

Rapport

Réseau national des aménageurs

Coproduire l'aménagement
2015

Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages
Date 08/03/2016



RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS
rencontres de l'aménagement opérationnel



Rédacteurs

Les coprésidents du RNA : Nicolas Ferrand et Pierre Bousquet,

Les chefs de file des groupes de travail : Anne Blondeau et Yann Le Corfec pour le GT1, Jean Badaroux et Nicolas Gravit pour le GT2, Isabelle Deluc Charles et José Michael Chenu pour le GT3

Pour la DHUP/MLHD : Dominique Oudot-Saintgery, Caroline Maurand et Paul Rius

Pour le CEREMA : Florence Menez, Juliette Maitre et Agnès Pouillaude

Relecteurs

Comité directeur du RNA

Coprésidents : Nicolas Ferrand et Pierre Bousquet

Chefs de file : Anne Blondeau et Yann le Corfec (GT1), Nicolas Gravit et Jean Badaroux, représentant du club ville aménagement (GT2), Isabelle Deluc-Charles, José-Michael Chenu et Patrick Tondat (GT3)

Autres membres : Jean Louis Fournier Bordeaux Métropole, représentant de France Urbaine, Claude Barneron/Gervais Doligez, ordre des géomètres experts, Jean Nika, USH-aménagement, Christian Cucchiarini EGF BTP, Christian Lévy CGEDD.

SOMMAIRE

EDITORIAL	5
1 - UN RÉSEAU AU SERVICE DE L'AMÉNAGEMENT OPÉRATIONNEL.....	7
1.1 - Genèse et objectifs du réseau.....	7
1.2 - Une activité 2015 centrée sur les questionnements juridiques et le partage de bonnes pratiques.....	8
1.3 - Les enseignements du cycle 2015	8
1.4 - Le programme 2016	10
2 - LES GROUPES DE TRAVAIL.....	14
2.1 - GT1 : Evolution du modèle économique de l'aménagement.....	15
2.1.1 - Les problématiques et enjeux.....	15
2.1.2 - Pour les aménageurs.....	16
2.1.3 - Bilan et propositions.....	16
2.1.4 - En 2016.....	18
2.2 - GT2 : Evolution des montages contractuels en aménagement.....	19
2.2.1 - Les problématiques et enjeux.....	19
2.2.2 - Pour les aménageurs.....	19
2.2.3 - Bilan et propositions.....	20
2.2.4 - En 2016	20
2.3 - GT3 - De l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville.....	23
2.3.1 - Les problématiques et enjeux.....	23
2.3.2 - Pour les aménageurs.....	23
2.3.3 - Bilan et propositions.....	24
2.3.4 - en 2016	25
3 - L'ENSEMBLE DES PRODUCTIONS DU RÉSEAU.....	26
3.1 - Les contributions des 3 groupes de travail	26
3.1.1 - Synthèse GT1 : mutations du modèle économique de l'aménagement.....	28
3.1.1.a - Les enseignements.....	28
3.1.1.b - Les thématiques et questionnements.....	28
3.1.1.c - Les suites à donner et les portes à ouvrir.....	32
3.1.2 - Synthèse GT2 année 2015 : Evolution des montages contractuels de l'aménagement.....	34
3.1.2.a - Les enseignements.....	34
3.1.2.b - Les thématiques et questionnements.....	35
3.1.2.c - Les suites à donner et portes à ouvrir.....	38
3.1.3 - Synthèse GT3 : De l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville.....	38

- 3.1.3.a - Les enseignements.....38
- 3.1.3.b - Les thématiques et questionnements.....39
- 3.1.3.c - Les suites à donner et portes à ouvrir.....40
- 3.2 - Des fiches et des notes.....41**
 - 3.2.1 - Notes de synthèses et des fiches juridiques, processus ou techniques.....41
 - 3.2.2 - Fiches retours expérience – présentation de montages de projets urbains.....42
 - 3.2.3 - Fiches produites par le Ministère à l'attention des participants des sessions de travail.....45
- 4 - PROPOSITIONS D'ÉVOLUTIONS DE TEXTES RECUEILLIES LORS DES SÉANCES DE TRAVAIL DU RNA.....47**
 - 4.1 - ZAC : simplifier la procédure.....47
 - 4.2 - Création d'un statut d'aménageur de second rang.....47
 - 4.3 - Amélioration du Permis d'aménager (PA) : Faciliter des opérations de lotissement et des AFUL : assouplissement du lien PA et PC48
 - 4.4 - Sécuriser définitivement les divisions réalisées en appliquant la technique dite de la division primaire ».....49
 - 4.5 - Améliorer la rédaction de l'article 22 de la loi du Grand Paris pour en faire un nouveau contrat d'aménagement (conception - réalisation en aménagement).....49
- 5 - LISTE DES PARTICIPANTS.....50**

Editorial

Le Réseau national des aménageurs, lancé en février 2015 lors des premières rencontres de l'aménagement opérationnel, est une formidable opportunité pour coproduire un aménagement, support d'une construction de logements et d'habitats durables au sein d'opérations d'ensemble. Grâce à la participation active des aménageurs publics et privés, des architectes et bureaux d'études et des collectivités locales, cet espace de partage et d'échanges entre professionnels permet d'analyser les expériences et les difficultés et de construire collectivement un ensemble de solutions.

Ce Réseau national des aménageurs, c'est aussi et surtout l'expression concrète et intégrée de notre savoir-faire commun à construire une ville durable, intelligente et résiliente, adaptée à tous les territoires, qu'ils soient métropolitains, périurbains ou ruraux. En ce sens, il constitue une vitrine française pour répondre aux engagements de l'accord de la COP21.

Les enseignements et productions du Réseau sont aussi des ressources importantes pour la Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages, pour ses missions d'animation des services déconcentrés, pour la conduite des évolutions réglementaires et législatives et la définition des politiques de logement et des politiques de soutien à l'innovation.

La production du Réseau national des aménageurs qui vous est présentée aujourd'hui montre que la construction de logements et d'habitats durables, garants de notre qualité de vie, respectueux de l'environnement et œuvrant à un meilleur équilibre social est un défi que nous relevons collectivement. Qu'elles soient portés par les collectivités locales, leurs opérateurs publics ou les partenaires privés, la richesse et la diversité de ces intelligences territoriales pour résoudre les problèmes se doivent d'être partagées, notamment à partir des démarches écocités, écoquartiers, centres bourgs, démonstrateurs industriels.... Le Réseau national des aménageurs a montré la voie pour que les synergies contribuent à l'excellence de notre travail en commun. Le chemin qu'il reste à parcourir pour que la ville soit inscrite dans la transition écologique, énergétique et numérique ne pourra se faire qu'ensemble. Que tous les acteurs qui y contribuent et perpétueront le travail soient ici chaleureusement remerciés.



Laurent GIROMETTI



MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

rencontres de l'aménagement opérationnel

1 - Un réseau au service de l'aménagement opérationnel

Mots clés :

coproduction public-privé # équilibre économique #
création de valeur # métiers de l'aménagement #
procédures d'urbanisme opérationnel # partenariat



1.1 - Genèse et objectifs du réseau

Alors que la construction donne depuis plusieurs mois d'encourageants signes de reprise, le logement demeure une préoccupation majeure de nos concitoyens.

La démarche « Objectifs 500 000 » logements déployée en 2013-2014 par le ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité a permis d'explorer, au travers de quatre groupes de travail associant les acteurs concernés, les composantes, structurelles ou conjoncturelles des difficultés auxquelles se heurte la chaîne de production du logement. Parmi celles-ci, le rôle essentiel des conditions de développement et de mise en œuvre de l'aménagement opérationnel a été souligné, et il est rapidement apparu qu'il requérait un lieu de débats spécifique.

Ce constat a conduit la Ministre à décider, fin 2014, la mise en place d'un Réseau National regroupant tous les praticiens de l'aménagement opérationnel, quels que soient leur statut, (public, parapublic ou privé), le volume de leurs opérations (du lotissement communal à l'opération d'intérêt national), ou leurs territoires d'intervention (des métropoles régionales aux bourgs ruraux).

L'objectif premier de ce nouveau réseau est d'offrir aux aménageurs un lieu d'échange sur les grands enjeux de l'aménagement opérationnel, de partage des expériences porteuses d'enseignements, et de propositions pour compléter et améliorer le cadre réglementaire de leur action. L'ambition est bien, par l'analyse expérimentale des différents maillons de la chaîne de valorisation urbaine et foncière (conception, aménagement, construction, gestion urbaine) et de leurs interactions, d'identifier les gisements d'optimisation en termes d'économie, de délais de réalisation et d'efficacité globale au regard des enjeux de transition écologique et énergétique.

La démarche du Réseau national des aménageurs (RNA) peut ainsi se décliner selon trois ordres :

- **structurer un lieu de capitalisation et d'échanges d'expériences**, notamment en matière de montages innovants, sous leurs aspects organisationnels, économiques et juridiques ;
- **offrir un cadre de réflexion, d'objectivation et de proposition** en vue d'un perfectionnement des pratiques et d'une éventuelle évolution des réglementations, dans le sens d'une simplification d'une efficacité accrue ou d'une facilitation de l'innovation ;
- **constituer un vecteur supplémentaire de diffusion de l'information** sur les mesures en cours d'adoption ou d'élaboration par le ministère, des démarches en cours afin de faciliter la mobilisation du milieu professionnel.

1.2 - Une activité 2015 centrée sur les questionnements juridiques et le partage de bonnes pratiques

La recherche de leviers pour une intensification de la contribution de l'aménagement urbain à la production de logements s'inscrit dans un environnement réglementaire et opérationnel français très normatif et très foisonnant. Il s'agit donc en premier lieu de mieux comprendre les interactions des maillons de la chaîne de production de foncier constructible, et les enjeux sous-jacents de chaque composante des bilans qui en régissent l'économie.

Dans le fil de cette problématique, le développement récent des formules d'aménagement partenarial associant, selon diverses modalités, les acteurs publics et privés prend un relief particulier en tant que potentialité d'accélération, voire de sécurisation des projets. C'est la question des modalités de contractualisation entre acteurs, comme celle du coût des transactions correspondantes, qui est cette fois questionnée.

En dernier lieu, l'implication croissante des aménageurs, souvent par défaut, dans la gestion initiale des infrastructures qu'ils créent est le révélateur de changements profonds : redistribution des rôles, modification de la structure des bilans propres à chacun des acteurs, nouvelles modalités techniques et juridiques de l'acte d'aménager. Au moment où l'économie numérique commence à transformer le panorama des services urbains, les aménageurs sont confrontés à de nouvelles questions : quels équipements prendre en charge en exploitation, dans quel environnement concurrentiel, pour combien de temps, avec quels risques ?

C'est selon ces champs, tels que fixés par la Ministre lors du lancement du RNA, que les réflexions se sont organisées en 2015, première année d'exercice, au travers de trois groupes de travail :

- les mutations du modèle économique de l'aménagement (GT 1)
- l'évolution des montages contractuels (GT 2)
- l'extension de l'aménagement à la gestion de morceaux de ville (GT 3)

Chacun des groupes de travail s'est déployé selon trois séances, visant à dégager progressivement, à partir de la présentation collective de cas concrets, une analyse commune et des propositions d'évolution du cadre ou des pratiques de l'aménagement.

Il était demandé en outre de consacrer une dernière séance à la transposition de ces trois thèmes au contexte moins exploré de l'aménagement dans les secteurs de moindre tension du marché du logement (« zones non tendues »).

1.3 - Les enseignements du cycle 2015

Au terme de ce premier cycle, les échanges ont révélé des tendances assez nettes :

- **Le questionnement, à partir de cas concrets, du cadre réglementaire, juridique et économique de l'aménagement urbain (GT 1 et GT2)**, qui se fixait pour double objectif de mieux promouvoir les exploitations efficaces de ce cadre, et d'en identifier les points d'amélioration possibles, a dégagé des pistes pour l'action.

Les deux groupes ont d'abord souligné la richesse des outils aujourd'hui à disposition des aménageurs. Ainsi, ils ont limité leurs propositions à un certain nombre d'adaptations de ce cadre juridique, allant dans le sens d'une simplification des procédures interdépendantes

prévues par les codes concernés (urbanisme, environnement, expropriation). Une notion s'est imposée à travers ces réflexions : celle d'aménageur « de second rang », nouveau maillon d'une chaîne contractuelle permettant de mieux articuler les interventions publique et privée.

En écho à cette première famille de préoccupations, le RNA a également été mobilisé par l'Administration pour des consultations 'flash' sur des projets de textes législatifs et réglementaires, ou sur les démarches exploratoires engagées : décret réformant le règlement du PLU, ordonnance de modernisation du droit de l'environnement, ordonnance refondant la participation du public, nouvelles exigences de compensations agricoles, transposition des directives européennes sur les marchés et concessions de travaux, présentation de la mission sur la mobilisation du foncier privé lancée en cours d'année. Cette implication a permis d'améliorer les rédactions proposées en les confrontant à des acteurs impliqués au quotidien dans l'opérationnel, ou de permettre des présentations suivies de débats en séance plénière.

- **Les travaux menés sur le thème de la gestion urbaine dans le cadre du GT3** ont pour leur part bien montré à quel point l'ampleur du champ à analyser, tout comme la diversité des situations rencontrées, exigeaient une démarche méthodologique rigoureuse. L'année 2015 s'est donc focalisée sur l'examen raisonné d'un nombre limité de sujets, du plus grand au plus modeste : réseaux de chaleur ou plus largement question de l'énergie, centres de services dans les nouveaux quartiers d'activités économiques, parkings ou services de proximité mutualisés...

Cet examen a permis de mettre en relief l'importance du partage d'expérience comme vecteur essentiel d'amélioration des pratiques et comme catalyseur d'une innovation urbaine sous contrainte économique.

Paradoxalement peut-être, mais sagement certainement, le thème de l'impact des technologies numériques sur l'organisation de l'offre de services urbains et son anticipation dans la conception même des quartiers a été réservé pour le cycle suivant.

- **De la même manière, le vocable de « zones non tendues » s'est montré d'emblée insuffisant pour décrire la diversité des situations en cause** : espaces péri-urbains, villes moyennes centres-bourgs en déprise, campagnes habitées...autant de réalités bien différentes dans leurs caractéristiques, avec des expériences de terrain très diverses. La séance du cycle 2015 consacrée à ce thème s'est donc concentrée à la transposition des problématiques des trois GT **au cas des périphéries urbaines**. Elle a mis en évidence des spécificités parlantes : des bilans d'aménagement souvent déséquilibrés, une difficulté structurelle à promouvoir une densité de construction souvent contestée localement, une forte concurrence du marché de logements anciens, une difficulté pour les commerces et services de proximité à trouver leur zone de chalandise et leur équilibre économique, des opérateurs locaux peu à même de déclencher et de porter sur la durée des projets difficiles et lents à développer.

Sur ces territoires plus encore qu'ailleurs, les nouveaux modes de faire visant à réduire les coûts de la chaîne de production de l'espace bâti, par restitution aux futurs habitants d'une part conséquente d'intervention (auto-promotion, habitat participatif ou coopératif), apparaissent à première vue comme une voie possible. Ils doivent cependant encore, pour se développer, faire la preuve de leur capacité à s'adapter aux spécificités du terrain.

Enfin, de façon transversale aux trois groupes de travail, il est apparu que la connaissance des outils et des modèles de l'aménagement opérationnel, la diffusion de méthodes pour les utiliser au mieux, l'accès aux exemples de bonnes pratiques, étaient en elles-mêmes une préoccupation centrale des aménageurs de terrain. **Le partage d'expériences**, qui devait initialement n'être qu'un moyen pour les participants d'alimenter les

réflexions, s'est rapidement trouvé être au centre de notre pratique, en tant qu'objet de développement en soi. De fait, le besoin s'est confirmé, dès la première séance, d'un lieu d'informations, d'échanges, de pédagogie et de débats entre praticiens. On a pu ainsi mesurer que bien des professionnels connaissaient mal, de leur aveu même, les dernières évolutions du droit et les nouvelles opportunités offertes par les réformes ou les dispositifs (aides financières ou techniques, labels, cercles thématiques) promus récemment. Il y a là un sujet de réflexion, déjà identifié lors de la démarche « 500 000 logements », pour les administrations et le réseau technique du Ministère, avec un enjeu de diffusion qui va bien au-delà des 200 professionnels ayant participé au RNA en 2015.

1.4 - Le programme 2016 ...

Sur la lancée des travaux du premier cycle, le programme de 2016 se donne pour objectif d'approfondir, en termes toujours concrets et opérationnels, les champs ouverts dans les trois groupes de 2015, dont deux sont regroupés, et d'initier une réflexion sur le thème émergent de la participation du public dans les projets d'aménagement urbain.



GT1 2016 - Aménager la ville en partenariat : quelle interaction entre maîtrise publique, organisation contractuelle et performance économique ?

Les sessions 2015 des GT1 et GT2 ont permis de vérifier l'intérêt suscité par plusieurs types de montages innovants, issus du terrain ou d'évolutions récentes du cadre réglementaire : interventions en « ensemblier urbain » ou en « aménageur de second rang », contrats liant conception et réalisation, appels à projets ou à manifestation d'intérêt. Les exemples recensés ont illustré la correspondance sous-jacente entre le contexte des opérations (dynamique urbaine et enjeux en présence, objectifs et échelles des projets, situation foncière, capacité d'intervention publique) et les dispositifs opérationnels, juridiques et organisationnels retenus (outils, procédures et contrats).

Le GT1 2016 se propose de décliner plus en détail les modalités d'application de ces formules nouvelles. Il s'agira en particulier d'explicitier les liens entre les entrants urbains, fonciers et économiques des projets d'une part, et les montages juridiques et financiers envisageables d'autre part. Cette réflexion sera notamment appliquée à des situations d'actualité : mutation des tissus autour des gares, évolution des zones commerciales en déclin, mobilisation des terrains publics ou privés désaffectés en zone détendue.



GT2 2016 (nouveau) : l'aménagement en mode participatif

L'aménagement urbain ne peut rester à l'écart des changements qui traversent aujourd'hui tous les secteurs de l'économie. Parmi ceux-ci, l'émergence de modes de production plus collaboratifs, dans lesquels l'utilisateur final occupe une meilleure place dans les processus de décision, voire dans la conception même des projets, concerne directement la fabrication de la Ville.

Alors que la contrainte économique et la nécessité d'une meilleure préservation des espaces naturels ou agricoles orientent vers une Ville plus compacte, les recours contre les projets se font plus fréquents. Les collectivités et les aménageurs sont amenés à s'interroger sur les méthodes de concertation à utiliser pour déployer leurs opérations. De nouvelles initiatives se font jour, cependant que les textes créent de nouvelles exigences en matière de participation du public.

A quel(s) moments(s), et sous quelle(s) forme(s) organiser cette participation ? Quelles marges de manœuvre les aménageurs peuvent-ils se ménager dans leurs outils de prévision et de pilotage (programme, bilan, calendrier) pour intégrer les modifications qui peuvent en résulter ? Quelles opportunités le mode collaboratif ouvre-t-il pour un développement urbain durable ? Il s'agira en 2016 de recenser les expériences, dans des situations aussi diverses que possibles, et de préciser les rôles des aménageurs dans le processus participatif.



GT3 – L'aménagement urbain à l'ère du numérique

Le cycle 2015 du GT3 ("De la conception à la gestion d'un morceau de ville") a été centré sur l'implication croissante des aménageurs dans le portage initial et la gestion d'équipements d'infrastructure ou de superstructure mutualisés (services urbains, ouvrages de stationnement, équipements de proximité). En creux, la question des changements induits dans les services urbains par le développement de la « nouvelle économie » n'a pu être abordée que ponctuellement.

Les technologies numériques ouvrent en effet des perspectives pour élargir l'offre de services en direction des utilisateurs finaux ou pour optimiser la gestion des services existants. Elles seront aussi à la source de probables redistributions des rôles dans la chaîne de production et de diffusion de ces mêmes services.

Comment l'aménageur peut-il tirer parti de ces évolutions pour enrichir la programmation de son projet ? Sur quel relais peut-il s'appuyer pour donner accès à de nouveaux usages sans pour autant devoir s'investir au-delà de ses compétences et de ses moyens ? Selon quel modèle économique, alors que la demande du public est réelle mais volatile, organiser la transition entre les investissements publics d'amorçage de ces nouveaux usages et leur reprise par d'autres acteurs spécialisés à leur suite ?

C'est sur la base de ces premières questions que le GT3 organisera ses travaux en 2016, avec, comme dans les deux autres groupes, le partage d'expérience et le questionnement mutuel pour premier objectif.

Nicolas FERRAND, Directeur général des Etablissements Publics d'Aménagement de Marne-la-Vallée

Pierre BOUSQUET, Directeur de l'aménagement d'ICADE Promotion

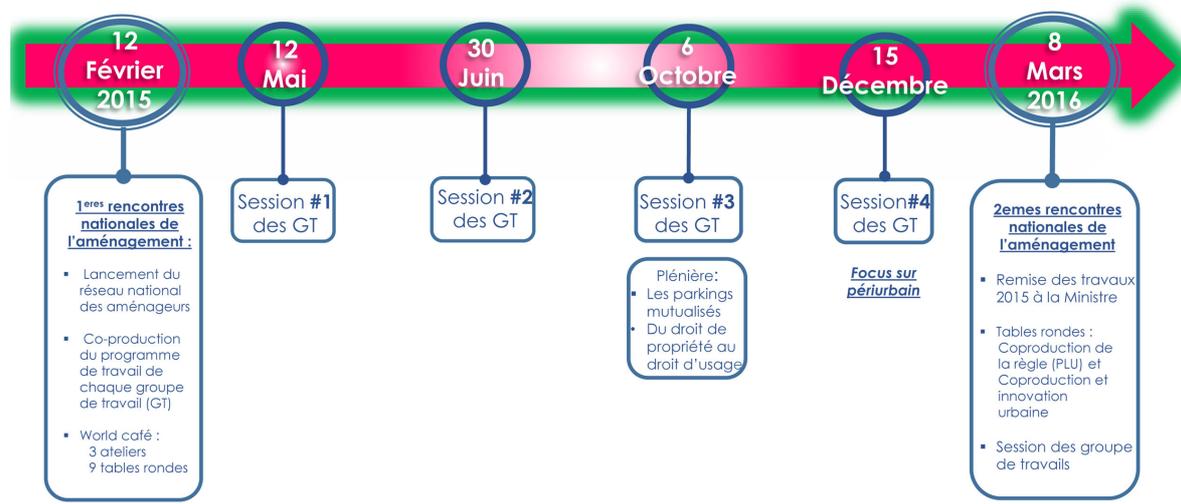


MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

rencontres de l'aménagement opérationnel

Les rendez vous du Réseau national des aménageurs



Merci à l'ensemble des acteurs ayant participé à la réussite du Réseau National

- **Participation** : 334 personnes ont participé au réseau
- **Fréquence** : Plus de 50% sont venus plus de deux fois .
- **Répartition** :
 - o 49% d'aménageurs (1/3 d'aménageurs privés et 2/3 publics)
 - o 20% de bureaux d'études, architectes et autres entreprises
 - o 13% de services de collectivités locales, fédérations de collectivités
 - o 18% des services de l'Etat

Merci au Secrétariat technique de la DHUP, au CEREMA et à la SCET pour le travail réalisé

Les co-présidents et les chefs de file remercient très chaleureusement l'équipe de la DHUP pour le travail déployé pour l'animation et l'organisation des travaux et ce, depuis le lancement du réseau des aménageurs en février 2015 ; en particulier Mme Dominique Oudot-Saintgery -chef de projet, Mme Rachel Chane-See-Chu, Mme Caroline Maurand, Mme Sabine Baillarguet et M. Paul Rius ainsi que les stagiaires successifs Léopold Xemar et Adrien Bailleul. Nous remercions également le CEREMA et la SCET pour l'expertise et l'assistance technique apportées tout au long des sessions de travail et en particulier Mme Florence Menez, Mme Juliette Maître, Mme Agnès Pouillaude, Mme Debrouse-Marti ainsi que Mme Marie-Odile Farineau et son équipe.

Les sujets abordés en groupes de travail en 2015

Trois groupes de travail ont été mis en place, qui ont suscité un égal intérêt auprès des participants et des contributions d'une grande richesse.

- **Le GT1 « Mutation du modèle "économique" de l'aménagement »** a mis en relief l'importance de l'ingénierie et de la programmation urbaine : le rôle central du foncier et l'importance de son poids dans les bilans des opérations ; l'inégale contribution au financement des équipements et services d'intérêt public entre diffus et opérations d'ensemble, le rôle fondamental du temps au regard du risque ; la difficulté d'équilibrer les opérations dans le périurbain compte tenu des prix de d'échanges et de pédagogie autour des bonnes pratiques et des retours d'expériences (sensibiliser, communiquer). Il a aussi permis de réfléchir à une organisation de la chaîne de valeur moins séquentielle.
- **Le GT2 « Evolution des montages contractuels en aménagement »** a fait le constat que les outils traditionnels comme la ZAC, le permis d'aménager ou les associations foncières urbaines, loin d'être périmés, gardent toute leur pertinence et qu'ils ont été complétés et non supplantés par des outils plus récents (comme par exemple le PUP). C'est finalement dans la mise en œuvre de ces procédures, en marge de celles-ci, dans le jeu des acteurs, qu'apparaissent des innovations qui traduisent une exigence de plus de souplesse et de partenariat.

Deux grandes tendances se dégagent des opérations examinées : l'une partant sur l'association des propriétaires au projet, pour limiter les conflits liés à la maîtrise foncière et les coûts de portage (ZAC à maîtrise foncière partielle, macrolots, AFU de projet...), et l'autre visant à réunir au plus tôt l'ensemble des acteurs du projet (collectivité, administrations, aménageur, urbaniste, promoteurs, constructeurs, ...) au sein d'un dispositif plus collaboratif et moins séquencé, qui permet de contenir les délais et optimiser les efforts de chacun. L'observation de ces innovations a conduit le groupe de travail à proposer des pistes d'évolution du cadre légal ou réglementaire susceptibles d'en faciliter la mise en œuvre.

- **Le GT3 « de l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville »** a dégagé les différents types de services urbains, fait un zoom sur les questions d'énergie et notamment de réseaux de chaleur ; il a réfléchi aux nouveaux services des quartiers de demain avec les parkings mutualisés et les espaces de coworking et aux implications qui en résultent pour le métier d'aménageur. L'aménageur est ainsi l'un des maillons essentiels pour le développement des territoires, y compris dans le domaine de l'« économie territoriale ».

2 - Les groupes de travail



1ères Rencontre de l'aménagement opérationnel et lancement du Réseau national des aménageurs, le 12 février 2015.



Plénière de la session 3 du 6 octobre 2015.



MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

rencontres de l'aménagement opérationnel

2.1 - GT1 : Evolution du modèle économique de l'aménagement

Mots clés : # mutation # Bilan d'aménagement # chaîne de valeur # optimisation économique # prix maîtrisés # programmation # coûts de transaction #



2.1.1 - Les problématiques et enjeux

Le modèle économique de l'aménagement opérationnel est confronté à des évolutions profondes tant dans les secteurs déjà urbanisés que dans les espaces périurbains et ruraux.

Ces mutations du modèle économique de l'aménagement sont concomitantes à la chute conséquente des volumes annuels de construction de logements, notamment au sein d'opérations concertées ou organisées. Globalement la moyenne des dix dernières années n'atteint pas les 350 000 logements neufs par an.

Il est généralement admis que ces évolutions relèvent de plusieurs motifs :

- 1- les risques inhérents aux projets d'aménagement (financiers, juridiques, politiques),
- 2- la complexification au sens large de la maîtrise foncière (augmentation des coûts de libération, de dépollution, de mise en état),
- 3- les besoins en équipements publics neufs, renouvelés et performants,
- 4- les exigences accrues de développement durable,

Ces mutations sont d'autant plus aiguës qu'elles s'opèrent dans un contexte de crise économique qui a un fort impact sur les capacités d'investissement des ménages et des entreprises confrontées à des univers concurrentiels réclamant des adaptations rapides.

Face à ces mutations observées, les acteurs de l'aménagement, membres du RNA, ont voulu réexaminer l'ensemble de la chaîne de production de l'aménagement, pour atteindre les objectifs définis par les collectivités publiques. Il a été décidé de :

- réexaminer l'ensemble de la chaîne de la valeur, à chacune des étapes d'une opération d'aménagement, depuis la conception jusqu'à la réalisation et désormais jusqu'à la gestion des bâtiments et des équipements,
- d'illustrer comment chaque opérateur de l'aménagement met en place les leviers d'optimisation économique destinés à garantir le respect des objectifs d'aménagement définis par les collectivités publiques, la qualité des aménagements et des constructions, la robustesse des différents bilans financiers de l'opération.

Cette mutation du modèle économique de l'aménagement présente des caractéristiques différentes selon que les opérations se situent en zone urbaine où les prix des marchés fonciers et immobiliers sont élevés, en zone en déprise ou décroissance du fait des réorientations dans les activités économiques et en zone périurbaine et rurale, où les besoins sont importants et les marchés peu actifs.

Durant l'année 2015, le groupe de travail n°1 du RNA, consacré aux mutations du modèle économique de l'aménagement, s'est attaché à préciser les caractéristiques de ces mutations et les leviers existants ou à mettre en œuvre pour permettre le développement d'opérations d'aménagement « soutenables » pour continuer à concourir à la production de logements et contribuer au développement économique des territoires.

2.1.2 - Pour les aménageurs

L'aménageur n'est pas un simple « outil technique et financier ». Il travaille en relation étroite avec tous les acteurs du territoire. Il s'assure que les objectifs de la commande publique sont respectés à toutes les étapes de l'opération. Il est beaucoup plus que l'opérateur en charge d'une partie du processus d'aménagement ; il doit avoir, via notamment le traité de concession, une vision systémique de l'ensemble de l'opération depuis les premières concertations jusqu'à la livraison des bâtiments et désormais anticiper sur les coûts globaux, c'est-à-dire les niveaux de performance des bâtiments et équipements livrés. Il agit avec la collectivité, accompagne les acteurs du territoire en étant le garant de la faisabilité technique et financière de l'ensemble du projet. Pour y parvenir, il doit faire muter les fondements de son métier, ne plus privilégier les modes séquencés et segmentés des actions d'aménagement, au profit des modes d'avancement avec des boucles itératives qui permettent de revisiter les choix initiaux. Passer ainsi d'un modèle « stop and go » à un modèle « stop over and start »... Quelles sont les nouvelles responsabilités de l'aménageur dans cette nouvelle organisation qui se profile ? Quels nouveaux outils, quelles nouvelles méthodes de travail, le cas échéant, quels nouveaux modes contractuels sont à définir et mettre en place avec les collectivités, les promoteurs, les bailleurs sociaux, les constructeurs, les concessionnaires, les gestionnaires de réseaux,... mais aussi les habitants et tous les acteurs économiques et culturels du territoire ?

2.1.3 - Bilan et propositions

Les présentations d'opérations par des aménageurs publics ou privés, en zone urbaine dense ou en zone périurbaine, ont permis d'identifier les leviers d'optimisation économique des opérations et de leurs bilans financiers.

Quatre leviers principaux ont été mis en évidence quelles que soient les caractéristiques des territoires :

- 1- la programmation urbaine,
- 2- l'ingénierie tout le long du processus d'aménagement (phasage d'opération et trésorerie,...),
- 3- le foncier, programmation et mode d'appropriation,
- 4- les partenariats avec les promoteurs, les bailleurs sociaux, les constructeurs, en amont, au moment des acquisitions foncières, les contractualisations avec les maîtres d'œuvres et les entreprises, la conception de certains équipements (parkings silos par exemple) intégrée dans la totalité d'une tranche d'aménagement....

L'interaction entre plusieurs leviers a été également mise en évidence.

Des recommandations de bonnes pratiques ont été mises en avant, sur les partages des risques entre aménageurs et promoteurs, les outils de maîtrise des coûts du foncier, la mise en place de modalités opérationnelles, qui réévaluent le fonctionnement de la chaîne de la valeur aux différents stades des opérations.

Au-delà des questions techniques, se sont posées les questions de :

- quels types de partenariat sont à mettre en place ?
- quels montages financiers rechercher ?
- quels sont aujourd'hui les principaux freins ?
- quel nouveau métier pour l'aménageur ?

NB : Les fichiers d'études de cas, en annexe du présent rapport, portent la substance des réflexions de ce Groupe de Travail et les bonnes pratiques qui ont ainsi émergées.

Les présentations lors des séances de travail du GT1

- **Présentation par la SCET des leviers économiques d'optimisation dans un nouveau modèle économique de l'aménagement.**
- **9 opérations d'aménagement présentées en séance :**
 - ZAC La Courrouze à Rennes avec recherche d'optimisation au niveau des 11 sous-secteurs,
 - ZAC de la Manufacture Plaine Achille à Saint-Étienne. Optimiser les coûts de travaux en adoptant une vision dynamique du bilan
 - ZAC du Bac d'Asnières à Clichy-la-Garenne. Processus de consultation des promoteurs permettant de minimiser les risques.
 - ZAC « les rives de la Bohrie » à Ostwald, Euro métropole de Strasbourg. Identification de 6 leviers d'optimisation, phasage d'opération et trésorerie, planning d'opération avec démarrage rapide, enquêtes parcellaires scindées pour séquencer les acquisitions foncières, sélection de tandems promoteurs-architectes, méthode de conception-réalisation des parkings mutualisés.
 - ZAC de la Pièce du jeu, à Guignes (Seine et Marne). Partenariat renforcé avec le promoteur ayant permis de débloquer la commercialisation des charges foncières.
 - ZAC Paul Joly à Marly (Moselle). Modèle économique au service d'une opération d'ensemble qualitative en limite interne d'agglomération.
 - ZAC des Pielles à Frontignan (Hérault). Les conditions de la réussite d'un écoquartier sur un ancien foncier industriel dans un marché du logement peu actif.
 - Permis d'aménager pour deux opérations à Chauconin-Neufmontiers et Pré-Bourdeau (Seine et Marne). Illustration des conditions de réalisation de lotissements denses avec permis d'aménager. PUP pour équipements, rénovation VRD et extension école et restauration scolaire. Contrats de construction avec particulier avec prescriptions par lots et mission de coordination de l'architecte de l'opération en vue de « tenir » les prix de sortie.
- **Des thèmes transversaux présentés et débattus en séance :**
- **L'adaptation de la programmation des logements aux revenus des ménages. Analyse économique du marché et démarche collaborative entre les opérateurs.**
- **L'optimisation de la programmation des équipements en fonction des échelles. Territorialisation des besoins, schéma directeur des équipements, association des parties prenantes à la définition et à la gestion des équipements, programmation de l'usage et du temps des équipements.**
- **Les filières de la densification « douce » en opérations organisées. Atouts et faiblesses des contrats de construction de maisons individuelles, leviers de réussite pour promouvoir une densification organisée et à prix abordables.***

2.1.4 - En 2016

La coproduction publique-privée de l'aménagement opérationnel est un des enjeux de l'accroissement de la production de logements neufs grâce aux montages financiers à effets de levier sur la création de valeur.

Elle est donc au centre de la réussite du développement territorial aussi bien en zones de renouvellement urbain que dans les secteurs périurbains et les centres-bourgs.

Les pistes de travail pour 2016 consistent à approfondir les nouveaux modèles de partenariat et les modalités contractuelles sécurisées de leur mise en œuvre :

- poursuite des réflexions sur le foncier, améliorer la connaissance et les retours d'expérience sur les montages « alternatifs », en lien avec la mission confiée à Dominique Figeat sur le foncier privé,
- approfondir les exemples de coproduction publique-privée en secteur de renouvellement urbain, tendu, type Grand Paris et dans les secteurs en décroissance ou déprise,
- examen de la question des commerces programmation commerciale, commercialisation des rez-de-chaussée, revitalisation commerciale et artisanale de certains quartiers et des centres-bourgs.
- approfondissement des évolutions nécessaires dans les pratiques de gestion des risques et les modalités contractuelles des opérations d'aménagement,
- approfondissement des questions d'aménagement dans les territoires ruraux ou à faible densité, taille critique des opérations groupées, montages pour la revitalisation des centres-bourgs, quelles mesures pour faciliter la production de logements libres à prix abordables et de logements sociaux.

Anne BLONDEAU, Directrice générale adjointe de la SEM 92
Yann LE CORFEC, Responsable juridique du SNAL

2.2 - GT2 : Evolution des montages contractuels en aménagement

Mots clés :

coproduction public/privé # montages contractuels #
macrolots # ZAC à maîtrise foncière partielle # AMI #
SEMOP # CMIstes # habitat participatif #



2.2.1 - Les problématiques et enjeux

L'aménagement est par essence une coproduction entre le public (la collectivité locale est le plus souvent initiatrice) et le privé (qui majoritairement construit).

Les échanges au sein du GT2 ne mettent donc pas en évidence un changement radical de paradigme, mais plutôt une évolution dans les modes d'articulation : l'approche « descendante » qui voit la collectivité fixer la règle, régresse au profit de rapports plus partenariaux, où le dialogue permet de construire progressivement le projet et de fixer son mode de réalisation.

Cette évolution résulte à la fois de la complexification des enjeux des politiques urbaines (diversité des usages et mixité sociale, transition énergétique, limitation de l'artificialisation des sols, besoin d'impliquer les habitants, usagers et acteurs économiques) et de la limitation des moyens des collectivités.

Ces deux facteurs conduisent les collectivités initiatrices à solliciter, plus spontanément et plus tôt (dès la phase de conception du projet), l'expertise technique et les capacités financières d'opérateurs professionnels. Cette logique partenariale répond également aux vœux des opérateurs qui y trouvent la possibilité de davantage exprimer leurs compétences et de mieux sécuriser leurs interventions.

Mais ces approches innovantes relèvent souvent de l'expérimentation locale : d'où un intérêt pour que se développent les échanges sur ces pratiques et un besoin fortement exprimé de sécurisation juridique.

2.2.2 - Pour les aménageurs

Les nombreuses présentations de cas, relevant de montages et de contextes très divers, ont suscité un intérêt soutenu et des échanges extrêmement riches.

Les témoignages de représentants des collectivités locales, d'aménageurs privés liés ou non à des groupes de BTP, d'établissements publics ou d'EPL ne font pas apparaître de lignes de fractures mais au contraire de réelles convergences. L'opinion générale est que les outils juridiques traditionnels – la ZAC, le Permis d'Aménager et même l'AFU – gardent toute leur pertinence et sont complétés, plutôt que supplantés, par des dispositifs plus récents comme le PUP. Au final, la boîte à outils que partagent les collectivités et les aménageurs apparaît certes perfectible, mais suffisamment fournie.

C'est dans le mode d'utilisation de ces outils qu'apparaissent à la fois les innovations, les besoins de partage et de sécurisation. Une tendance émerge fortement visant à ne pas faire de la maîtrise totale du foncier un point de passage obligé (pour limiter tant les dépenses que les recours des expropriés) : ZAC à maîtrise foncière partielle telle EuroRennes, expérience des Bassins à Flots à Bordeaux, ...

L'accompagnement des propriétaires s'engageant dans la conduite d'une opération en est le corollaire : cette voie encore peu explorée est prometteuse notamment en secteur rural ou détendu.

Par ailleurs de nombreuses initiatives apparaissent, qui ne font pas référence à des procédures normées, visant à susciter les partenariats amont. Ainsi, les « Appels à Manifestation d'Intérêt » traduisent l'envie de bâtir la coproduction public-privé sur un projet partagé plutôt que sur un cadre administratif et contractuel qui est abordé dans un second temps.

2.2.3 - Bilan et propositions

Un logigramme de présentation des différents types d'opérations de coproduction public-privé (une dizaine d'opérations : Seguin rives de Seine à Boulogne Billancourt, CPO St Denis, Massy Atlantis, Les portes de Lys à Lys-lez-Lannoy, Les charmes du petit bois à Périgny-les-Dijon, Les Bassins à flots à Bordeaux, EuroRennes) a permis de mettre en lumière que ces types sont conditionnés par le positionnement de la collectivité et son degré d'intervention et de contrôle de l'opération.

Les nombreuses notes juridiques (macro-lots, co-aménagement et aménageur de second rang, divisions foncières, SEMOP, AMI et ventes avec charges, marchés de partenariat et marchés globaux, article 22 de la loi du Grand Paris) ont alimenté les discussions et montré la nécessité de développer et compléter ces modes de conception-réalisation de l'aménagement, tout en repérant les points de vigilance juridiques et tout en sécurisant juridiquement les montages pour éviter le blocage ou l'annulation des procédures d'aménagement, qui bloquent les travaux.

Entre innovation et contraintes juridiques, l'équilibre est délicat à trouver pour les collectivités et les aménageurs face aux nouvelles contraintes économiques et environnementales.

Un certain nombre de propositions d'évolution des textes ont émergé des travaux, notamment sur les macro-lots et les questions de division foncière, de création d'un « statut » d'aménageur de second rang, d'assouplissement des permis d'aménager et de la ZAC et de clarification voire d'extension de l'application de l'article 22 de la loi du Grand Paris.

2.2.4 - En 2016 ...

Une fusion avec le GT1 pour examiner l'interaction entre les problématiques juridiques et économiques dans la mise en œuvre de la coproduction public/privé : les montages juridiques et les liens économiques seront appliqués à différents thèmes :

- ◆ les secteurs détendus ou en décroissance
- ◆ les secteurs tendus avec le Grand Paris et le renouvellement urbain
- ◆ les secteurs particuliers à faire évoluer telles les zones commerciales

Un GT2 nouveau : l'aménagement en mode participatif :

L'association des habitants, usagers des services et acteurs économiques, à la conception, la réalisation et le financement des opérations d'aménagement et au fonctionnement des quartiers.

Les présentations lors des séances de travail

- Présentation d'un logigramme des choix faits en matière de montages juridiques de coproduction public/privé par les collectivités dans les opérations présentées au GT2
- 11 opérations d'aménagement très diversifiées, présentées en séance notamment sur le thème de la coproduction public-privé et mélangeant des ZAC, des permis d'aménager, des AFU, des appels à manifestation d'intérêt, des contrats de construction de maisons individuelles et de l'habitat participatif.
- Notes juridiques servant de base aux discussions en GT2 : macrolots un outil de la coproduction public-privé (incluant la question des divisions foncières), aménageur de second rang, contrat article 22 de la loi du Grand Paris : un contrat de conception réalisation en aménagement ? Les SEMOP. Les appels à manifestation d'intérêt : les ventes de foncier avec charges ? les marchés publics et l'aménagement (les marchés de conception-réalisation ; les marchés de partenariat), l'habitat participatif.

Nicolas GRAVIT, Directeur d'Eiffage Aménagement

Jean BADAROUX, Directeur général de SEM Territoires, représentant du club ville aménagement (CVA)



MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

rencontres de l'aménagement opérationnel

2.3 - GT3 - De l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville

Mots clés :

Transition-énergétique # Numérique
Services-urbains # Mutualisation #
Commerces # Attractivité # Gestion
urbaine #



2.3.1 - Les problématiques et enjeux

La Conférence mondiale sur le Changement Climatique dite « COP21 » qui s'est conclue par l'Accord de Paris en décembre 2015, rappelle l'enjeu pour notre société de réduire sa consommation d'énergie fossile et d'assurer une transition énergétique de l'ensemble des territoires vers des mixes énergétiques faisant une plus grande place aux énergies renouvelables.

Cette transition énergétique se conduit au même moment qu'une révolution numérique de notre société et s'accompagne d'une reconfiguration des différents secteurs industriels et de services.

Le développement des services issus de l'économie collaborative se consolide avec l'accélération du déploiement de nouveaux réseaux techniques (Wifi, Lora, Sigfox, etc.) et la croissance exponentielle du nombre des individus comme des objets connectés.

L'évolution des systèmes et services existants et l'apparition de nouveaux services et usages en matière de mobilité, d'habitat, de travail et de consommation entraînent des mutations de la ville. Elles modifient en profondeur la conception, la gestion et le financement des équipements, des espaces publics et des services au sein des projets urbains.

Pour chaque territoire qu'il soit urbain, périurbain ou rural, ces révolutions énergétiques et numériques sont l'occasion d'augmenter la qualité de vie et réduire les inégalités. Des réponses locales, territorialisées s'organisent et révèlent les potentiels.

Le GT3 du Réseau National des Aménageurs a pour objet de proposer des nouveaux visages possibles des espaces urbains, avec des conceptions et usages renouvelés et de voir leur impact sur les opérations d'aménagement.

2.3.2 - Pour les aménageurs

Pour les aménageurs, l'exigence de transition énergétique et la révolution numérique de notre système productif, conduisent à repenser les réseaux énergétiques, et au-delà la conception et la gestion des équipements ainsi que les programmations opérationnelles.

Alors que les évolutions technologiques se développent à un rythme rapide sinon croissant, garantir le bon dimensionnement des réseaux et des équipements est essentiel pour assurer un juste investissement comme des charges finales raisonnables.

Mutualiser des espaces à venir et/ou les espaces existants est une autre option possible pour

réduire les coûts : mutualisation du stationnement (parkings mutualisés, optimisation des parcs existants, ...), mutualisation des espaces de services (restaurations et autres services dans les zones d'activités, espaces de services en zone rurale, etc.), des lieux d'animation et services associés au sein des quartiers, etc. Avec le renforcement des services collaboratifs, le dimensionnement, les cheminements d'accès et les conditions de gestion des équipements amenés à être partagés doivent être anticipés.

Pour pouvoir relever ces enjeux dans un contexte de fortes contraintes, les aménageurs se dotent de nouvelles compétences techniques, financières et juridiques, et reconsidèrent leur positionnement, leurs partenariats et les modalités de travail de manière spécifique dans chaque territoire.

Ces échanges ont également été l'occasion pour les aménageurs de renforcer leur coopération avec les collectivités pour identifier dans les programmations de leurs opérations, les opportunités d'implantation de commerces, services, locaux d'activités, locaux de production et locaux d'accueil pour start ups.. dans l'optique d'installer des entreprises créatrices d'emploi. La mixité fonctionnelle est essentielle.

2.3.3 - Bilan et propositions

Les aménageurs s'engagent largement dans la recherche de solutions de portage de locaux d'accueil d'activités pour attirer des entreprises en périurbain et dans le rural, comme dans les cœurs d'agglomération.

Le GT3 a aussi été **l'occasion d'inviter des acteurs « connexes » à l'aménagement**, à venir échanger sur les enjeux et problématiques spécifiques. Ont ainsi participé aux sessions de travail des délégataires de services publics, un opérateur de réseaux de téléphonie mobile, un transporteur- logisticien, un grand groupe de distribution, etc. L'enjeu était de partager les diverses visions et contraintes de chaque partenaire.

LE GT3 a pu en outre s'appuyer sur un travail de typologie des services urbains mené par le CGEDD.

Sans être exhaustif, nous retenons 3 sujets marquants pour cette première année de travail :

- La place centrale de la transition énergétique, les besoins de partage des compétences pour le montage des « micro-réseaux » énergétiques et les synergies à construire avec les besoins du parc existant.
- Les difficultés à assurer le montage des équipements mutualisés, que ce soit en milieu urbain pour des raisons de coût du foncier et de concurrence entre les usages ou en milieu rural, en raison de faibles potentiels à payer des charges.
- Le rôle des équipements et services pour assurer l'attractivité des projets, avec des réponses différenciées dans les zones d'activités, les zones périurbaines ou rurales.

A noter quelques opérations intéressantes (Nevers par exemple) où des locaux sont préparés pour accueillir des start-ups en maturation, désireuses d'espaces à des prix accessibles pour accueillir des salariés du monde du numérique.

Les présentations lors des séances de travail

- Présentation d'une typologie de services urbains (CGEDD) et de montages juridiques pour les réseaux de chaleur et les parkings mutualisés
- Plusieurs opérations d'aménagement présentées en séance avec une entrée évolution des réseaux d'énergie (Dock Ris Orangis, EPPS, Lyon Confluence, requalification du centre-bourg de Cheux-agglomération de Caen), objets mutualisés (ZAC de l'Union, parkings), hôtel du numérique Nevers,
- 2 notes techniques et/ou juridiques : sur les parkings mutualisés, sur les réseaux de chaleur
- 3 études de cas : stratégie de filialisation de la SERL, SEM Energie positif, stratégie foncière et immobilière d'implantation d'un opérateur commercial Carrefour
- Autres sujets débattus : logistique urbaine, gestion des données urbaines et place des opérateurs numériques et de téléphonie, gestion des commerces et autres activités commerciales, services aux usagers (espace de co-working)

2.3.4 - en 2016 ...

En 2016, le Groupe de Travail a pour objectif de :

- Poursuivre les sujets abordés en précisant notamment les conditions à réunir pour faciliter les partenariats et réduire les risques.
- Evoquer pleinement l'impact du numérique sur chaque segment du projet urbain et en extraire les enseignements pour les aménageurs.
- Identifier les moyens de renforcer l'attractivité des projets : animation locale, place des commerces et activités dans les projets.

Isabelle Deluc-Charles, Responsable Pôle intermétiers, Fédération des EPL

José-Michael Chenu, Vinci-Vice-président, EGF-BTP

Patrick Tondač, Directeur de la Mission Grand Paris Métropole, Vinci Construction



MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

rencontres de l'aménagement opérationnel

3 - L'ensemble des productions du Réseau

Les travaux du Réseau National des Aménageurs se composent de plusieurs volets.

Une grande partie de ces travaux sont disponibles sur la plateforme alfresco du RNA et temporairement sur le site « outils de l'aménagement » du Cerema.

<http://www.outil2amenagement.certu.developpement-durable.gouv.fr/>

<https://travail-collaboratif.din.developpement-durable.gouv.fr/share/page/>

[Courriel : reseanationalamenageurs.ad.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr](mailto:reseanationalamenageurs.ad.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr)

3.1 - Les contributions des 3 groupes de travail

Les échanges et enseignements de chacune des 4 sessions de travail des groupes de travail sont consignés dans des comptes rendus. Chaque compte rendu se compose d'un rappel à la problématique de la session, d'une synthèse des présentations en séance et d'une restitution des débats. Une synthèse de ces compte-rendus est présentée ci après.

Le panorama des opérations présentées

La présentation des opérations d'aménagement montre la variété des contextes, et la variété des modes de faire.

3.1.1 - Synthèse GT1 : mutations du modèle économique de l'aménagement

Le groupe de travail n°1 était dédié en 2015 aux mutations du modèle économique de l'aménagement. L'enjeu majeur est d'améliorer les conditions économiques et financières pour que davantage d'opérations d'aménagement soient engagées et que leur équilibre soit amélioré à un moment où les finances publiques locales sont contraintes.

Le programme de travail 2015 s'est particulièrement attaché à identifier les facteurs de blocage et les solutions permettant d'optimiser le bilan financier des opérations d'aménagement, d'une part, et le fonctionnement de la filière de l'aménagement, d'autre part. Sur ce dernier point, les débats ont fait apparaître des liens et des interactions entre les travaux menés par ce groupe de travail et le groupe de travail n°2 sur l'évolution des montages contractuels de l'aménagement.

La programmation urbaine, qui détermine les logements et les équipements publics à réaliser, a été approfondie car c'est l'un des points clés de coordination entre les acteurs de la filière. Enfin, en traitant des espaces périurbains, les mutations du modèle économique de l'aménagement ont été abordées dans leur pluralité de leviers et d'acteurs.

3.1.1.a - Les enseignements

Les leviers sur le bilan de l'aménageur sont nombreux, mais ils impliquent de plus en plus les acteurs en amont et en aval de l'aménageur, qui ne détient pas seul les clés de déblocage des opérations et de l'optimisation du bilan.

La mutation du modèle économique de l'aménagement suit une approche moins séquentielle des opérations d'aménagement au profit de la mise en place de modalités opérationnelles qui réévaluent le fonctionnement de la chaîne de la valeur aux différents stades des opérations. Dit autrement, un renouvellement des modalités de fonctionnement de la filière est amorcé (en lien étroit avec la traduction contractuelle et juridique de ces nouveaux modes de faire – (groupe de travail n°2).

Le modèle économique de l'aménagement vise à mieux gérer les risques collectivement entre les différents acteurs, depuis le propriétaire foncier jusqu'au promoteur / bailleur social, en passant par la collectivité locale. Toutefois, les besoins méthodologiques d'analyse des risques restent à approfondir et à partager. De plus, le risque associé à la co-production public-privé et les moyens de le couvrir, bien qu'appréhendés lors des débats, restent à approfondir.

Les espaces périurbains assurent 30 % de la construction de logements. Il existe des solutions au niveau opérationnel et au niveau des filières de l'aménagement pour proposer des opérations organisées de densification, correspondant aux revenus des ménages et à leurs demandes. Elles demanderaient à être promues.

3.1.1.b - Les thématiques et questionnements

Pour cette première année, plusieurs thématiques ont été explorées autour des leviers d'optimisation (séances 1 et 2), de la programmation urbaine comme levier de faisabilité des opérations (séance 3) et enfin en approfondissant les particularités du modèle économique périurbain en termes d'acteurs et de production d'opérations structurées, dans l'optique d'une plus grande co-production public - privé (séance 4).

- **L'optimisation du bilan d'aménagement et du fonctionnement de la filière**

Les présentations d'opérations par des aménageurs publics ou privés ont permis d'identifier les leviers d'optimisation des opérations et de leurs bilans financiers. Ils sont de deux natures.

En premier lieu, les leviers pleinement aux mains des aménageurs ont trait à la durée réduite des opérations (minimisation des risques face à un contexte réglementaire et immobilier changeant), à l'introduction d'ouvrages pluri-fonctionnels – merlon anti-bruit de déblais pollués, parc paysager assurant la gestion des eaux pluviales de l'opération -, au phasage des opérations pour réduire les besoins de trésorerie (phasage des travaux par tranche ou par interventions successives, îlot à commercialisation rapide prioritaire), à la valorisation de l'existant, voire des occupations temporaires, plutôt que de « faire table rase » en renouvellement urbain.

En second lieu, les nouveaux leviers relèvent des relations de l'aménageur avec les acteurs en amont et en aval de l'opération. Dans ce domaine, la mutation du modèle économique de l'aménagement est plus fortement à l'œuvre. En effet, en cas de co-production public-privé ou de projet public, un pilotage de l'opération permettant une collaboration entre le maître d'ouvrage et l'aménageur redonne des marges d'adaptation aux aménageurs en fonction du marché ou des contraintes techniques, à condition que la contractualisation le permette : intégration amont d'une approche économique de la programmation, association de l'aménageur à la révision du PLU et implication forte de la collectivité dans la programmation, PLU comportant une OAP allégée, création de secteurs de projet dans le PLU, association de la collectivité à la sélection des promoteurs, volume et calendrier des cessions foncières.

Des recommandations de bonnes pratiques ont été mises en avant. La commercialisation de charges foncières aux promoteurs et aux bailleurs peut s'appuyer sur une procédure de consultation formalisée ou une vente de gré à gré, selon la complexité de l'opération. Le travail en tandem promoteur-architecte permet d'arriver rapidement à une épure économiquement maîtrisée, dans les cas où l'aménageur maîtrise le calendrier des cessions foncières. En ZAC, la conception-réalisation de certains équipements (parkings silos par exemple) est intégrée dans la totalité d'une tranche d'aménagement et réalisée par un groupement promoteur / bailleur. De plus, la mise en concurrence des entreprises de travaux intervient au stade de l'avant-projet avancé et non du DCE, selon un marché à bons de commande, ou encore l'appel d'offres porte sur la totalité des travaux mais seul la 1^{ère} tranche est ferme. Les moyens d'intéresser la maîtrise d'œuvre à l'optimisation des coûts de travaux (accord-cadre, constitution d'équipe pluri-disciplinaire dont un économiste de la construction dès la phase de l'appel à projets) contribuent à améliorer la faisabilité des opérations. Il a été mis en évidence l'interaction entre plusieurs leviers.

- **Les stratégies pour réduire les coûts et les risques liés au portage foncier**

Les outils de maîtrise des coûts du foncier en extension urbaine ou en dents creuses ont été peu débattus. Une maîtrise foncière importante de la collectivité locale sur une tranche de l'opération, associée à la délégation du droit de préemption et au transfert de la déclaration d'utilité publique lancée par la collectivité locale au moment de la concession est un facteur d'accélération des acquisitions foncières et de réduction des risques de l'opération.

Issue de la démarche 500 000 logements, la création d'une fiche d'identité des sols a été débattue et il n'est pas apparu opportun au groupe de travail de mettre en place ce nouvel outil, en tout cas pas sous la forme préconisée par le groupe de travail de la démarche « objectifs 500 000 ». Il répondrait au besoin d'améliorer l'information sur les caractéristiques physiques de biens non ou peu bâtis. Ces préalables d'objectivation pourraient aider à la répartition du risque entre l'acquéreur et le vendeur ainsi qu'à la détermination des prix. Quelles modalités opérationnelles permettraient une mise en œuvre efficace de la fiche d'identité des sols ? Serait-il opportun de la mettre en place ? Le groupe de travail a fait le

constat que les informations relatives au sol, indispensables à l'aménageur, sont à compléter ou approfondir au fur et à mesure que le programme de construction se précise ainsi que le schéma d'organisation spatiale. Sont également soulignés les risques de résolution de la vente si l'aménageur ne peut pas réaliser ce qu'il doit faire. Au-delà des informations préalables à recueillir, se pose la question de la capacité à réaliser des sondages en l'absence d'autorisation d'urbanisme et de libération des terrains. Les grilles de risque dont disposent les aménageurs prennent en compte les dérapages qui proviennent de l'absence d'études préalables, ou de leur niveau insuffisant, sur les données relatives aux sols. D'où la question de l'opportunité d'imposer « des sujets de connaissance » dès les phases préalables d'une opération.

Par ailleurs, les écarts d'évaluations foncières entre celles du service des Domaines -en cas de déclaration d'utilité publique- et les prix de marché anticipés par les aménageurs ont été questionnés. Ces écarts peuvent affaiblir l'outil de l'expropriation qui devient parfois économiquement incompatible avec le bilan d'aménagement.

- **La programmation des logements et des équipements**

Les bonnes pratiques et les débats ont identifié la programmation urbaine comme l'un des points clés de coordination entre les acteurs de la filière. Cette ingénierie – ou son absence – impacte en effet l'aménageur (bilan, volume de charges foncières), la collectivité locale (équipements et leur financement), ainsi que les promoteurs (capacité de commercialisation, faisabilité) et les bailleurs sociaux. La programmation est décisive en termes de logement abordable pour les ménages (prix de sortie, volumes produits, typologie des logements) au regard de la structure des ménages et de leurs revenus.

Dans le cadre des projets d'initiative publique, réalisés ou non dans le cadre d'une coproduction public-privé, la mise en œuvre d'une ingénierie de la programmation se situe prioritairement au niveau de la collectivité locale. Lorsque les aménageurs rencontrent des difficultés de commercialisation, modifier les produits et la programmation (VEFA, PSLA, ...) est une réponse efficace. L'aménageur doit donc disposer des marges de manœuvre nécessaires.

Cependant, en cas de concession d'aménagement, les aménageurs ne disposent pas de marges d'adaptation significatives de la programmation. C'est un facteur de blocage des opérations qui interroge la temporalité des opérations et leur échelle. En l'état actuel du droit, c'est un enjeu important que de sensibiliser les collectivités à préparer la déclinaison opérationnelle des objectifs de la planification, au moyen de la programmation urbaine. Le débat s'est étendu au rôle de la planification, à son effet structurant sur les opérations d'aménagement et à la prise en compte par les collectivités de la faisabilité économique des objectifs planifiés.

Les leviers d'optimisation de la programmation résidentielle mis en œuvre par les porteurs de projets et les aménageurs visent principalement à lever les difficultés de commercialisation. La première solution consiste à croiser les objectifs de programmation fixés à l'opération avec l'analyse de la clientèle de la promotion immobilière en secteur libre. Tenant compte de la solvabilité des ménages, des méthodes guident la mise en adéquation des prix unitaires de sortie des logements et des typologies de logements produites avec les capacités financières d'accession des ménages. Pour être pleinement connectées au marché immobilier, les préconisations de la promotion immobilière sont à même d'orienter la programmation résidentielle vers les segments du logement abordable (informations commerciales). Une démarche collaborative entre les promoteurs et bailleurs, à l'initiative de l'aménageur, permet de réduire le coût technique du projet (délais raccourcis), d'étendre la gamme de logements offerte avec des prix de sortie unitaires des logements et des typologies plus variées.

La deuxième solution reconnue par le groupe de travail est d'intégrer une part, même faible, de terrains à bâtir : son rendement est nettement supérieur pour le bilan d'aménagement par rapport à la promotion. En raison de la péréquation au niveau de l'opération, le terrain à bâtir faciliterait le financement du logement social à charge foncière faible.

Le troisième levier pour produire du logement abordable, dès qu'une mixité de formes urbaines est prévue dans la programmation, consiste à positionner le logement familial vers les formes urbaines horizontales. Ceci évite de programmer une typologie de logements familiaux en collectif à un prix de sortie unitaire très cher.

En matière **de programmation des équipements publics et services publics**, trois questions ont été traitées :

1. Quel processus permet une optimisation du bilan ? Quel est le calendrier ?
2. Qui la réalise ?
3. Quelle est l'implication des aménageurs ?

Sur ces points, le groupe de travail s'accorde à dire que le processus de programmation des équipements et services publics est une démarche itérative tout au long de la vie du projet, à engager en amont des projets, par son initiateur public ou privé. Les facteurs clés de réussite de la programmation des équipements publics reposent sur :

- un diagnostic robuste du patrimoine existant,
- l'analyse des besoins générés par les nouvelles dynamiques territoriales et démographiques,
- une révision des besoins apparus pendant l'élaboration du projet urbain.

Dans un contexte économique rendant difficile la réalisation d'opérations d'ensemble, les aménageurs ont besoin que la programmation des équipements publics ait abouti à :

- hiérarchiser les équipements publics en les qualifiant d'indispensables et de secondaires ;
- intégrer le coût global de l'équipement en investissement et fonctionnement,
- rechercher la mutualisation des équipements publics et la mutualisation des fonctions au sein d'un même équipement public. A ce sujet, l'atelier attire l'attention sur le risque d'une multifonctionnalité théorique qu'il n'est pas toujours facile/possible à organiser.

L'un des leviers d'optimisation, aux mains des collectivités en cas de projet public ou public-privé, est donc la réalisation plus fréquente de schémas directeurs de l'offre de services et des équipements.

• **Les acteurs et les leviers propres aux espaces périurbains**

Cette séance poursuit le double objectif de donner à voir la diversité des opérateurs qui fabriquent le modèle économique de l'aménagement en périurbain, d'une part, et, d'identifier les leviers d'optimisation en périurbain qui favorisent des opérations d'ensemble plus qualitatives, notamment en termes de mobilisation du foncier stratégique – en dent creuse des cœurs de ville, en densification du pavillonnaire existant, en renouvellement urbain, et de production de logements offrant un parcours résidentiel (locatif, accession, y compris logement social).

Trois problématiques ressortent spécifiquement dans les espaces périurbains ; l'enjeu est de répondre :

- dans les opérations structurées, apportant plus de densité, aux besoins des habitants à la recherche d'espaces et de certains produits traditionnellement peu denses ;
- d'une manière générale au besoin de mixité des biens : diversité d'habitat d'une part et mixité entre habitat / commerces / activités d'autre part ;
- enfin au besoin d'une approche foncière spécifique en raison des prix de sortie plus faibles qu'en milieu tendu, compte tenu de la solvabilité des ménages.

Si une partie des leviers d'optimisation du bilan d'aménagement en périurbain(s) sont communs aux espaces denses (raccourcissement du calendrier, optimisation des équipements publics et de leur financement, ...), réduire les coûts est une condition forte de sortie des opérations organisées de densification douce du fait de l'offre de maisons individuelles à prix « bas » réalisées en diffus ou investissant peu en qualité urbaine / architecturale. En particulier, les prix d'acquisition du foncier déterminent les conditions financières et les modalités de réalisation (opération avec des collectifs aux prix de sortie « commercialisables » grâce notamment à un foncier à bas prix, deux permis d'aménager pour éviter une expropriation au montant élevé de l'évaluation des Domaines, ...). Par ailleurs, dans la démarche opérationnelle, l'aménageur prend en compte la faisabilité économique pour faciliter la commercialisation des charges foncières et des terrains à bâtir.

Les espaces périurbains démontrent la pluralité des filières de l'aménagement. Il ressort que la réalisation d'opérations structurées et qualitatives en périurbain(s) fait intervenir le constructeur de maisons individuelles, comme opérateur en complément ou à la place des promoteurs, sur les marchés peu tendus. L'intervention des promoteurs en périurbain est conditionnée par l'éligibilité du territoire à un zonage de défiscalisation ; la commercialisation auprès des investisseurs améliore l'écoulement de la production sur un marché peu tendu. Les terrains aménagés « libres » permettent l'intervention des constructeurs de maisons individuelles, l'offre globale (terrains + maisons) apparaissant 15% moins cher que la promotion pour l'acquéreur.

Quelles solutions pour proposer des opérations organisées de densification, correspondant aux revenus des ménages et à leurs demandes ? L'introduction d'une part de terrains à bâtir est l'une des clés d'équilibre des opérations en périurbain car l'aménageur vend de la surface cessible alors qu'une vente de charges foncières à un promoteur ou à un bailleur s'effectue à un niveau de prix plus bas. En corollaire, les contrats de construction de maison individuelle, encadrés par un état de prescription par lot et une mission de coordination confiée à l'architecte de l'opération sont un levier de production du lotissement dense avec une qualité urbaine. En co-production public-privé, la collectivité locale supporte financièrement la différence entre les charges foncières du logement social et celles du logement libre en apportant une participation. Dans le cas de sites avec des fonciers contraints ou d'autres contraintes source de surcoûts, la ZAC multi-sites permettrait d'assurer une péréquation financière entre des sites « plus faciles » avec un secteur plus difficile, afin d'assurer un prix de sortie correspondant aux marchés peu tendus.

Ces leviers sont mis en œuvre tant dans le cadre d'une coproduction public-privé que d'initiatives privées ou publiques.

3.1.1.c - Les suites à donner et les portes à ouvrir

Une évolution juridique permettrait d'optimiser les bilans, sur le volet programmation : de nouveaux marchés de conception-réalisation en aménagement permettraient de lever le blocage récurrent d'incapacité juridique des aménageurs à intervenir sur la programmation des opérations, en l'état du droit, dans le cadre des concessions d'aménagement.

Cette solution, discutée dans le groupe de travail n°2, s'est traduite par la proposition de création d'un décret d'application à l'article 22 de la loi du grand paris, applicable en Ile de France. Les travaux du groupe de travail n°1 montrent que l'article 22 serait utilement étendu hors d'Ile de France mais, à ce stade, la demande de l'élargissement total est conditionnée par la réponse de la Direction des affaires juridiques de Bercy sur la question du mode de rattachement de ces contrats à la nouvelle législation sur les marchés ou sur les concessions selon le degré de risque et sur la question de l'inclusion de la conception dans ces contrats au regard de la jurisprudence européenne sur les marchés de définition.

En matière d'acquisitions foncières, le groupe de travail a estimé que l'estimation de prix proposée par les Domaines était souvent défavorable voire empêchant, l'équilibre de plusieurs opérations (particulièrement en secteur périurbain ou détendu où les prix sont plus faibles). En réponse à des difficultés similaires, Bordeaux Métropole expérimente actuellement l'utilisation des données DVF afin d'améliorer l'évaluation de France Domaine. Selon l'avancée de ses travaux, le groupe de travail national sur les données DVF (GnDVF), regroupant les ayants droits à cette base de données de la DGFIP, dont la coordination est assurée par Bordeaux Métropole pourrait également partager ses méthodes d'exploitation des données, dans le cadre du réseau national des aménageurs. Ce groupe, auquel participe la DHUP, vient de produire un guide d'utilisation de DVF accessible sur le site internet : www.guide-dvf.fr.

Afin de promouvoir une politique d'encouragement aux lotissements denses, il pourrait être réalisé des échanges d'expériences, diffusé des bonnes pratiques, produit des guides qui faciliteront un travail conjoint des professions concernées (aménageurs et lotisseurs, constructeurs, architectes, CAUE, ...).

Sur les fonciers en renouvellement urbain, dans le cas où les opérations comportent une part de relogement sans logement social, la durée d'opération devient un critère important de la faisabilité de l'opération. Le partage d'expérience est souhaitable.

Les fonciers en renouvellement urbain amènent à progresser dans 2 domaines : 1) les outils de maîtrise du coût foncier et des risques à mettre en œuvre, en particulier face à l'exercice du droit de délaissement ; 2) la faisabilité des opérations en sites occupés ou avec des logements dégradés.

Les montages contractuels public-privé permettant la réalisation des équipements publics restent à explorer ainsi que leur robustesse juridique (vente des équipements publics en VEFA pour optimiser le coût des équipements publics qui achoppe sur le régime des participations, rachat des parkings privés pour en faire des équipements publics, ...).

3.1.2 - Synthèse GT2 année 2015 : Evolution des montages contractuels de l'aménagement

Le groupe de travail n°2 du Réseau National des Aménageurs portait en 2015 sur les montages contractuels, notamment dans une optique de co-production public/privé. Même s'ils ont fait l'objet d'améliorations constantes, nombre des outils et procédures d'aménagement ont été conçus il y a plusieurs décennies, dans un cadre de politique urbaine de fort développement des villes en extension sur des terres agricoles dans un mode de décision relativement centralisé et après une maîtrise publique préalable. Or les enjeux des politiques urbaines développées de nos jours ont évolué et nécessitent de prendre en compte d'autres enjeux : transition écologique, limitation de l'artificialisation des terres, mixité fonctionnelle... Qui plus est, les modèles économiques, le paysage institutionnel, normatif, réglementaire et juridique a beaucoup évolué ces dernières années (et évolue encore).

Les questions concernant la planification et les autres réglementations étant traités dans d'autres instances, le groupe de travail s'est donc concentré sur les outils à mettre en œuvre, à inventer ou à faire évoluer afin de favoriser la co-production public/privé tout en sécurisant les différents acteurs et en laissant une part d'initiative et de portage des projets plus importante à l'implication citoyenne et aux propriétaires des fonciers concernés.

3.1.2.a - Les enseignements

Trois grands enseignements sont à tirer de cette première année :

- **Des outils contractuels avant la mise en œuvre des outils juridiques traditionnels**

Au travers les différents exemples présentés, il est ressorti que les outils contractuels (plan guide, charte, convention...) étaient particulièrement adaptés pour les opérations complexes avec une forte co-production public/privé. Il convient, certes de les articuler avec les outils réglementaires et financiers (ZAC, PLU, PA, AFU, PUP), mais leur grande souplesse paraît plus favorable à la négociation et à l'évolutivité nécessaire aux opérations longues et complexes. Ce type de démarche nécessite par contre une maîtrise d'ouvrage forte (publique ou privée) et des compétences.

- **Partage du risque, partage de la plus-value**

L'équilibre économique des opérations d'aménagement est complexe et parfois fragile, ce d'autant plus que l'opérateur aménageur doit réaliser ses missions à ses risques et périls. Certaines opérations sont structurellement déficitaires et font l'objet de financements partiels publics. La participation en phase conception et en phase réalisation des opérateurs privés est donc un facteur de sécurisation des opérations, permettant d'intégrer des réponses opérationnelles et financières sans pour autant contrecarrer l'intérêt général. C'est notamment ce que révèle les pratiques émergentes comme la SemOP, qui permet une mise en concurrence en amont de l'actionnaire opérateur, le contrat article 22 où la collectivité accepte de partager son pouvoir de conception ou enfin la formule de l'appel à manifestation d'intérêt qui se développe chez les collectivités pour retenir un partenaire privé, qui leur fasse des propositions intéressantes. Au-delà de l'amointrissement des risques, il y a peut-être une vertu à associer les promoteurs plus en amont et à leur permettre ainsi de proposer des nouvelles solutions en changeant d'échelle. Le risque de captation de la plus-value par les opérateurs aménageurs existe, mais reste marginal à l'échelle des opérations., la plus-value éventuelle devant rémunérer à juste mesure le risque pris par les opérateurs sur ces opérations de long terme et à financement bancaire complexe. Des mesures contractuelles

peuvent limiter ce risque pour la collectivité. Si en étant en amont sur la programmation, le promoteur peut s'assurer que le projet est faisable, le risque du temps long est plus important que celui du foncier, notamment du point de vue d'un banquier.

- **En zone périurbaine, d'autres acteurs à associer, de nouveaux modèles à inventer**

Une des clés pour la coproduction public-privé, est la présence d'un marché dynamique et la présence d'acteurs prêts à jouer le jeu. La séance 4 sur le périurbain a permis d'esquisser les spécificités des marchés moins tendus sans pour autant faire le tour de la question. Il en résulte clairement qu'il convient d'associer d'autres acteurs : constructeurs de maisons individuelles, propriétaires fonciers, habitants... dans le cadre d'une coproduction public/privé à un autre niveau. Mais aussi que de nouveaux modèles sont sûrement à développer pour répondre à la pluralité des situations tout en ayant une vraie réflexion sur les formes urbaines.

3.1.2.b - Les thématiques et questionnements

Pour cette première année, plusieurs thématiques ont été explorées autour des outils et montages existants (séances 1 et 2), des montages « émergents » (séance 3) et enfin en interrogeant les spécificités des territoires périurbains en terme d'acteurs et d'outils, toujours dans l'optique d'une plus grande co-production public/privé (séance4).

- **Les outils existants**

Les outils réglementaires et contractuels ont été balayés lors des deux premières séances de travail. Les échanges ont été initiées à travers des présentations d'opérations d'aménagement ayant mobilisé différents outils réglementaires ou contractuels, le tout dans des contextes différents. Ensuite, des temps en sous-groupes ont permis de faire émerger des propositions concrètes d'améliorations ainsi que des bonnes pratiques et points de vigilance.

Contrat de partenariat opérateur (CPO), permis d'aménagement, ZAC (à maîtrise foncière partielle ou totale), associée parfois à des conventions de participation L.311-4, PLU, plan guide, programme d'aménagement d'ensemble (PAE), projet urbain partenarial (PUP), association foncière urbaine (AFU), chartes et conventions diverses, macro-lots... les différents outils et leurs combinaisons ont été abordés au cours des différentes séances. Il y a foisonnement de procédure à disposition des acteurs. Repérer et analyser (via les fiches retours d'expériences) la diversité des cas de figure doit permettre d'aider à acquérir quelques réflexions et à identifier quelques points de vigilance afin de faciliter la co-production public/privé :

- Très souvent, l'idée précède le montage ! Ainsi, à l'instar du CPO, la pratique précède parfois la règle. Ce n'est pas un outil juridique, mais cela permet la réalisation « rapide » d'une opération d'aménagement. C'est un outil très ouvert, très léger et qui permet d'avancer vite (voire plus vite encore avec quelques améliorations).
- La co-production public-privé nécessite une maîtrise d'ouvrage forte mais aussi de la souplesse. Le « privé » sera d'autant plus impliqué que la maîtrise d'ouvrage publique sera claire.
- Concernant la ZAC : elle est d'initiative publique et a une utilité première, celle de la souplesse et il faut absolument conserver cette qualité. C'est une procédure relativement longue mais pas plus que d'autres procédures lorsque l'on doit produire des opérations longues, grandes et complexes. L'enjeu est de voir comment on peut articuler le public et le privé. Via notamment des ZAC à maîtrise foncière partielle ou des secteurs de sous-aménagement (macro-lots). Dans les grandes opérations, l'aménageur de premier rang a beaucoup de choses à faire. Par conséquent, il serait

intéressant de pouvoir transférer certaines choses à des aménageurs de second-rang. (voir la thématique des macro-lots)

- Sur le permis d'aménager et l'AFU : le permis d'aménager est généralement d'initiative privée pour des opérations de petite et moyenne taille ou des lotissements en milieux urbains denses ou en périphérie/rural. Aujourd'hui, le permis d'aménager est une procédure de plus en plus mise en œuvre, y compris en territoire urbain dense. Il est particulièrement adapté au projet de taille moyenne. Au delà, la ZAC reste le meilleur outil. Il n'y a pas de concurrence mais une complémentarité entre les deux outils. La procédure est relativement souple, mais elle pourrait être simplifiée (voir les propositions). Quant à l'AFU, si elle reste une procédure peu utilisée, elle présente un intérêt dans les fonciers complexes et pour associer les propriétaires.

- **Le macro-lot comme outil de coproduction public privé de la ville**

Le macro-lot est un ilot-lot formé de plusieurs entités associant plusieurs maîtres d'ouvrages dont l'un est généralement leader, avec un ou plusieurs architectes dont l'un est coordinateur. Généralement, un aménageur cède un tènement foncier à un ou plusieurs opérateurs en vue de la réalisation de plusieurs programmes, réalisés par plusieurs maîtres d'ouvrage. Les questions juridiques et les difficultés pour les macro-lots concernent les relations contractuelles entre l'aménageur et le(s) réalisateur(s) du macro-lot, le régime des divisions foncières, l'organisation de la pluralité de maîtrise d'ouvrage, l'articulation avec les procédures connexes et enfin la gestion future du macro-lot.

Enfin, via les appels à manifestation d'intérêt comme à Marseille, on voit aujourd'hui apparaître des macro-lots parfois « énormes » (250.000m² de surface de plancher) qui reprennent la question du partage du risque voire de l'aménageur de second rang. En effet, dans le cadre d'opérations d'aménagement réalisées en ZAC, s'est posée la question des outils juridiques permettant un partenariat de l'aménageur avec un autre opérateur, « aménageur de second rang », à qui serait confiée la réalisation d'un « macro-lot ». Quelle relation prendrait cette forme de partenariat ? Entrepreneur / sous-traitant ? Il faut aussi que l'aménageur de second-rang bénéficie de la souplesse de la ZAC. Ces points juridiques restent à approfondir. Les échanges et les débats ont suscité de l'intérêt pour ce montage et des questionnements sur les modalités d'application possibles.

- **Les montages « émergents »**

Même si de l'avis de tous les participants, il existe déjà une palette d'outils réglementaires et contractuels suffisante pour mener à bien les opérations d'aménagement (sous réserve de quelques propositions d'améliorations), on constate l'émergence de nouvelles pratiques en matière de concertation amont (notamment via les appels à manifestation d'intérêt) ainsi que de nouveaux outils opérationnels potentiels.

C'est notamment le cas de la SemOp, qui permet à une collectivité locale ou son groupement de lancer un appel d'offre en amont de la constitution de la société, pour désigner l'actionnaire opérateur qui s'associera avec elle pour l'exécution d'un contrat qui sera attribué à la SemOp. A la différence des SEM que la collectivité doit mettre en concurrence depuis 2005, la SemOp propose de réaliser une mise en concurrence en amont. C'est l'actionnaire opérateur qui est mis en concurrence pour s'associer à la collectivité qui décide de lancer un projet. Même si aujourd'hui, une seule SemOp « aménagement » est en cours de discussion, ce qui ne permet pas d'apprécier l'opérationnalité du dispositif dans le domaine de l'aménagement, le dispositif mérite d'être observé.

Autre dispositif émergent et pour l'instant uniquement dans le cadre du Grand Paris, le contrat article 22. Il s'agit d'un nouveau contrat opérationnel qui pour l'instant, n'est pas encore mis en œuvre et mériterait quelques améliorations législatives ou réglementaires. Ce n'est pas un mandat, pas un contrat de conception-réalisation, pas un contrat de partenariat... C'est une

sorte de concession d'aménagement, qui va de la conception à la maîtrise d'ouvrage et qui ressemble à la concession d'études et d'aménagement qui existait auparavant. Sous réserve de son « eurocompatibilité », cela pourrait être une manière d'accélérer les projets autour des gares du Grand Paris et de permettre aussi à des opérateurs privés d'apporter des fonds propres et leur technicité, supprimant la coupure souvent décriée entre études préalables et réalisation. Ainsi certains participants imaginent son élargissement à la PIL en province, voire au-delà.

Enfin, on voit se développer les appels à manifestation d'intérêt (AMI) dans le domaine de l'aménagement afin de sélectionner un opérateur ou un groupements d'opérateurs en charge de la mise en oeuvre du projet proposé par la collectivité (et/ou son aménageur), souvent en s'associant à des industriels et start up innovantes. Il s'agit souvent de changer d'échelle (250.000m² de surface de plancher à Marseille). Les opérateurs viennent avec une volonté de faire, la capacité à faire. C'est parfois juste un très gros appel d'offres de cession de charges foncières avec l'enjeu de faire levier et d'amener une dynamique positive sur le quartier. Cela répond à une envie de susciter des propositions tout en gardant le contrôle. Mais attention à la rédaction des cahiers des charges de l'AMI, la vigilance juridique est recommandée pour ne pas risquer de voir la procédure requalifiée en commande publique. Selon les cas, les collectivités recherchent plutôt à faire intervenir à ses risques et périls et sur le projet qu'il aura proposé, un aménageur ou un aménageur de second rang. Les exemples sont encore rares et sans retour d'expérience, mais ce type de dispositif semble se développer et mérite d'être suivi, observé.

Sur les trois dispositifs, la collectivité se dessaisit d'une partie des études. Si l'intérêt d'associer plus en amont ceux qui vont faire, est partagée par les participants, des précautions juridiques doivent être prises (la compatibilité avec le droit européen, notamment du contrat article 22, ne semble pas assurée).

- **Le périurbain : des acteurs et des outils spécifiques ?**

Les espaces périurbains connaissent des conditions de réalisation des opérations d'aménagement particulières. On y constate notamment un déficit d'opérateurs de la promotion immobilière, voire de bailleurs sociaux. Ce sont les lotisseurs qui partagent ce risque avec les constructeurs de maisons individuelles. Ce marché produit globalement un parcellaire plus ouvert. Néanmoins, des opérations denses réussies montrent qu'il est possible de produire de la qualité en travaillant en amont avec les constructeurs qui connaissent bien les ménages sans perdre les objectifs de limitation de la consommation d'espace, par exemple dans le cas d'opération en cœur de bourg. Les constructeurs de maisons individuelles peuvent aussi parfois répondre au besoin de production de logements au prix du logement social dans des secteurs où l'offre de logements locatifs sociaux peut être insuffisante et les bailleurs peu présents.

Du fait de la moindre présence d'opérateurs, le périurbain pourrait aussi être un terreau favorable au développement de l'habitat participatif (en tant que projet collectif de logements dont les habitants s'impliquent dans la promotion et la gestion via la mutualisation des finances, des espaces, des services, du temps, pour créer un lieu de vie solidaire, écologique, adapté et pérenne). Les premiers retours d'expériences tendent à révéler que le périurbain ne serait pas totalement mûr pour l'accueil de l'habitat participatif. Pour autant, les bourgs restent attractifs et ils restent des aspects à approfondir et à faciliter, notamment pour la réhabilitation des bourgs.

Enfin, une question reste difficile concernant le périurbain, celle de la densité et des formes urbaines. Les modèles traditionnels et les outils associés incitent à produire du logement collectif qui au final ne sort qu'en logement social : le collectif dans le périurbain, ce n'est pas la demande et c'est trop cher. Il y a un consensus sur la nécessité de travailler davantage à l'individuel compact en lien avec les habitants et les constructeurs.

3.1.2.c - Les suites à donner et portes à ouvrir

Du fait de la grande proximité des sujets entre le groupe n°1 et le groupe n°2, il est proposé de les fusionner en 2016 afin de lier enjeux financiers et modèles contractuels.

Une des clés pour la coproduction public-privé, est la présence d'un marché dynamique et la présence d'acteurs prêts à jouer le jeu. La séance 4 sur le périurbain a permis d'esquisser les spécificités des marchés moins tendus sans pour autant faire le tour de la question, notamment pour les centre-bourg à revitaliser/renouveler qui souffrent de la concurrence du développement pavillonnaire et qui nécessitent des interventions « dans la dentelle ».

Pour terminer sur la coproduction public/privé, une figure du privé a été tout juste abordée, celle de l'habitant. Que ce soit en tant que propriétaire foncier ou en tant que futurs habitants, le groupe de travail a esquissé certaines idées comme l'habitat participatif : où comment associer les habitants au projet... jusqu'à l'autopromotion ? Sans pour autant avoir le temps de les approfondir. Cette question de l'aménagement en mode participatif fait donc partie des sujets proposées pour un nouveau groupe de travail en 2016.

3.1.3 - Synthèse GT3 : De l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville

Le groupe de travail n°3 du réseau National des Aménageurs portait en 2015 sur la thématique, très ouverte, de l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville. En effet, le cœur du métier de l'aménageur, quel qu'il soit, est bien de produire un morceau de ville. Il est présent pour une durée limitée sur le périmètre du projet, le temps des études et de la réalisation. Mais pour autant il partage la responsabilité de ce bout de territoire, une fois le projet livré. Dès lors, avec l'avènement du développement durable, l'aménageur s'est préoccupé des problématiques de gestion

Le positionnement de ce groupe de travail est prospectif et porte à la fois sur les évolutions de la fabrique urbaine (quels sont les nouveaux besoins en termes de services, d'infrastructures, d'équipements, de bâtiments?) et sur les missions de l'aménageur (quelles sont les nouvelles missions de l'aménageur ? Comment peut-il accompagner le développement de nouvelles filières ?).

3.1.3.a - Les enseignements

Trois grands enseignements sont à tirer de cette première année :

- la recherche et la nécessité pour l'aménageur de construire de nombreux partenariats, et ce, dès l'amont des projets. Ceci permet d'anticiper et de prévenir les problèmes de gestion et d'adapter l'aménagement en fonction, voire de le rendre adaptable par la suite. Bien évidemment, les acteurs traditionnels, gestionnaires ou exploitants des services et réseaux urbains sont ciblés, mais les acteurs émergents dans l'aménagement comme les acteurs du numérique ou les starts-ups ont aussi leur place. La question qu'il reste en suspens est d'avoir les possibilités de les associer et de les intégrer au processus de production urbaine.
- une collaboration entre aménageur et collectivités renforcée, pour certes anticiper la gestion du projet livré, mais aussi pour accompagner, encourager ou inciter les innovations. Ceci suppose une montée en compétence de la maîtrise d'ouvrage et de la commande publique.
- une palette d'outils et de dispositifs contractuels bien fournie qui permet à l'aménageur d'avoir suffisamment de possibilités de montages juridiques pour faire face aux situations qu'il rencontre. La difficulté majeure relève plus d'articulations à trouver et de mise en cohérence entre plusieurs réglementations et codes avec des possibles systèmes dérogatoires à trouver pour permettre l'innovation.

3.1.3.b - Les thématiques et questionnements

Pour cette première année, plusieurs thématiques ont été explorées autour de l'énergie, de la mutualisation des équipements et de certains espaces, du développement économique territorial et enfin des stratégies de filialisation des aménageurs.

• L'énergie

Cette thématique a fait l'objet de plusieurs séances de travail. Les échanges ont été initiés à travers des retours d'expérience sur les réseaux de chaleurs, avant d'étendre la thématique aux smart grids et au rôle de l'aménageur dans la rénovation thermique des tissus bâtis existants. Plusieurs éléments sont à souligner :

- un réseau de chaleur (et éventuellement de froid) ne sera pertinent que s'il est raccordé à des bâtiments fortement consommateurs d'énergie.

- si les dispositifs juridiques pour les montages de réseau de chaleur existent, il persiste de grosses difficultés sur la recherche d'un équilibre économique et d'une tarification attractive en faveur du réseau de chaleur. Ce problème est récurrent et nécessite un travail en amont entre l'aménageur, le futur exploitant et éventuellement la collectivité. Or à ce jour, cela n'est pas forcément possible selon le statut public ou privé du réseau et la velléité de la collectivité à le gérer par la suite. Une entrée « conception-réalisation-exploitation » peut être intéressante et permet d'anticiper les choix techniques en fonction des contraintes de gestion.

- l'introduction du numérique renouvelle la question de l'énergie et offre de nouvelles possibilités avec la capacité de produire de l'énergie sur place, d'optimiser les consommations et d'orienter l'énergie au gré des besoins. Ce sujet a été effleuré en 2015 et sera approfondi en 2016.

- la recherche d'une réduction des consommations d'énergie dans l'existant passe par une rénovation des tissus bâtis existants. Les principales difficultés résident aujourd'hui sur l'organisation des maîtrises d'ouvrage et les processus de décision à mettre en place et sur les difficultés financières. L'absence de structure porteuse et coordinatrice est un facteur important et se pose alors la question d'une extension des missions de l'aménageur pour assurer la coordination de tels projets.

• La mutualisation des équipements et espaces collectifs

Récemment, la recherche de mutualisation de lieux communs ou d'équipements à l'instar des parkings est devenue un sujet pour les aménageurs. Une séance de travail puis une plénière ont été consacrés à la gestion du stationnement avec les formes diverses de parkings mutualisés et par extension à l'émergence d'autres lieux comme les espaces de coworking ou tiers-lieux. L'a priori selon lequel, la mutualisation pouvait conduire à une économie en termes d'investissement pour l'aménageur puis de frais de gestion pour les usagers doit être nuancée. Aujourd'hui les premiers bilans montrent plutôt l'inverse et l'argumentaire en coût global n'a pas encore été fait, faute de méthodes appropriées et de retours d'expérience. Les séances ont néanmoins permis de repérer plusieurs blocages :

- d'ordre culturel, car passer du droit de propriété au droit d'usage n'est pas encore rentré dans les comportements et peuvent bloquer certaines transactions avec des promoteurs comme des entreprises ou des particuliers. De même, le développement de tiers-lieux pour accueillir du télétravail est une solution aujourd'hui difficilement envisageable pour les entreprises et les administrations, car cela nécessite de revoir les modalités et les temps de travail.

- d'ordre réglementaire : par exemple, nombreux sont les règlements d'urbanisme dont les normes de stationnement restent hautes et à la parcelle, contraire à la possibilité d'implanter un parking silo. Des évolutions seraient à prévoir pour faciliter le développement de solutions mutualisées et de les rendre ainsi plus attractives, y compris au niveau économique.

- **Le développement économique territorial dans le périurbain**

La dernière séance de travail consacrée aux zones périurbaines a mis l'accent sur le développement économique territorial à travers la revitalisation et le renouvellement du tissu commercial dans ces secteurs et l'émergence de nombreuses initiatives pour (re)créer de l'emploi et éviter ainsi des mobilités pendulaires vers les centres métropolitains. Face à une maîtrise d'ouvrage le plus souvent faible sinon peu structurée, le rôle des aménageurs est primordial pour accompagner la collectivité dans la définition de son projet. Le premier besoin relève ainsi de mission périphérique du métier d'aménageur, mais essentiel pour mener à bien la phase opérationnelle. Par ailleurs, la programmation commerciale reste toujours un exercice délicat qui nécessite une assistance de bureaux d'études spécialisés voire, de prise de contact en amont du projet avec de possibles opérateurs commerciaux.

- **Les stratégies de filialisation**

Pour tester de nouveaux services, aider à une meilleure commercialisation de leurs opérations (en particulier les zones d'activités), initier de nouveaux produits ou filières, les aménageurs ont ainsi la possibilité de créer des structures spécifiques et d'étendre ainsi leurs domaines d'activités. Les retours d'expériences auprès des opérateurs parapublics montrent qu'il s'agit le plus souvent de pallier le déficit d'opérateurs privés dans certains territoires ou sur certains secteurs d'activité. Ceci s'explique notamment par une évaluation différente du risque lié à l'opération.

Les cadres juridiques actuels suffisent amplement à trouver le dispositif approprié selon le besoin et la durée prévisionnelle de la société projetée pour la gestion d'un service ou d'une activité annexe. Cela permet ainsi avoir des offres intégrées et de sécuriser certaines opérations souvent sensibles, comme par exemple, la gestion des rez-de-chaussées commerciaux dans les opérations de renouvellement urbain.

3.1.3.c - Les suites à donner et portes à ouvrir

L'objet de ce groupe de travail était de prospecter sur les pratiques émergentes et les évolutions pour les missions des aménageurs. Des approfondissements seront nécessaires pour s'assurer de la faisabilité des recommandations et propositions en matière d'évolution de textes réglementaires à faire. Néanmoins, la question du stationnement mutualisée fut largement fouillée pour pouvoir inscrire les orientations suivantes :

- la collectivité, compétence en matière de PLU doit s'assurer de la compatibilité des normes inscrites dans le règlement du PLU avec les objectifs du projet d'aménagement (parfois porté par une autre collectivité) pour favoriser le stationnement mutualisé.
- Pour les projets de densification ou de renouvellement/restructuration, il serait pertinent d'intégrer dans les besoins de stationnement, l'offre déjà existante et le plus souvent sous-exploitée des parkings environnants, qu'ils soient publics comme privés. Cette demande nécessite toutefois d'être analysée sur le plan de la faisabilité technique et juridique.

Enfin, des sujets ont d'ores et déjà été soulevés dans les échanges entre aménageurs et préfigurent le programme 2016 :

- la question du commerce et de l'emploi a été abordée uniquement dans les territoires périurbains. La séance du 15 décembre a permis d'introduire la problématique, mais il y aurait de nombreux développements autour d'échanges de bonnes pratiques, d'identification d'initiatives « bottom-up » à réaliser au cours des prochaines années. La question de la réinsertion de l'activité (artisanat, ré-industrialisation, logistique) est également posée. Face à la pression foncière autour des pôles métropolitains, ces activités sont parfois reléguées dans

des espaces plus éloignés avec des conséquences directes sur les mobilités et la consommation d'espaces naturels et agricoles.

- La révolution numérique va bouleverser les pratiques des aménageurs, y compris dans les solutions et les tissus urbains qu'ils façonnent. Quelle anticipation peut-on d'ores et déjà intégrées ? Comment travailler avec les acteurs du numérique, nouveaux acteurs de l'urbain ? Quels impacts aussi sur les processus et comment adapter les dispositifs et outils de l'aménagement ? Les questions sont nombreuses et restent à construire pour un programme 2016 conforme aux attentes des aménageurs.

3.2 - Des fiches et des notes

3.2.1 - Notes de synthèses et des fiches juridiques, processus ou techniques

Une série de notes de synthèses et de fiches juridiques, processus et techniques ont été produites, elles présentent des dispositifs mis en place pour répondre à des problématiques ponctuelles rencontrées par les aménageurs.

Les notes de synthèse produites :

- Note de synthèse : Leviers d'optimisation des coûts des opérations d'aménagement
- Note de synthèse : schémas de gouvernance et exploitation des *datas services* : la ville au défi de la gestion de l'*open data*.
- Note de synthèse : base de données « Les Mercuriales »

Les « Mercuriales » sont un outil d'évaluation sommaire des coûts de travaux de voiries et réseaux divers (V.R.D.) couramment rencontrés dans les opérations d'aménagement nouvelles et dans les opérations de renouvellement urbain. La SCET, retenue pour accompagner la Direction de l'Habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) du ministère est gestionnaire de cette base de données des Mercuriales.

Les fiches juridiques, processus ou techniques produites :

- Fiche juridique : Marchés publics adaptés à l'aménagement ? Le marché de « Conception-réalisation » est-il adapté pour la conception et la réalisation d'un projet d'aménagement ?
- Fiche juridique : Marchés publics adaptés à l'aménagement ? le marché de partenariat
- Fiche juridique : Article 22 de la Loi du Grand Paris
- Fiche processus : Macro-lot et divisions foncières
- Fiche processus : Aménageurs de 2nd rang
- Fiche processus : Ventes avec charges, appels à manifestation d'intérêt ou appels à projet : des solutions innovantes à manier avec précaution ?
- Fiche technique / juridique : Mutualisation du stationnement
- Fiche technique : Réseaux de chaleur
- Fiche technique : du BEPOS au TEPOS

3.2.2 - Fiches retours expérience – présentation de montages de projets urbains

Une série de fiches retours d'expériences ont été produites, elles présentent des projets urbains dans leurs complexités, réussites et difficultés.

Les fiches retour d'expérience produites (16) :

- Bassin à Flots, Bordeaux Métropole en partenariat avec la ville de Bordeaux et le Grand Port Maritime de Bordeaux.
- ZAC de la Cartoucherie, Ville de Toulouse / Oppidéa
- ZAC Eurorennes, Métropole de Rennes / SPLA Territoires publics
- Opération du centre-village, commune de Félines-Minervois / Hérault Habitat (pour les logements sociaux)
- ZAC de la Courrouze, Rennes Métropole / Territoires
- Lotissement Landy Sud, Saint Denis, contrat de partenariat sur terrain RFF / Eiffage Aménagement
- ZAC des Pielles, ville de Frontignan / Hérault Aménagement
- ZAC de l'Union, Métropole européenne de Lille, en association avec les communes de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos / SEM Ville renouvelée
- Manufacture Plaine Achille, Saint Etienne / EPASE (Etablissement public d'aménagement de Saint-Etienne)
- Massy Atlantis, Ville de Massy / SEMMASSY
- ZAC Nice méridia, Nice Métropole/ EPA de la Plaine du Var
- ZAC des Rives du Bohrie, Commune d'Ostwald et EuroMétropole de Strasbourg / concession d'aménagement au groupement CIC aménagement et Nexity Foncier Conseil
- Universeine, Saint Denis, CA Plaine Commune et ville de Saint Denis / SAS Seine Ampère (Vinci Immobilier – Caisse des dépôts)
- Opération d'extension du centre-village, Versailles / Servim, Logidia
- Seguin Rives de Seine, Ville de Boulogne / SAEM Val de Seine Aménagement
- Parc des Closbilles, Cergy / ICADE Promotion Logement

Fiches retours d'expériences – Principales caractéristiques des opérations d'aménagement

	Les Clos-Billes Cergy	Seguin Rives de Seine Boulogne Billancourt	Versailleux	Universeine Saint-Denis	Rives de Bohrie Eurometro. Strasbourg	Nice Méridia Nice	Massy-Atlantis Massy	Manufacture Plaine-Achille Saint Etienne	L'Union Métrop. Lilloise	Les Peilles Frontignan	Landy-Sud Saint Denis	La Courrouze Rennes	Félines-Minervois CC. Minervois	Eurorennes Rennes	La Cartoucherie Toulouse	Bassins à Flot Bordeaux	
Contexte	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain	urbain
	périurbain																
	rural																
Nature de l'opération																	
Type d'aménageur																	
Modalité de réalisation																	

Rapide aperçu des éléments clés de succès et de qualité des opérations

		Levier foncier	Levier programme	Levier organisation	Levier partenarial
Bassins à Flot	Bordeaux	<ul style="list-style-type: none"> Urbanisme négocié, sans maîtrise foncière Une organisation entre maître d'ouvrage et opérateurs privés facilitant la négociation à l'échelle de macro-lots 	<ul style="list-style-type: none"> Un plan-guide déterminant le devenir du quartier, non opposable et flexible, alimenté au fur et à mesure des discussions 	<ul style="list-style-type: none"> Des collectivités assurant un pilotage fort, organisé et collaboratif de l'opération, appuyées par l'équipe de maîtrise d'œuvre sur le long terme de l'opération La création de l'entité "Atelier des bassins", réunissant régulièrement les parties prenantes Une association d'opérateurs immobiliers (loi 1901) constituée à titre d'interlocuteur privilégié pour les collectivités 	<ul style="list-style-type: none"> Un partenariat collaboratif et coordonné entre les acteurs permanents, les porteurs de projets et les propriétaires fonciers au service d'un projet partagé Une convention de partenariat et d'engagement, signée par l'ensemble des opérateurs et les acteurs publics et levier de qualité et d'innovation dans le projet urbain
La Cartoucherie	Toulouse		<ul style="list-style-type: none"> Une gestion fine de l'offre de stationnement sur le périmètre de l'opération, visant à l'optimisation des déplacements et de l'usage des équipements Des commerces établis provisoirement dans l'attente de l'achèvement de l'opération Un programme d'habitat participatif intégré dans l'opération 	<ul style="list-style-type: none"> Un aménageur (SEM) jouant un rôle clé de coordination entre autorités locales (ville, Métropole) et opérateurs et usagers 	<ul style="list-style-type: none"> Un partenariat resserré avec l'opérateur du réseau de chaleur, pour assurer son déploiement efficace au gré de l'avancement de l'opération sans impacter les coûts pour l'utilisateur final Un partenariat suivi avec les opérateurs de stationnement
Eurorennes	Rennes métropole		<ul style="list-style-type: none"> Une opération développant une offre tertiaire neuve de qualité, jusqu'alors inexistante au cœur de Rennes Un travail important sur les espaces publics pour assurer l'insertion du pôle d'échanges multimodal dans le tissu existant 	<ul style="list-style-type: none"> Un pilotage politique fort 	<ul style="list-style-type: none"> Un intérêt renouvelé des acteurs du pôle d'échanges multimodal à poursuivre la démarche de partenariat engagée en 2006 pour la conduite d'une étude prospective, désormais transformée en "contrat pôle" guidant le projet
Félines-Minervois	CC. Minervois	<ul style="list-style-type: none"> - acquisition d'une partie des terrains par le Conseil Départemental (production de logements locatifs sociaux) - un travail en parallèle sur la carte communale pour réduire les surfaces potentiellement urbanisables 	<ul style="list-style-type: none"> - production de 6 logements locatifs sociaux dans une commune de moins de 500 habitants 	<ul style="list-style-type: none"> - maire très engagé qui mobilise les compétences de son équipe municipale - travail avec le CAUE local, puis avec un bailleur social 	<ul style="list-style-type: none"> - partenariat important mené avec la population (co-conception du foyer communal) - une identification des guichets de financement possibles pour permettre au projet de sortir
La Courrouze	Rennes métropole		<ul style="list-style-type: none"> Une attention soutenue au respect de l'existant (valorisation du patrimoine et sa mobilisation temporaire au service de l'animation du quartier...) Mutualisation des fonctions des équipements réalisés comme vecteur d'optimisation des coûts (ex : parking silo / mur anti-bruit) 	<ul style="list-style-type: none"> Une organisation basée sur des échanges très réguliers associant l'aménageur aux Collectivités, mais aussi équipe de Maîtrise d'Œuvre et aménageur Un travail à de petites échelles opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Dès l'amont, des partenariats nombreux de l'aménageur avec le futur centre des congrès, la SEM Citédia mais aussi avec les propriétaires fonciers (ex : crédit bail et échange foncier autour d'une halle industrielle)
Landy-Sud	Saint Denis	<ul style="list-style-type: none"> - anticipation du foncier avec achat par l'opérateur privé directement à RFF 			<ul style="list-style-type: none"> Expérimentation du nouveau contrat de partenariat opérateur (CPO) (équivalent à une cense de foncier avec charges)
Les Pielles	Frontignan				
L'Union	Roubaix, Tourcoing, Wattrelos		<ul style="list-style-type: none"> Une "notice urbaine" actualisée au fil des années, accompagnant l'évolution des programmes selon les opportunités et les thématiques Une exigence élevée en matière de développement durable à l'échelle du quartier Une offre de stationnement et une programmation propres au développement de nouvelles pratiques de mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> Une organisation renforcée de l'équipe, évolutive dans le temps, avec des profils spécifiques ; un fonctionnement selon un mode collaboratif et appuyé par des méthodes de reporting régulier D'intéressants outils de dialogue et de participation avec les habitants Un positionnement de l'aménageur (et des leviers immobiliers, d'animation, etc) pour assurer le développement de filières économiques d'excellence sur le périmètre de l'opération 	<ul style="list-style-type: none"> Une logique partenariale associant mandants publics locaux, aménageurs, opérateurs et société civile
Manufacture Plaine-Achille	Saint Etienne	<ul style="list-style-type: none"> - acquisition de longue date par l'EPF et déblocage du foncier au fur et à mesure de l'avancement de l'opération 	<ul style="list-style-type: none"> - travail fin réalisé avec l'architecte, concepteur d'opération pour minimiser les coûts de travaux et les dépenses de fonctionnement liées aux espaces publics - travail de concertation en amont avec les opérateurs de logements pressentis pour optimiser les coûts de construction 	<ul style="list-style-type: none"> - la valorisation du bâti et la requalification d'équipements publics existants ; - optimiser les coûts de travaux en adoptant une vision dynamique du bilan (recettes, dépenses) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - partenariat avec les acteurs universitaires et économiques locaux afin de créer la Cité du design, et le pôle optique & vision (université Jean Monnet) ; - partenariat avec la CDC afin de créer un parcours résidentiel pour les entreprises stéphanoises (l'Imprimerie).
Massy -Atlantis	Massy	<ul style="list-style-type: none"> "ZAC d'incitation" : une maîtrise foncière partielle et un aménageur en situation de négociation avec les propriétaires privés pour conduire la mutation du quartier 	<ul style="list-style-type: none"> Mutualisation des équipements réalisés Travail à l'échelle de la parcelle Recherche de densification des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Un aménageur mobilisé en continu pour organiser, par la négociation, la transformation du quartier avec les opérateurs privés 	<ul style="list-style-type: none"> Des dispositifs spécifiques établis dès les phases amont de l'opération : dialogue compétitif, dialogue constructif avec les opérateurs privés...

Rapide aperçu des éléments clés de succès et de qualité des opérations

		Levier foncier	Levier programme	Levier organisation	Levier partenarial
Nice Méridia	Nice		<ul style="list-style-type: none"> Un travail important en amont pour l'élaboration d'une programmation cohérent Stationnement : parking silo et espace "actif" en RdC permettant de proposer services et locaux d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> Une externalisation du pilotage de la smart-grid au profit d'une mise en œuvre conduite par un investisseur privé 	
Rives de Bohrie	Eurométropole de Strasbourg	- acquisition de la majorité du foncier par la collectivité et foncier restant morcelé	- les modalités économiques et contractuelles d'optimisation du bilan d'aménagement négociées dans le cadre d'une coproduction public-privé. - intégration du risque inondation (contrainte forte) dès amont opération	- phasage de l'opération favorable à la trésorerie, - planning d'opération avec un démarrage rapide - l'intégration amont d'une approche économique - réalisation d'un parking silo mutualisé par un groupement promoteur-bailleur	
Universeine	Saint Denis	- un portage foncier qui passe de l'ancien industriel à la société d'aménagement avec une gestion de certaines contraintes au travers du PLU et de la TA majorée instaurée.	- un programme mixte (logements, tertiaire, pépinière d'entreprises) - des espaces publics de qualité et une voie apaisée au coeur du quartier (voie douce et bus en site propre envisagé)	- Instauration d'un guide d'aménagement sur la qualité des espaces publics à l'échelle de l'intercommunalité (et imposition à l'ensemble des opérateurs) - des COPIL et des Cotech associant les services décisionnels de la ville et de l'intercommunalité au côté de l'aménageur-constructeur	- lien avec la CDC pour monter la société de portage du foncier et d'aménagement
Versailleux	Versailleux	- anticipation de l'urbanisation du foncier à travers le PLU (servitude pour futur équipement public) - usage du droit de préemption et mobilisation de l'EPLF	- imposition de logements locatifs sociaux dans une commune non soumise à l'article 55 - des travaux d'aménagement commun au lotissement privé et au programme de maisons locatives sociales	- AMO de l'EPLF pour aider à la stratégie et à la négociation foncière tout au long du projet - Implication forte du maire, notamment pour imposer les logements sociaux et retarder le projet d'initiative privée	
Seguin Rives de Seine	Boulogne Billancourt	- Convention tripartite entre Renault (propriétaire foncier historique) et binôme ville/aménageur pour une opération maîtrisée sans portage foncier par l'aménageur ou la collectivité	- mixité dans la programmation et fortes prescriptions architecturales et environnementales (sans passer par un portage foncier)	- macro-lots	
les Clos billes	Cergy			- Expérimentation du dispositif PUP en lien avec les outils de PLU (OAP notamment)	

3.2.3 - Fiches produites par le Ministère à l'attention des participants des sessions de travail

Le Ministère du Logement a produit des notes ou fiches synthétiques qui sont des points d'actualités des politiques portées par le ministère et/ou des notes en lien avec les thèmes traités en séance.. Elles sont disponibles sur la plateforme Alfresco et sont distribués en séance de travail.

Points d'actualités et documents distribués le 12 février 2015 :

- Loi ALUR, Fiche AFUP
- Loi ALUR, Fiche Convention de Mandat
- Loi ALUR, Fiche Projet d'Intérêt Majeur
- Décret Procédure Intégrée pour le Logement (PIL)

- Fiche Procédure Intégrée pour le Logement (PIL)
- Fiche Stationnement
- Fiche Validité PC

Points d'actualités et documents distribués le 12 mai 2015

- Circulaire Procédure Intégrée pour le Logement (PIL)
- Présentation synthétique (ppt) du PIL
- Projet de décret planification ALUR- Version concertation électronique

Points d'actualités et documents distribués le 30 juin 2015

- Aide aux Maires Bâisseurs (AMB)
- AMB Flash
- Point d'actualité sur le Chantier Modernisation du droit de l'environnement (MDE)
- Note sur l'appel à projet Territoires à énergie positive pour la croissance verte
- Zoom 50 Mesures de simplification

Points d'actualités et documents distribués le 06 octobre 2015

- Aide aux Maires Bâisseurs (AMB)
- Evolutions envisagées dans le projet de loi (PJL) Patrimoine
- Ordonnance Recodification du livre I du Code de l'urbanisme
- Décret sur le règlement PLU
- Bail réel immobilier (BRI)
- Point d'actualité sur le Chantier Modernisation du droit de l'environnement (MDE)

Points d'actualités et documents distribués le 15 décembre 2015

- Fiche avec documentations disponibles sur le périurbain
- Fiche Habitat participatif
- Fiche PTZ
- Point d'actualité sur le Chantier Modernisation du droit de l'environnement (MDE)
- Présentation du projet de loi (PJL) Patrimoine
- Loi ALUR – fiche mobilisation des terrains issus de lotissements



LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

rencontres de l'aménagement opérationnel

•

4 - Propositions d'évolutions de textes recueillies lors des séances de travail du RNA

4.1 - ZAC : simplifier la procédure

Proposition	Type de modification	Impact	Bénéficiaires
Reporter au stade du dossier de réalisation l'exigence de l'étude d'impact (chantier modernisation du droit de l'environnement)	R (C. urb et C. Env)	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer la procédure de création de ZAC et donc le passage en phase opérationnelle – sécuriser les opérations en exigeant l'étude d'impact à un stade auquel le projet est bien calé. Ce faisant, serait évité le recours au complément d'étude d'impact, souvent source d'incertitudes juridiques, la multiplication des avis de l'AAECE et constituant une « curiosité » juridique (seul le code de l'urbanisme permet une étude d'impact en deux temps). Dans ce cas, préciser dans la loi, pour éviter tout nouveau débat juridique, que la concession d'aménagement peut être conclue dès approbation du dossier de création. 	<ul style="list-style-type: none"> Collectivités : possibilité de concéder l'opération plus rapidement et de dé budgéter certaines études Tous les opérateurs
Intégrer au code la notion de tranche opérationnelle pour permettre mieux gérer les opérations de grande taille	R.	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'édition de DUP sur une partie de la ZAC, permettre l'approbation d'un dossier de réalisation partiel, d'une autorisation IOTA sur partie de la ZAC etc... 	<ul style="list-style-type: none"> tous les opérateurs
Permettre d'approuver un dossier unique de création-réalisation	R.	<ul style="list-style-type: none"> Permettre d'accélérer la procédure quand la collectivité a déjà poussé très loin les études pré-opérationnelles, rendant ainsi artificiel le séquençage approbation dossier de création/ dossier de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> collectivités

4.2 - Création d'un statut d'aménageur de second rang

Proposition	Type de modification	Impact	Bénéficiaires
Création éventuelle d'un statut d'aménageur dit de « second rang », qui pourrait oeuvrer sur une partie du territoire de l'opération globale:	L et R	<p>Il reste de nombreux points à approfondir sur le sujet :</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelle relation entre les 2 niveaux d'aménageurs ? Un simple CCCT ? Est-ce une forme de sous-traitance ? N'y a-t-il pas une risque de « dépendance » trop forte entre les deux ? Comment faire en sorte que l'aménageur de second rang dispose de la même souplesse que l'aménageur initial au sein de la ZAC ? Quelle limite à une délégation complète auprès d'un autre aménageur ? quelle solidarité ? Quelle mise en concurrence des aménageurs de second-rang alors qu'elle est obligatoire pour celui de premier rang ? Ou quelle prévision au niveau de la mise en concurrence initiale ? 	<ul style="list-style-type: none"> Collectivités opérateurs publics et privés

4.3 - Amélioration du Permis d'aménager (PA) : Faciliter des opérations de lotissement et des AFUL : assouplissement du lien PA et PC

La mise en œuvre et l'efficacité du permis d'aménager pourrait être optimisée par des modifications réglementaires.

Proposition	Type de modification	Impact	Bénéficiaires
<p><u>Sur le financement :</u> Simplification des garanties financières d'achèvement du PA sans attendre l'achèvement des travaux de voirie</p> <ul style="list-style-type: none"> avec levée immédiate, si l'opération est réalisée par un opérateur public ou par un opérateur privé professionnel. par tranche, dans le cas d'opération de longue haleine, permettant d'éviter une garantie totale pesant lourd sur le bilan de l'opération (et notamment des plus petites). <p>Régime simplifié pour les PA réalisés dans le cadre de concessions d'aménagement</p> <p>Exonérer des garanties financières d'achèvement (travaux de finition et programme total) les opérations réalisées par le titulaire d'une concession d'aménagement</p> <p><u>Assouplissement de la procédure de subdivision de lots en permis d'aménager</u> La procédure de subdivision de lots en permis d'aménager est compliquée par la nécessité de concertation avec l'ensemble des colotis. Il est ainsi proposé qu'en lotissement, une assemblée générale puisse acter la subdivision avec un silence des absents valant accord.</p> <p><u>Permettre la conclusion d'un avant contrat avant intervention du PA</u> Réserver le « promesse unilatérale réglementée » aux « acquéreurs non professionnels »</p> <p><u>Mieux préciser l'état de desserte minimale d'un lot qui permet la mise en œuvre du PC</u> Faciliter la commercialisation des lots d'un permis d'aménager</p>	<p>L. et R.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Questionnement comment définit on juridiquement les « acquéreurs professionnels » au regard des non professionnels ? Faciliter le financement des opérations en lotissement. La protection des acquéreurs de lots est assurée par la concession d'aménagement, à charge pour la collectivité de sélectionner un concessionnaire disposant des garanties financières suffisantes. Les opérations réalisées en dehors d'une concession d'aménagement demeurent soumises aux dispositions actuelles ? 	<ul style="list-style-type: none"> tous les opérateurs

4.4 - Sécuriser définitivement les divisions réalisées en appliquant la technique dite de la division primaire »

Proposition	Type de modification	Impact	Bénéficiaires
Préciser dans le code à quelle échelle s'apprécie la demande de permis : à l'échelle de l'unité foncière d'origine ou bien à celle du lot détaché (ce qui serait logique)	R	<ul style="list-style-type: none"> La division primaire est régulièrement utilisée, notamment en renouvellement urbain. Très utile elle suscite encore de la part des services instructeurs des questions auxquelles il conviendrait de répondre définitivement 	<ul style="list-style-type: none"> tous les opérateurs

4.5 - Améliorer la rédaction de l'article 22 de la loi du Grand Paris pour en faire un nouveau contrat d'aménagement (conception - réalisation en aménagement)

Proposition	Type de modification	Impact	Bénéficiaires
Décliner son application en termes réglementaires éventuellement l'étendre à d'autres territoires (notamment en cas de PIM) que le grand Paris et les CDT	R le cas échéant L	<ul style="list-style-type: none"> Questionnement : vérifier avec la DAJ de Bercy la compatibilité avec la jurisprudence européenne sur la conception-réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Collectivités et opérateurs



MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS

rencontres de l'aménagement opérationnel

5 - Liste des participants

Liste des personnes ayant participé aux 1ères rencontres de l'aménagement opérationnel et/ou aux groupes de travail de 2015.

AGUSSOL Mathilde	Atelier Jean Nouvel	BOUVELOT Gilles	EPF / EPFL
AMBAL Monique	DS Avocats	BRASSART Éric	SEM Aménagement
ANDRIANJANOVA Mira	FEDE EPL	BRILLET Sylvain	Agence Foncière de Loire Atlantique
APPERT Pierre-Yves	DRIEA	BRODOVITCH Céline	SIEMP
ARTHAUD Jack	EPA	BROSSA Aurélie	DHUP - AD
AUBERTEL Patrice	PUCA	BUCKET Caroline	VINCI Construction France
BACH Estelle	CM-CIC Metz Aménagement	BUROT Olivier	UCI FFB
BADAROUX Jean	Territoires Rennes	CALORI Marc	DHUP - AD
BAINVILLE Ophélie	EPA Sénart	CAMBAU Rémi	Cadredeville
BALLU Emmanuel	Caisse des Dépôts	CARRABIN Bruno	Mairie de Paris
BARANES Alain	Carrefour	CARSIN A.	Institut de la Gestion Déléguée
BARAUD-SERFATY Isabelle	Ibicity	CASANOVA Corinne	Assemblée des Communautés de France (AdCF)
BARBON André	Teractem	CASTELAIN Philippe	VILOGIA SNAL USH
BARBUT Claire	Ville de Paris	CASTRES ST MARTIN Annelise	DHUP-AD
BARIL Florian	VINCI Immobilier	CATHRIN-HAMELIN Quentin	DDT 61
BARIOL Brigitte	FNAU	CELLE Sophie	AQUITANIS
BARNERON Claude	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts	CENCETTI Olivier	L'écho-habitants
BARRE Albane	SNCF Immobilier	CHABANNE Pierre-Emeric	Institut de la Gestion Déléguée
BARTHEL Pierre Arnaud	AFD	CHAFFANJON Claire	DREAL Alsace
BATOG Irène	DREAL Champagne-Ardenne	CHASSE Céline	EPA ORSA
BECU Patrice	Métropole du Grand Paris	HAZELAS Quentin	VINCI Immobilier
BELIER Roger	SNAL	CHENU José Michael	Vinci
BELLIER GANIERE Dider	EPAMSA	CHENUET Stéphane	Fédération Française du Bâtiment
BERTHOMIER Anne	Communauté Urbaine Grand Dijon	CHOTTEAU Patrick	M.I.Q.C.P.
BERTHON Juliette	Alphaville	CIET Magalie	Mairie de Saint-Jean de Braye
BERTIN Patrick	Consultant et professeur à l'ICH	CLEDAT-VAGNE Hélène	SEMNA - Ville de Nanterre
BERTOLINO Claude	EPF PACA	COFFINEAU Philippe	EUROVIA
BERTRAND Brigitte	SEMNA	CONTAMINE Carole	EPF de Bretagne
BESSIS Bruno	DHUP - AD	COSTILLE Julien	USH
BLANCHARD uilhem	LATTS / IPEF	COUGNON Stéphane	Espaces Ferroviaires
BLETTON Bernard	SEDD	COURTOT Denis	EPAMSA
BLOCH-LAINE Anne	Grand Paris Aménagement	COUTON Xavier	FEDE EPL
BLONDEAU Anne	SEM 92	CRES Nicolas	DHUP-AD
BOESWILLWALD Alain	SEMITAN Transports urbains Nantes	CROZON Bénédicte	Nexity Aménagement Villes et Projets
BOSENNEC François	SEM du Pays de Fougères	CRUCE Agnès	SEMVR
BOTTREAU Isabelle	DDT 82	CUCCHIARINI Christian	EGF BTP
BOULEAU SAIDE Ariane	Grand Paris Aménagement	DA COSTA Freddy	SNCF Immobilier
BOURSIER Nicolas	Grand Paris Aménagement	DA SILVA Tony	Groupe Arcade
BOUSQUET Pierre	ICADE PROMOTION AMENAGEMENT		

DALBIN Jean-François	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts	FOURNIER Jean-Louis	ACUF
DALIBARD Marie-Claude	Club Ville Aménagement	FREMEAUX Eliane	Conseil Supérieur du Notariat
DANZIGER Olivier	BNP Paribas Immobilier	GAIGNARD Flore	Nexity Aménagement Villes Projets
DARMENDRAIL Nathalie	Espaces Ferroviaires	GALLEYRAND Claire	CEREMA
DARTIGALONGUE Marc	SEM Territoires	GALLY Jacques	ACAD
DE BREM Valérie	SIEMP	GANTE Alexis	EPASE
DE CHASTENET	Mairie de Paris	GANTELET Eric	Sareco
Cedissia		GARES Alain	Europolia et Club Ville Aménagement
DE JOCAS Bruno	SODEVAM	GARNIER Lise	BOUYGUES Immobilier
DE MATHAREL Carole	BNP Paribas Immobilier	GAT Noelle	OPAC du Rhône
DEHU Florent	DHUP - AD	GATEAU LEBLANC Nicolas	TerriDev
DELABY Karine	DREAL Champagne Ardenne	GAUDIAS Philippe	EP Paris Saclay
DELALOY Catherine	Bordeaux Métropole	GAY Anne	DREAL Champagne Ardenne
DELORT Marc	EPF PACA	GENESTE Stanley	GUAM Conseil
DELVART Damien	SEMVR	GERIN Nathalie	Les Terres à Maisons
DEPRESLE Bruno	EPA Sénart	GHAYE Guillaume	Lazare Avocats
DESSPORTES Gérard	CEREMA	GILLIO Nicolas	CEREMA
DESSAINTS Béatrice	Vinci	GIVOIS Dominique	EPA ORSA
DIAZ Monica-Isabel	DHUP - AD	GOSSET Samuel	DDTM 59
DOLIGEZ Gervais	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts	GRALL Philippe	EPF / EPFL
DONNAREL Fanny	Vinci	GRAND Philippe	EPF 92
DROUARD Kim	SNAL	GRAVIT Nicolas	EIFFAGE Aménagement
DROUART Audrey	SNAL	GREGOIRE Patrick	EPA Euroméditerranée
DROUAULT Hervé	Conseil Supérieur du Notariat	GRISEY Jean Pierre	SCET
DROUIN Brice	EPA	GUELTON Sonia	Chercheurs
DUBOIS Patricia	EPF Nord Pas de Calais	GUENARD Béatrice	Fédération Française du Bâtiment
DUJARDIN Lydie	Crédit Agricole Immobilier	GUILLET Jean	EPORA
ESCOBAR Laurent	ADEQUATION	GUIONY Catherine	Caisse des Dépôts
FACON Jean	FNCCR	HAMPIKIAN Zélia	LATTS-ENPC
FARINEAU Marie Odile	SCET	HAUCHECORNE Cyril	DHUP - AD
FATOME Etienne	GRIDAUH	HAXAIRE Jérôme	Ordre des Géomètres Experts
FAUCHER Patrick	SNAL	HEMARD Claire	Carrefour
FAUQUEMBERGUE Agnès	SEM 93	HEUZE Vincent	Altarea & Cogédim
FAUVET Guillaume	CEREMA	HINGANT Gautier	Nexity Orléans
FEBVAY Thierry	EPA	JACQUOT Charlotte	SCET
FEGER Bertille	ICADE PROMOTION	JAMET Valérie	La fabrique métropolitaine
AMENAGEMENT		JAOUEN Marc	PUCA
FENELON Alain	Caisse des Dépôts	JARGOIS Béatrice	Conseil Départemental du Cher
FENKER Michael	USH	JOBBE-DUVAL Hervé	CCU France
FÉREY Emmanuel	DDT Val d'Oise	JOLY Bérengère	FPI FRANCE
FERLIN Pierre	USH	JONEAU DECOMBIS Angèle	USH
FERNANDEZ Nina	EPF Île-de-France	JOUTARD Pierre	SPL Lyon Confluence
FERRAND Nicolas	EPA Marne	KASZYNSKI Marc	EPF Nord Pas de Calais
FIGEAT Dominique	Observatoire Régional Foncier Ile de France (ORF)	KERGER Pascale	BAFU
FOUCAUD Isabelle	DREAL Bretagne	L'ANGEVIN Sophonie	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts
FOUILLAND Pauline	EPA ORSA	LACOMBE Guy	Dalkia
FOURNIER Jean-Louis	ACUF	LAFONT-THOMAS Richard	Ville d'Ivry sur Seine

LAMARQUE Corinne	Grand Paris Aménagement	MEININGER Carole	DHUP-AD
LAPACHERIE Didier	EPF PACA	MERCIER Paul	USH
LATOURTE Céline	Ville d'Aulnay-sous-Bois	MERCURY Vanina	Mercury Consultants
LAVAUD Florence	PBB Deutsche Pfandbriefbank	MESA François	Loticis
LAVIGNE Flore	La fabrique métropolitaine	MESSAOUI Sandy	EPA ORSA
LE BOURGEOIS Arnaud	DOMOTERRE/SNAL	MEUNIER François	Attitudes Urbaines
LE BOUTEILLER Véronique	M.I.Q.C.P.	MEYER Olivia	Metz Métropole
LE BRUN Nathalie	Toulouse Métropole	MOINE André	Ex SEM Boulogne
LE CORFEC Yann	SNAL	MOKADDEM Ouissam	Sodearif
LE CORRE Laurent	SCET	MONJANEL Frédérique	VINCI Construction France
LE LAN Arnaud	SCET	MONTMORY Gilles	Ville d'Ivry sur Seine
LE MERLUS Jean-Marie	EP Paris Saclay	MOREL Jean-François	MAGEO
LE RAI Hélène	FEDE EPL	MORETTI Florent	DHUP - QC
LE ROUZIC Vincent	Centre de recherche sur les réseaux, l'Industrie et l'aménagement	MORLET Olivier	Icade promotion Aménagement
LE ROY LIBERGE Raymond	SULLY Promotion	MOULIN Isabelle	Europar France
LEAO Jérôme	EPA ORSA	MOUREY Pierre	DRIEA Ile-de-France
LEBAS Jean-Paul	UP'MANAGEMENT	NARRING Pierre	CGEDD
LEBEAU Benoit	EP Paris Saclay	NGUYEN HUU Benjamin	BOUYGUES Immobilier
LECOINTRE Baptiste	Ville de Vernon	NIKA Jean	USH
LECOMTE Alain	CGEDD	NOACK Severine	Ville d'Ivry sur Seine
LEFEBVRE	USH	OLIVIER Dominique	Mairie de Méricourt
-VANHOLDERBEKE Myriam		OUTREY Brigitte	EIFFAGE Aménagement
LEFEUVRE Michel	PUCA	PALAUX Bertrand	EPFIF
LEGONIN Olivier	Habitat 76	PALIERSE Grégoire	CEREMA
LEHIDEUX Véronique	DRIEA	PAQUOT Aurélie	Région Île-de-France
LEMARCHAND Camille	SCET	PAUWELS William	SEM Massy
LEMOINE Thierry	EPF Languedoc-Roussillon	PAYEN Christelle	DHUP - AD
LENGEREAU Etienne	La Poste	PERTUE Jean-Marc	Newland
LERCH Pierre	Communauté Urbaine Grand Dijon	PEYTHIEUX Françoise	Conseil Supérieur du Notariat
LEVILDIER Véronique	EPA PLAINE DE FRANCE	PICHEVIN Jean-Philippe	Grand Paris Aménagement
LEVY Christian	CGEDD	PICQUE Christian	USH
LIBESKIND Jérôme	Logisticien	PILLARD Wilfried	EGF BTP
LIEGEOIS Jennifer	DREAL Champagne-Ardenne	PIQUE Frédéric	DHUP - LO
LLADERES Christophe	CNOA	POCHOLLE Olivier	Maisons Jambert
LLORENTE Marie	CSTB	POIDEVIN Jean-Luc	NEXITY
LOUDENOT Denis	EPF du Val d'Oise	POIROT Pascale	SNAL
LOUIS Aurélien	MEDDE DGPR	POMERO Claire	CEREMA
LUNEAU Stéphanie	Brest Métropole	PORTMANN Guy	FPI FRANCE
MAIKOVSKY Anne	EPA ORSA	POTIER Franck	BOUYGUES Immobilier
MARCHAL Pascale	Métropole Européenne de Lille	POULAIN Astrid	Séquano Aménagement
MARCHISET Pascal	Ville de Longvic	POULAIN GALLUCCIO Véronique	Dalkia
MARTIN Guillermo	Mairie de Vitry sur Seine	PRIEU Michel	VALFON (VINCI)
MARTINS Serge	Ville d'Evry	PRIM Monique	SEQUANO AMENAGEMENT
MASCHINO Lionelle	Veolia	PUGES Adrien	EPF / EPFL
MAZUYER François	Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres-Experts	QUADRIO Stéphane	EPASE
		QUENTIER Ludovic	BOUYGUES Immobilier
		RAMBAUD Philippe	SERL
		RENARD Vincent	IDDR1
		RENAULT Sébastien	Hérault-Aménagement
		REYNAUD Lionel	Ville de Lieusaint

RICHARD Annabelle	EIFFAGE CONSTRUCTION	VIEILHESCAZE Pierre	NACARAT
RICHARD François	Orange	VIGNE Anne	PUCA
RICHARD David	Communauté d'Agglomération de Metz Métropole	VIGOUREUX Alexandre	FEDE EPL
ROBERT Damien	EPA PLAINE DE FRANCE	VILMIN Thierry	Logiville
ROCHÉ Rémi	Loticis	WATHIER Valerie	DRIEA
ROCHETEAU Grégory	Ville de Clichy	WEIBEL Emmanuel	CMCIC Immobilier
RODRIGUEZ Jesus	Mission de préfiguration de la métropole du Grand Paris	WINDELS Yolande	Métropole Européenne de Lille
RONSSERAY Denis	USH	YE Machel	Laboratoire Espace Travail
ROUGÉ Nicolas	Une Autre Ville	YORDANOV Anne-Laure	EPFIF
SAINT HILAIRE Clothilde	USH	YVIN Bruno	Alphaville
SANZ Lilian	CEREMA	YVIN Philippe	Société du Grand Paris
SAUER Anita	SEM Plaine Commune	ZETLAOUI LEGER	ENSA
SAUREL Michel	DDTM du Calvados	Jodelle	
SCHEIDHAUER Christophe	SCET		
SCHMIT Philippe	MEDDE-CGEDD	<u>L'équipe d'organisation</u>	
SCHMIT Philippe	AdCF	BAILLARGUET Sabine	DHUP-AD
SCHMITT Sophie	Sodearif	BENOIST-MOUTON Marion	CEREMA
SEMERY Cécile	USH	CHANE SEE CHU Rachel	DHUP-AD
SI MOHAMMED Kathia	EPA Marne la Vallée	JONCHERAY Yves	DGALN-DHUP
SILVE Vincent	Groupe 38 (SEM territoires 38 & SPL Isère Aménagement)	LE GRAND Nicolas	DHUP-AD
SIMONET Juliette	Grand Paris Aménagement	LOUBET-LOCHE Elise	DHUP-AD
SORREAU Julien	EP Paris Saclay	MAITRE Juliette	CEREMA
SOUAMI Taoufik	Ecole d'Urbanisme de Paris LATTs	MAURAND Caroline	DHUP-AD
SOUBIELLE Sandrine	Bordeaux Métropole	MENARD François	DGALN PUCA
STASSINET Arnold	DRIEA Ile-de-France	MENEZ Florence	CEREMA
STEVENOOT Aurélie	Sia Habitat	MORITZ Isabelle	DHUP-AD
TAISNE Stéphane	Groupe Logement Français	OUDOT-SAINTGERY Dominique	DHUP-AD
TAQUET Alice	EP Paris Saclay	POUILLAUDE Agnès	CEREMA
TAUSSIG Michel	Ville de Saint Etienne	RIUS Paul	DHUP – AD
TERROIR Patrick	LESI		
THOMAS Julien	Ville de Clichy		
TOLIAN Mathieu	2EI Veolia		
TONDAT Patrick	VINCI Construction France		
TONNEAU Pierre	USH		
TOULOUSE François	Métropole Dijon		
TRANCART Bruno	Cergy Pontoise Aménagement		
TREBAOL Catherine	Agence d'urbanisme de l'agglomération Orléanaise		
VACHER Véronique	Métropole Dijon		
VALENTIN Mathieu	SCET		
VALLÉE Catherine	EPF DE NORMANDIE		
VALOT Alexandre	EPADESA		
VALTAT Anne	Ville de Saint Etienne		
VAUTOR Yâsimîn	DHUP - AD		
VAUTRIN Brigitte	DREAL PACA		
VIARD Sylvain	Communauté d'agglomération du Territoire de la Côte Ouest		



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

