matière de transport, d'équipement. En s'appuyant sur le PLH (Programme Local d'Habitat), on estime les objectifs de logement à 2.400 logements par an. Cependant, les contextes dans la Communauté d'Agglomération Évry Centre Essonne et dans la première couronne parisienne ne sont pas les mêmes (figure 2).

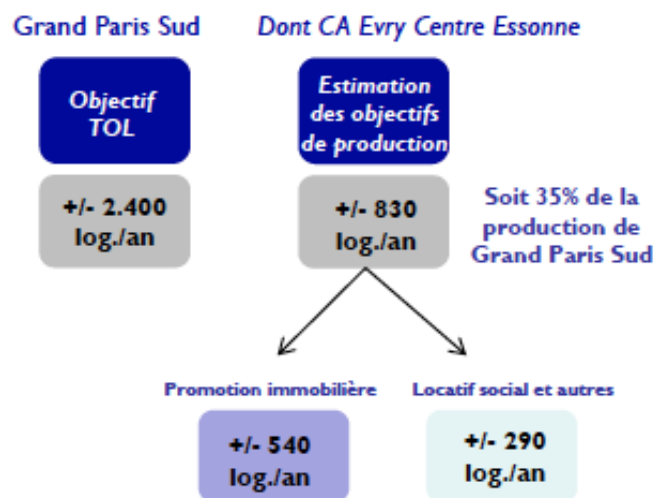


Figure 2 Répartition par territoire des objectifs réalisés par estimation, au prorata des volumes envisagés au sein du PLH de la CAECE.

Sources : Objectifs TOL Grand Paris Sud, PLH CA Sénart, PLH CASE, PLH CAECE

Adéquation va ensuite s'appuyer sur les données SITADEL<sup>2</sup> afin de transposer les objectifs logement en catégorie de demandeur (figure 3).

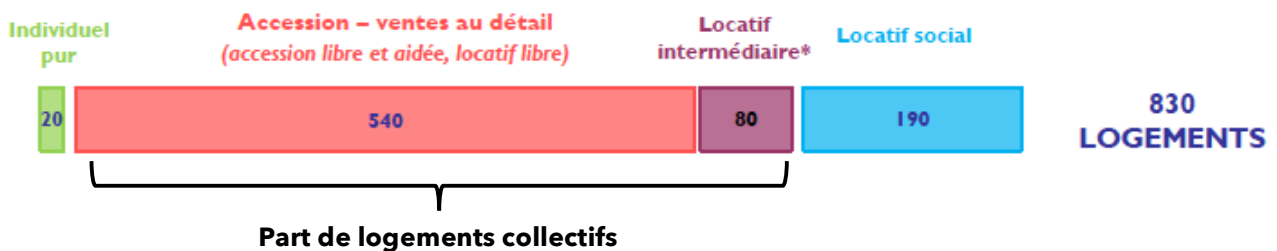


Figure 3 Objectifs annuels de production de logements - Territoire de l'Evry Centre Essonne.

Source Adéquation.

<sup>2</sup> SITADEL « Système d'Information et de Traitement Automatisé des Données Élémentaires sur les Logements et les locaux » est une base de données qui recense l'ensemble des opérations de construction à usage d'habitation (logement) et à usage non résidentiel (locaux) soumises à la procédure d'instruction du permis de construire. Cette base de données permet un suivi historique de la construction neuve depuis 1986 mais reste toutefois exhaustive.

En parallèle de ces conclusions, une analyse fine du territoire est nécessaire pour inscrire les objectifs logement dans le temps et dans un projet d'ensemble à l'échelle de la CA Évry Centre Essonne.

Dans un premier temps, on observe les opérations d'aménagement en cours sur le court, moyen et long terme. Le marché immobilier est soutenu par de nombreuses opérations d'aménagement qui sont complémentaires entre leurs localisations, les formes urbaines et les prix proposés (de 2.400€/m<sup>2</sup> à 3.600€/m<sup>2</sup>). Par ailleurs, le marché est croissant depuis 2 ans. Cette hausse est corrélée à un prix moyen aujourd'hui fixé à 3.300€/m<sup>2</sup> (parking inclus). Progressivement, les gammes de prix ont tendance à se diversifier principalement en gammes abordables et intermédiaires situées autour du prix moyen.

Dans un deuxième temps, Adéquation préconise une nouvelle répartition des prix dans le but de conforter la diversité des gammes de prix et de pouvoir répondre à la majorité des demandes en logement (figure 4).

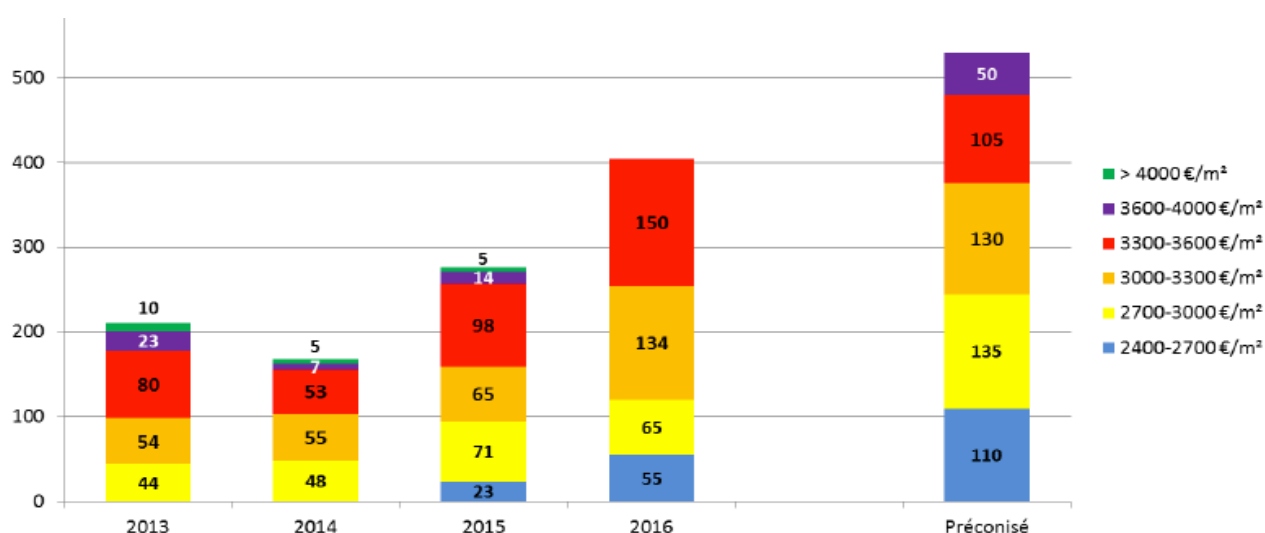


Figure 4 Répartition des ventes par gamme de prix (parking inclus)  
Source Adéquation sur la base des données CAECE (fichier 2016-commercialisation du neuf)

L'essentiel de la demande en promotion immobilière finançable se situe entre 120.000€ et 270.000€ soit 40% de ménages de la CA d'Évry Centre Essonne. Cette fourchette correspond aux ménages situés entre les 2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> déciles. À noter, la médiane du revenu mensuel de la population se situe à 2400€/mois. Par extrapolation, cela signifie qu'un tiers d'entre elles accepte de dépenser plus de 150.000€. Au delà de 270.000€, l'offre immobilière pour le collectif et le logement intermédiaire s'inscrit dans le marché de la maison individuelle qui s'adresse davantage aux ménages du 6<sup>ème</sup> décile et plus.

---

*L'offre collective s'arrête où commence l'offre de la maison individuelle*

---

Dans un dernier temps, l'identification de la demande en termes de solvabilité permet de cibler 4 profils de ménage cherchant à acheter du T2 au T5 : jeunes décohabitants, jeunes ménages, ménages familiaux et séniors (figure 5) et qui, par conséquence, permet de définir les seuils de prix au m<sup>2</sup>.





	Revenu médian mensuel	Budget parking inclus	Programme à 3.000 €/m <sup>2</sup>
 <b>Jeunes décohabitants</b> (moins de 30 ans, sans enfant) Début de la classe moyenne Primo-accédants	< 1 400 €	120 000 € à 145 000 €	T2
 <b>Jeunes ménages</b> (30-40 ans, 1 enfant) Milieu de la classe moyenne Primo-accédants	1 600 € à 1 800 €	155 000 € à 180 000 €	T3
 <b>Ménages familiaux</b> (45-55 ans, 2 enfants) Haut de la classe moyenne Avec revente	2 400 € à 2 600 €	230 000 € à 270 000 €	4P et 5P
 <b>Séniors</b> (65 ans et +, plus d'enfant au domicile) Milieu de la classe moyenne Avec revente	2 000 € à 2 200 €	195 000 € à 220 000 €	T3/4

Figure 5 Quatre principales cibles de ménages, cherchant à acheter du T2 au 5 pièces

Leur prix moyen est de 3.000€/m<sup>2</sup>. On définit ainsi 3 gammes de prix (figure 6) qui vont *in fine* créer les typologies de logement (figure 7).

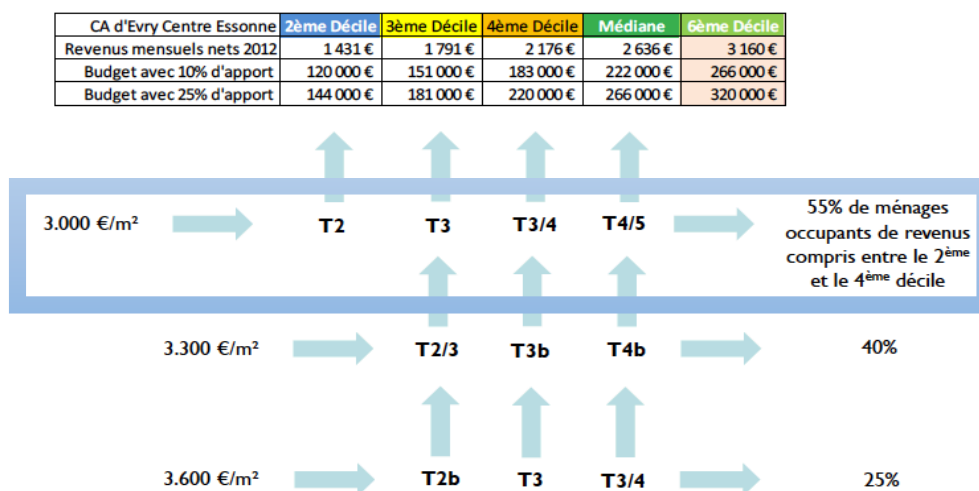


Figure 6 Part de ménages du 2ème au 5ème décile suivant les typologies accessibles par décile. Source Adéquation, novembre 2017

Type	Surfaces	Fourchette de prix unitaires	
T2	42 m <sup>2</sup>	145 000 €	150 000 €
T2 bis	48 m <sup>2</sup>	165 000 €	170 000 €
T2/3	55 m <sup>2</sup>	185 000 €	190 000 €
T3	61 m <sup>2</sup>	200 000 €	205 000 €
T3 bis	67 m <sup>2</sup>	215 000 €	220 000 €
T3/4	74 m <sup>2</sup>	230 000 €	235 000 €
T4	80 m <sup>2</sup>	245 000 €	250 000 €
T4 bis	86 m <sup>2</sup>	260 000 €	265 000 €

Figure 7 Typologie en adéquation avec la demande étagée suivant la solvabilité des ménages

Il est important que la distribution typologique couvre la totalité des demandes et soit étagée tant au niveau des prix que des surfaces. Dans notre exemple, tous les 6 m<sup>2</sup> on trouve une offre de 20.000€ plus chère. L'établissement de ces typologies constitue tout l'intérêt de la méthode d'Adéquation car elle permet de construire des bilans aménageurs ou promoteurs avec des données territorialisées qui correspondent réellement à une demande de la population

#### L'impact de la diversité des typologies sur le montage économique des projets

À charge foncière équivalente, les prix sont inférieurs d'environ 300 €/m<sup>2</sup> en raison de coûts de construction plus bas (structure moins coûteuse, peu ou pas de parties communes, parking hors-sol, absence d'ascenseur...). Cet écart se retrouve entre le collectif sur sous-sol et l'intermédiaire, et, entre l'intermédiaire et l'individuel. De même, plus le logement est grand, plus le prix au m<sup>2</sup> doit être bas, pour entrer dans le budget des ménages. Le logement intermédiaire et le logement individuel groupé sont donc des formes urbaines à privilégier pour le logement familial. Ces formes urbaines correspondent également mieux au désir d'habiter des ménages concernés.

On retiendra également le rôle stratégique du logement aidé dans la diversification de l'offre. Il est un agent régulateur du marché. Il bénéficie d'un ou plusieurs dispositifs permettant de minorer les prix (TVA minorée en prêt social locatif-accession et périmètres ANRU, habitat participatif, Pass foncier local, bail à construire, démembrement) ou les loyers (prêt locatif social, locatif intermédiaire type SNI) et permet ainsi de répartir la demande, auparavant concentrée sur le logement collectif.

#### Le bilan promoteur selon Adéquation

De manière générale, le bilan d'une opération de promotion immobilière classique se fait toujours à rebours. C'est-à-dire que l'on détermine en premier lieu le prix de vente du programme (prix du m<sup>2</sup> moyen), pour en déduire celui de la charge foncière admissible, en fonction des postes de dépenses (figures 8 et 9) dont le coût de construction.

<b>1</b>	Acquisition foncière	5% - 20% du prix vente TT C
<b>2</b>	Frais sur foncier & taxe d'aménagement	Non Communiqué
<b>3</b>	Travaux	40% du prix de vente TTC
<b>4</b>	Honoraires techniques + assurances sur travaux	environ 13% montant HT des travaux soit 5% du prix de vente TTC
<b>5</b>	Honoraires de maîtrise d'ouvrage	5% du chiffre d'affaires TTC

<b>6</b>	Frais de commercialisation & pub	7% total du chiffre d'affaires TTC (ventre assise ou par réseaux)
<b>7</b>	Frais financiers	1,5% du chiffre d'affaires TTC
<b>8</b>	Garantie Financière d'Achèvement	0,5% du chiffre d'affaires TTC
<b>9</b>	Marges & aléas	7% du chiffre d'affaires TTC. TRI entre 25% - 30% fonds propres des investisseurs
<b>10</b>	Taxe sur valeur ajoutée (TVA)	19,6 % du chiffre d'affaires TTC

Figure 8 Dix postes majeurs dans un bilan d'opération classique  
Source : Présentation Escobar, Nov. 2017.

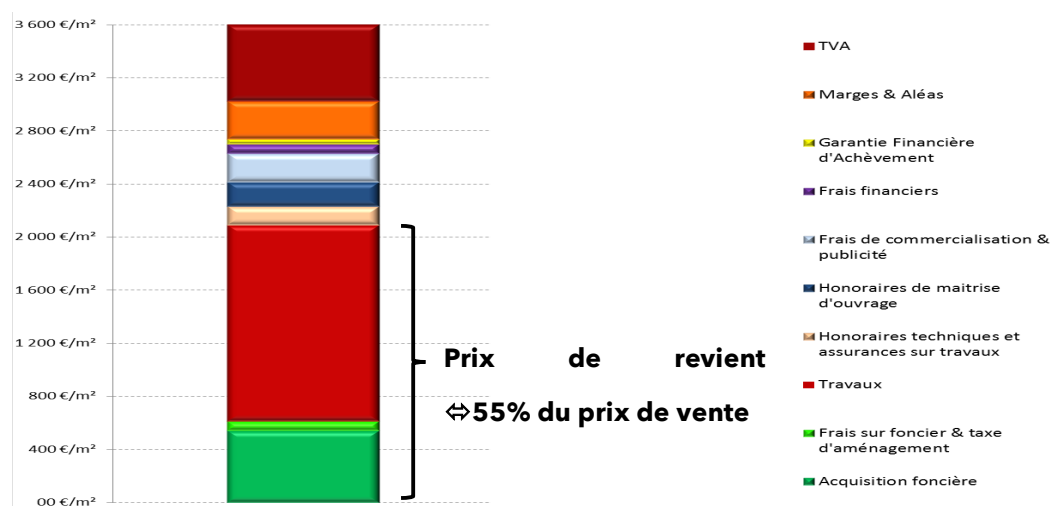


Figure 9 Les postes dans le bilan de promotion immobilière sur la base de €3600/m<sup>2</sup> TTC.  
Source : Adéquation, Nov. 2017.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, Adéquation propose une nouvelle méthodologie et une version du bilan promoteur innovante afin d'être plus en phase avec la réalité du marché sur lequel il est appelé à travailler.

Adéquation propose de partir du prix unitaire des futurs logements programmés plutôt que du prix moyen au m<sup>2</sup> afin d'établir les recettes de l'opération. Selon lui, cela permet d'être plus en concordance avec la demande de logement. Ce prix unitaire est fixé à partir de la solvabilité de la population du territoire sur lequel il propose une nouvelle offre de logement c'est-à-dire que le prix proposé n'est pas forcément en adéquation avec le marché immobilier local ou du moins avec le prix moyen au m<sup>2</sup>. Au long terme, cela permet de réguler le marché immobilier. Cependant, la démarche ne permet pas forcément d'apporter les recettes nécessaires à la conclusion d'une opération immobilière et des ajustements sont donc nécessaires.

Afin d'équilibrer les recettes et les dépenses d'une opération, il existe deux variables dans un bilan promoteur que sont : la charge foncière (€ HT /m<sup>2</sup> de SDP) et le coût de construction (€ HT/ m<sup>2</sup> de SHAB,



parking inclus). Additionnés, elles forment ce qu'on appelle communément le prix de revient. Dans une structure de bilan classique de vente en TVA 19,6%, ce prix de revient pèse 55% du prix de vente TTC (figure 8). Adéquation propose de ne pas intervenir sur la charge foncière et d'acheter les terrains à leur valeur vénale lorsque cela est possible. Selon lui, il faut baisser les coûts de construction afin d'équilibrer le bilan financier. L'objectif est de ne pas participer à l'inflation du prix de l'immobilier et du foncier de manière générale. Il propose donc une nouvelle programmation plus frugale qui consiste à adapter la programmation au bilan promoteur.

Dans une opération standard, le simple fait de gérer les parkings différemment peut permettre à une grande partie de la population d'accéder à la propriété et de produire des logements moins chers. Par exemple, le coût de construction, parking inclus, peut baisser de 1.650€ à 1.490€ HT/m<sup>2</sup> habitable, parking et VRD inclus juste en permettant au promoteur de réaliser les places de stationnement à la surface plutôt qu'en sous-sol. Cet ajustement permet de solvabiliser un demi décile de la population en termes de revenus (15% de clients potentiels supplémentaires) car le prix de sortie de l'opération sera réduit de 3.600€/m<sup>2</sup> à 3.300€/m<sup>2</sup>. De même, l'objectif en l'espèce est de vendre plus rapidement les logements programmés donc réduire les coûts de commercialisation et les frais financiers. Toutes ces économies permettent de réduire très largement les dépenses d'une opération immobilière.

Néanmoins, Adéquation est conscient que ces ajustements ne permettent pas toujours d'équilibrer le bilan des opérations immobilières. Pour atteindre tout de même son objectif, Adéquation propose de réaliser des péréquations économiques entre les différents bilans de promotion. C'est-à-dire qu'il fait payer plus cher certains logements en accession libre pour permettre de financer des logements sociaux, en accession sociale et en accession maîtrisée.

## Exemple de l'éco-village de la Ferme Lot à Ris-Orangis

### Le parti pris et les orientations urbaines

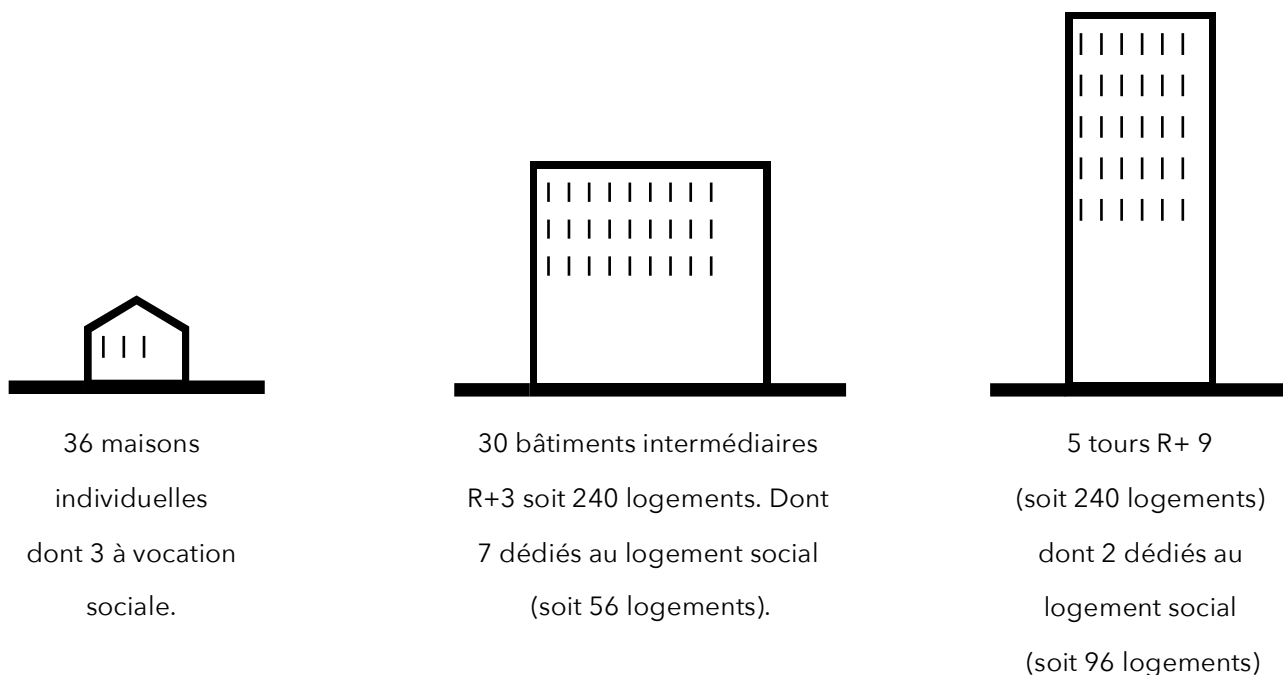
Après avoir mené quelques études sur son territoire pour l'implantation de nouveaux logements, la commune de Ris-Orangis a identifié un site en friche (prairie, jachère) se situant en bordure de son urbanisation. Au vu de l'étendu de cet espace, la collectivité a eu le souhait de créer un nouveau quartier fondé sur les principes du développement durable. Afin de mener ce projet à terme, elle a engagé un urbaniste pour la réalisation d'études complémentaires et d'une programmation. Il ressort de ce travail 5 grands principes directeurs pour orienter l'aménagement futur des parcelles identifiées par la municipalité :

- S'inscrire dans la continuité des quelques immeubles repères de grande hauteur, visibles de loin, qui ponctuent le paysage
- Préserver tout le patrimoine bâti existant, dont le château de la Ferme Lot
- Lier les différents bois existants par une structure paysagère qui connecte les différents lieux de vie et d'habitat
- Qualifier les espaces ouverts existants en espaces de vie et de loisirs
- Inscrire les milieux humides dans la trame paysagère et y favoriser la biodiversité

### L'esquisse initiale

A la suite de ce travail, l'urbaniste a proposé une programmation ambitieuse à la collectivité. Cette dernière se répartit de la manière suivante : 516 logements et 50 % d'espace public.

Les logements créés sont répartis de la manière suivante :



Les prix de sortie des logements programmés s'échelonnent entre 2 860€/m<sup>2</sup> à 3 140€/m<sup>2</sup> selon les formes urbaines. La charge foncière qui sera proposée pour la vente de chaque lot s'élève à 370€HT/m<sup>2</sup> de SDP. Malgré la qualité environnementale et sociale de ce projet de nombreux problèmes d'ordre économique sont à soulever.

Premièrement, le prix de sortie des logements programmés a été imaginé à partir de la méthode du compte à rebours. L'aménageur a pris le prix du m<sup>2</sup> moyen pour fixer celui de l'ensemble de ces logements. Cela a pour conséquence de mettre en concurrence sur le marché les T3 et T4 issus des tours R+9 et les logements intermédiaires. Bien qu'ils aient sensiblement la même taille, ils ne sont pas recherchés pour les mêmes raisons et par les mêmes ménages.

Deuxièmement, les logements des tours R+9 (48 logements chacune) n'arrivent pas à être commercialisés à hauteur de 50 %. L'opération est financièrement difficile à amorcer.

Troisièmement, la préservation de 50 % d'espaces publics impacte fortement le bilan d'aménagement. Le coût des VRD représente 6.450.000€ sur un total de 18.103.550€.

Enfin, la collectivité sera dans l'obligation de participer à hauteur de 5.000.000€ pour que le bilan d'aménagement soit équilibré et que le projet puisse voir le jour.

### Deuxième version avec la collaboration d'Adéquation

La collectivité ne pouvant pas assumer un tel investissement et abandonner le projet promis à ses administrés, a engagé le bureau d'étude Adéquation pour valoriser le foncier par une programmation intelligemment adaptée au contexte économique. Adéquation a eu pour mission de co-concevoir une nouvelle programmation avec l'urbaniste de l'opération initial afin d'éviter de dénaturer le projet. Ensemble avec l'urbaniste, ils se sont mis d'accord pour réduire la surface de l'espace public au profit d'une plus grande surface cessible. On n'est passé de 4,56 ha de surface cessible à 6,61 ha. L'objectif est de réduire les dépenses liées à l'aménagement de cet espace et d'augmenter les recettes en vendant plus de surface de plancher aux promoteurs.



#### AVANT

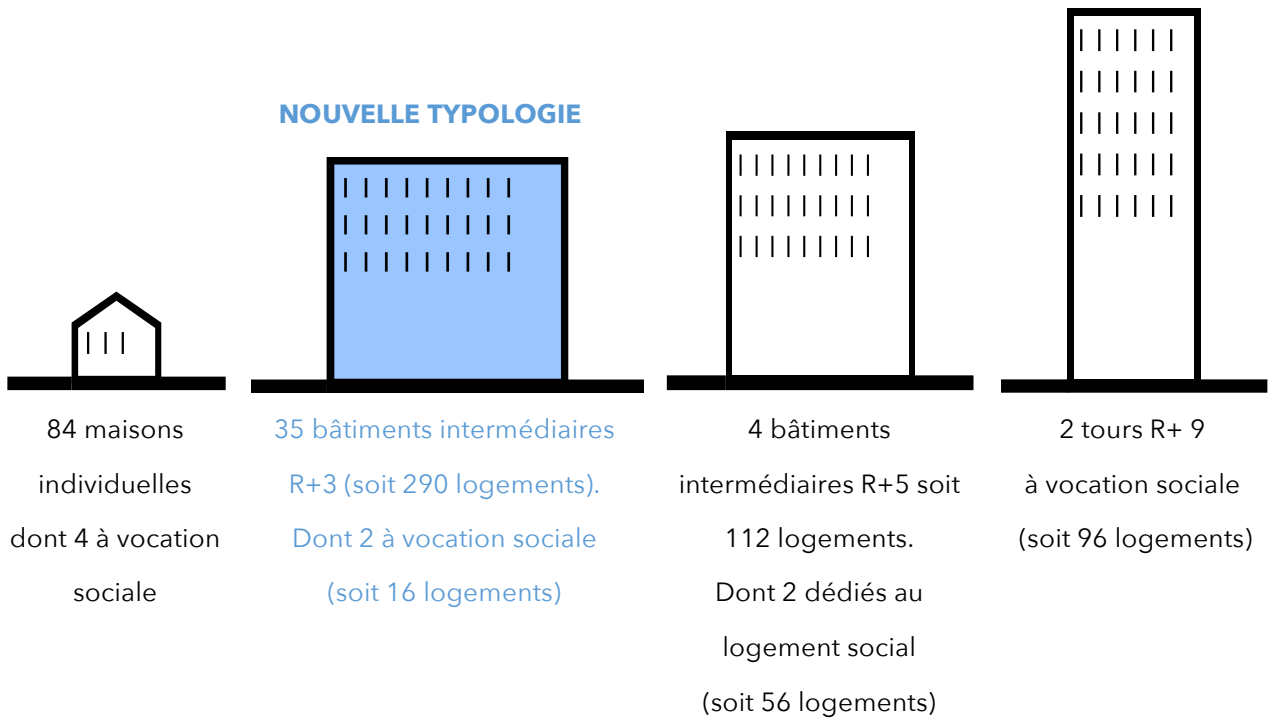
4,56 ha de surface  
cessible  
Soit 50 % de  
l'emprise totale



#### APRÈS

6,61 ha de surface  
cessible  
Soit 72 % de  
l'emprise totale

Étant donné que le projet n'atteignait pas la taille critique en termes de densité pour qu'il puisse être rentable, le choix a été d'augmenter de 15 % maximum la densité par rapport aux 516 logements initiaux. Une nouvelle offre de typologie des logements a également été proposée afin d'éviter la concurrence en termes de taille de logements entre les différentes formes urbaines proposées. L'objectif des 30 % de logements sociaux a été maintenu dans cette future programmation afin d'atteindre l'objectif de développement durable de l'opération envisagée notamment sur le volet social.



A travers cette nouvelle programmation, Adéquation a réussi à valoriser le foncier de l'opération. Le projet compte aujourd'hui 572 logements, soit 62 de plus que l'opération initiale, ce qui permet de ne pas bouleverser fondamentalement le projet et d'apporter des recettes supplémentaires. Trois tours R+9 qui étaient difficilement commercialisables ont été remplacées par des bâtiments plus « acceptables » en termes de formes urbaines (R+3, R+5 et maisons individuelles). Les deux tours R+9 dédiées au logement social ont été maintenues car il existait déjà un bailleur preneur de ces deux bâtiments.

Le changement de typologie dans cette nouvelle programmation permet une plus grande diversité de logements. Les bâtiments collectifs proposent désormais des logements allant du T1 au T3 qui se retrouvent complémentaires avec les T2/3 au T4 programmés dans les bâtiments intermédiaires. Ce changement de typologie a été accompagné par une révision des prix de sortie des futurs logements. En diversifiant les logements en termes de prix, de formes et de typologie, l'offre est désormais en adéquation avec le profil de la population et a permis d'optimiser la commercialisation des logements.

### Les bénéfices du nouveau projet

Les conséquences sont nombreuses sur le nouveau bilan d'aménagement de l'opération. La nouvelle programmation permet d'engendrer beaucoup plus de recettes, moins de dépense et de tendre vers l'équilibre budgétaire.

En effet, le prix du foncier est valorisé du point de vue de l'aménageur puisqu'il passe de 370€HT/m<sup>2</sup> de SDP à 400 €HT/m<sup>2</sup> de SDP. Cela lui permet d'apporter plus de recettes et donc de mieux

amortir les coûts de viabilisation qu'il entreprend dans cette opération. Les coûts inhérents à l'aménagement de l'espace public (VRD) sont également réduits et passent de 6.450.000 € à 5.418.000 €.

La nouvelle programmation a également permis de réduire de 8 ans à 4 ans la durée de commercialisation des futurs logements. Cela a pour conséquence de réduire de 10 ans à 6 ans la durée du projet et de faire économiser environ 500.000€ de rémunération du concessionnaire et environ 300.000€ de frais financiers.

En somme cette programmation frugale proposée par le bureau d'étude Adéquation a permis de valoriser le foncier et d'améliorer les recettes foncières de 12.749.930€ à 15.248.132€ pour 40.800 m<sup>2</sup> de SDP au lieu de 36.600 m<sup>2</sup>.

## En conclusion

Les projets d'aménagement sont des opportunités pour les collectivités de concrétiser des objectifs en matière d'habitat et de mixité sociale. Pour optimiser un projet, plusieurs paramètres sont à prendre en compte :

- La contextualisation par rapport à la demande locale et au marché immobilier concurrentiel
- La mise en place de typologie de produits, en fonction des surfaces, des prix de vente et des formes urbaines
- L'interaction entre charges foncières, coût de construction et prix de vente
- Le respect des équilibres financiers du projet d'aménagement, définis avec la collectivité
- Le phasage et l'allotissement en fonction des opérateurs à solliciter

## Les 10 clefs d'Adéquation

Pour retrouver des marges de manœuvre et résoudre la difficile équation entre prix de sortie, qualité architecturale et charge foncière, Adéquation retient 10 leviers :

- Optimiser les recettes foncières des programmes autres que le logement libre
- Bien définir les équilibres de programmation en logement et éviter les effets pervers des péréquations
- Ajuster le nombre et la gestion des stationnements
- Mixer les formes urbaines
- Définir des allotements de taille critique adaptés à la structure des opérateurs
- Favoriser l'initiative en matière de qualité architecturale et environnementale
- Proposer un objectif et des règles d'encadrement de la charge foncière
- Partager avec l'opérateur un objectif de prix unitaires, plutôt que des prix au m<sup>2</sup>
- Discuter préalablement les objectifs et les modalités de la consultation avec les opérateurs
- S'appuyer sur les services de la collectivité en capacité d'observer, conseiller et coordonner à chaque étape du processus, de la planification à l'opération.