

## L'élaboration d'une démarche de reporting responsable au service de la transition

Mai 2026 - Article écrit par Thérèse Laroche (Ma Friche Urbaine [therese@mafricheurbaine.fr](mailto:therese@mafricheurbaine.fr)), Anne Delos (Ma Friche Urbaine [anne@mafricheurbaine.fr](mailto:anne@mafricheurbaine.fr)), Gregory Grey-Johnson (Limace) - Relecture : Nicolas Gillio (Cerema), Quentin Poilve (Cerema)



### L'élaboration d'une démarche de reporting responsable au service de la transition

### Les critères Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance dans le bilan d'opération

### Quelles sont les valeurs qui font la ville ?

La tension entre des dynamiques de financiarisation et de marchandisation de la fabrique urbaine d'une part et les exigences sociales et environnementales de la fabrique urbaine d'autre part invite à repenser les modèles économiques, les logiques d'action et de raisonnement des acteurs de l'aménagement. Il est plus que nécessaire d'adopter une autre approche des valeurs qui font la ville d'aujourd'hui et de demain, en analysant les processus de production d'indicateurs, de catégories comptables et d'outils d'évaluation par les acteurs intéressés à la prise en compte de valeurs extra-financières dans les projets urbains.

### Compter pour rendre compte de ce qui compte vraiment

Le modèle économique de l'aménagement urbain repose depuis des décennies sur une évaluation comptable et résumé en un outil : le bilan d'opération. Le bilan financier d'une opération est l'instrument de pilotage économique qui synthétise sur un plan comptable prévisionnel les coûts et les recettes attendues par la création d'un segment de secteur urbain. Ce bilan traduit la vision urbaine d'un projet où tout est question d'équilibre entre la qualité, la densité et la sobriété. Dans ces bilans, ce rapport d'équilibre est récapitulé par l'équation technique et politique, autrement dit par la négociation sur le positionnement à chaque ligne des curseurs qui font la qualité d'un projet. Cette négociation se construit sur un discours financier de court terme, dans lesquels n'apparaissent pas directement ces critères non financiers (sociaux, environnementaux ou de gouvernance). Or, l'un des enjeux centraux réside dans la conciliation, souvent impossible, entre les objectifs d'impacts, coûteux ou risqués à mettre en oeuvre, et les impératifs de rentabilité.

### **Faut-il repenser les bilans ?**

Dans la littérature sur le calcul économique des promoteurs, ce sont les questions de condition de rentabilisation des opérations et de leur impact sur le foncier et l'aménagement qui ont été centrales (Topalov, 1974). Le mode de calcul des bilans promoteur a longtemps reposé sur une méthode dite de « compte à rebours », consistant à partir des recettes finales escomptées, puis à en déduire les coûts techniques et la marge du promoteur ; le solde obtenu correspond ainsi à la somme maximale disponible pour l'acquisition du foncier. Le déplacement du cadre de référence depuis la notion de développement durable, où croissance et production urbaine étaient liées, vers celle de transitions est-il de nature à modifier cette approche ? Cette notion de transitions sous-entend des transformations majeures dans l'acte d'aménager, de construire et est pensée comme devant remettre en question la financiarisation et la marchandisation de la ville. Elle s'appuie sur des trajectoires fixées par les réglementations nationales et internationales (Stratégie Nationale Bas Carbone, Zéro Artificialisation Nette, adaptation au changement climatique, mixité sociale, etc.), qui sont autant de déclinaisons de ce que peut demander une transition juste dans l'immobilier et l'urbain. Elles soulignent enfin la nécessité de concevoir des villes plus sobres et plus résilientes, dans un contexte marqué par le renouvellement urbain et le recyclage foncier.

### **Une expérimentation sur deux Projets Urbains Partenariaux de la Métropole de Lyon : La Sauvegarde et D-SIDE!**

Plusieurs travaux de recherche ont été engagés sur le sujet des bilans, d'ordre méthodologique (Haut-Commissariat au Plan, 2018) ou plus opérationnels (ADEME). Ces outils proposent différentes approches de l'évaluation : la comptabilité carbone (Outils de comptabilité carbone), le bilan global élargit (PUCA, 2018), l'approche CARE de l'aménagement (CERCES), le bilan coloré (PUCA, 2025), le bilan holistique (Laboratoire Architecture Milieu et Paysage, 2025), le bilan de transition foncière (Institut de la Transition Foncière, 2025). Il s'agit également de reprendre les démarches plus récentes de formalisation de référentiel sectoriel, portant spécifiquement sur la mesure d'impacts ESG (Impact Tank, 2026 ; Surface+Utile, 2026 ; SCET, 2026). Ces outils sont complémentaires et se greffent au bilan. Ils contribuent à réinterroger les pratiques.

La démarche engagée autour de cette hypothèse du bilan s'inscrit dans cette dynamique. Il est question de repenser les bilans comme un outil de pilotage de la performance globale d'une opération, en intégrant dans la construction du bilan les critères de performance ESG ex-ante et l'évaluation des impacts ex-post. L'expérimentation d'un nouveau modèle de bilan a fait l'objet d'un rapport d'étude porté par Ma Friche Urbaine, la Foncière Limace, le CEREMA et la Caisse des Dépôts et Consignations.



(copyright Ma Friche Urbaine)

C'est dans cette perspective qu'à été mené un travail de recherche action à partir de deux Projets Urbains Partenariaux de La Sauvegarde (opérateur SERL) et de D-SIDE! (opérateur EM2C). Ces deux opérations ont été choisies à partir du degré de maturité et des critères mis en avant. Toutes deux suivent des objectifs sociaux et environnementaux élevés (certifications HQE Aménagement et Habitat Durable) avec un certain nombre d'actions qui dépassent le cadre des certification, telle que la mise en place d'une assistance à maîtrise d'usage sur l'inclusion et l'animation d'un collectif « Objectif Inclusion Décines », la mise en oeuvre d'un projet citoyen « Cité paysagère » et l'expérimentation d'une Halle Agricole pour préfigurer des usages. La démarche de recherche-action visait en particulier à :

- Etudier les pratiques existantes en matière d'intégration des critères ESG dans les opérations immobilières
- Expérimenter une approche permettant de clarifier les critères de performance extra-financier et les effets associés
- Proposer des indicateurs et poser des hypothèses en termes de méthodologie de valorisation monétaire des effets induits
- Elaborer une grille de reporting qui puisse alimenter un référentiel

Au terme de ce travail, la grille de critères ESG recense **38 critères de performances sociaux, environnementaux et de gouvernance autour de 7 entrées thématiques**. Les critères représentent l'ensemble des actions pouvant améliorer la performance ESG d'un projet urbain tout au long de son cycle de vie (de la conception, construction ou réhabilitation/rénovation, à l'animation et l'entretien du site). La grille d'indicateurs d'impacts extra-financiers propose 6 indicateurs pour chacun des piliers ESG. Cette grille d'indicateurs, volontairement non exhaustive, doit constituer un support de dialogue et d'appropriation collective, plus qu'un référentiel figé. Cette grille propose également de **dépasser la vision strictement opérationnelle en interrogeant le projet urbain vécu**.

Dans les choix méthodologiques de valorisation monétaire des impacts, deux pistes privilégiant l'approche par les plus-values économiques à moyen et long terme ont été envisagées :

- La première consiste à objectiver les coûts directs de régénération, en valorisant les investissements nécessaires à la préservation, la restauration ou la renaturation des milieux, ainsi qu'aux dispositifs favorisant le réemploi, l'accompagnement social ou l'assistance à maîtrise d'usage.

- La seconde approche repose sur l'estimation des coûts indirects évités grâce aux choix de conception et de gestion du projet, notamment en matière de résilience, de maîtrise des consommations, de limitation de la vacance ou de réduction des risques environnementaux.

**Ces deux approches complémentaires, l'une sur les coûts directs et l'autre sur les coûts indirects évités, soulignent la nécessité de construire des cadres d'évaluation adaptés aux contextes et aux temporalités longues des projets urbains.**

### **Faire dialoguer l'évaluation d'impact avec le bilan financier**

Le bilan d'opération et le suivi d'impact ont vocation à devenir des outils de pilotage complémentaires. L'ambition est de faire dialoguer ces deux dimensions aujourd'hui séparées. L'autre limite identifiée est dans la capacité à suivre les effets d'un projet urbain post-livraison. Dans la grande majorité des opérations, le suivi a posteriori est limité à la durée de la garantie décennale. Ce suivi, centré sur le bâtiment (solidité, conformité et destination) et n'intègre pas les usagers (pratiques, usages, satisfaction), ni l'adaptation effective des aménagements et bâtiments aux aléas climatiques.

Une réflexion collective est nécessaire pour prendre à bras le corps la question du suivi, en la rendant opérationnelle et intégrée dans les opérations. Des sources d'inspiration sur des engagements pluri-partenariaux de suivi sur le temps long, intégrant des clauses d'utilité sociales et d'impacts environnementaux existent. C'est le cas des cahiers des charges des baux à construction. D'autres pistes sont à identifier.

**Remerciements** : Ces travaux de recherche ont bénéficié du soutien financier de la Caisse des Dépôts et Consignation, nous remercions Isabelle Laudier, Responsable de l'Institut pour la Recherche, pour son expertise. Il s'appuie sur les contributions du Groupe EM2C, Elodie Labalme (directrice de la filiale Aménagement Solstice) et Cyrielle Dally (chef de projet), ainsi que du groupe SERL, William Griesi (chef de projet) et de la du Grand Projet de Ville de la Métropole de Lyon, Christophe Saphy (Directeur GPV)

**Sources et ressources :**

- Topalov C. (1974) Les promoteurs immobiliers, Mouton.
- ADEME. (s.d.). *Bénéfriche*.
- CERCES. (s.d.). Outil développé par le CERCES.
- CEREMA. (2018). Référentiel national pour l'évaluation des ÉcoQuartiers - Tome 2.
- *feuille de route de la décarbonation par le Ministère de la Transition Ecologique, UrbanPrint par l'ADEME, le CSTB et Efficacy, Boussole Carbone par Zefco.* (s.d.).
- Feuille de route de la décarbonation par le Ministère de la Transition Ecologique, UrbanPrint par l'ADEME, le CSTB et Efficacy, Boussole Carbone par Zefco. (s.d.).
- Haut-Commissariat au Plan. (2018). Haut-Commissariat au Plan, France Stratégie, guide méthodologique 2018.
- Institut de la Transition Foncière. (2025). Outil développé par l'Institut de la Transition Foncière.
- Impact Tank (2026). L'immobilier à Impact, référentiel et guide méthodologique
- Laboratoire Architecture Milieu et Paysage. (2025). Outil développé par le Laboratoire Architecture Milieu et Paysage.
- Outils de comptabilité carbone. (s.d.). Feuille de route de la décarbonation par le Ministère de la Transition Ecologique, UrbanPrint par l'ADEME, le CSTB et Efficacy, Boussole Carbone par Zefco.
- Outils de comptabilité carbone. (s.d.). Feuille de route de la décarbonation par le Ministère de la Transition Ecologique, UrbanPrint par l'ADEME, le CSTB et Efficacy, Boussole Carbone par Zefco.
- PUCA. (2018). Outil développé par le PUCA - Evaluation en coût global d'un projet et d'une opération d'aménagement. Proposition d'une méthodologie (Volume 1), 2018.
- PUCA. (2025). Outil développé par le PUCA - Quelle écologisation pour des modèles d'aménagement en question ? Agnès Bastin, Magalie Castex, Daniel Florentin, Collection « Recherche » n°246, Juin 2025.
- SCET (2026). De l'équilibre financier au rendement socio-écologique global : repenser le bilan d'aménagement pour transformer la fabrique urbaine, Blog regard d'experts, 19 janvier 2026.
- Surface+Utile (2026), Table ronde du 12 mai 2026 : la taxonomie sociale de l'immobilier.