

GT3



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

Synthèse des travaux du groupe de travail « De l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville »

- 1 Problématiques et enjeux
- 2 Synthèse des sessions de travail
- 3 Comptes rendus détaillés des sessions

www.logement.gouv.fr/le-reseau-national-des-amenageurs
reseauationalamenageurs.ad.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr

1

Problématiques et enjeux

Mots clés :

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

1. Les problématiques et enjeux

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

Cet enjeu de transition énergétique se conduit au même moment qu'une révolution numérique de notre société, avec une reconfiguration des différents secteurs industriels et de services.

Le déploiement 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 des individus et 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 conduisent à des mutations de la ville. Elles modifient en profondeur la conception, la gestion et le financement des projets, espaces publics et 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. 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 comme 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 avec 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. Il est en effet important de prévoir, en complément des produits de type résidentiel (collectif et maisons), d'intégrer dans les opérations d'aménagement, des locaux d'hébergement d'activités créatrices d'emploi.

3. Bilan et propositions

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 importante de la transition énergétique et des besoins de partage des compétences pour le montage des « micro-réseaux » énergétiques et les synergies à construire avec les besoins du parc existant.
- Les équipements mutualisés et les difficultés à assurer leurs montages, que ce soit en milieu urbain pour des raisons de coût du foncier et de coût important pour assurer la mutabilité ou en milieu rural, due aux faibles potentiels à payer des charges.
- Les équipements et services pour assurer l'attractivité des projets, avec des réponses différenciées dans les zones d'activités, les zones périurbaines ou rurales.

Enfin, les aménageurs poursuivent la recherche de solutions de portage de locaux d'accueil d'activités par les collectivités et sont à la recherche d'investisseurs pour attirer des entreprises de petite taille, en mesure de louer leurs locaux. 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.

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 Tondat, Directeur de la Mission Grand Paris Métropole, Vinci Construction

Les chefs de file en charge de l'animation du GT3

2

Synthèse des sessions de travail

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 ?).

1. 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 qui reste en suspens est celle 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 permette à l'aménageur d'avoir suffisamment de diversité de montages juridiques pour faire face aux situations qu'il rencontre. La difficulté majeure relève plutôt 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.

2. 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 peut 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 l'organisation des 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-chaussée commerciaux dans les opérations de renouvellement urbain.

4. 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 suffisamment 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. Quelles anticipations peut-on d'ores et déjà intégrer ? 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 Comptes rendus détaillés des sessions

12 mai
2015

Evolution des services urbains et stratégie d'adaptation des aménageurs

Partie 1 : Quels évolutions des services urbains et stratégies d'adaptations

Christian Levy, CGEDD
Philippe Rambaud, SERL

Partie 2 : Mettre en œuvre : le cas des réseaux de chaleur

Nicolas Boursier, AFTRP
Julien Sorreau, Établissement Public d'Aménagement Paris-Saclay
Mathieu Valentin, SCET

30 juin
2015

Les services et objets mutualisés dans les projets d'aménagement

Présentation : parkings mutualisés dans des projets urbains

Camille Lemarchand et Jean-Pierre Grisey (SCET)
Agnès Crucé et Damien Delvart, SEM Ville Renouvelée

Atelier A : évolution des services urbains traditionnels

Atelier B : équipements et services mutualisés

6 oct.
2015

L'aménageur, un acteur clé de la transition énergétique des territoires

Pierre Joutard, SPL Lyon Confluence
Julien Berthier, SEM Energie Posit'IF

15 déc.
2015

Espaces périurbains Réintroduction de la mixité

Mixité fonctionnelle en zone périurbaine
Gervais Doligez, Aménagéo
Alain Baranes, Carrefour
Marie-Odile Farineau, SCET (en remplacement de Jean-Philippe Lagrange, Nièvre Aménagement)

GT3

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

12 mai
2015

Evolution des services urbains et stratégie d'adaptation des aménageurs

Partie 1 : Quels évolutions des services urbains et stratégies d'adaptations

L'innovation dans les services urbains et la gestion de la ville :
ce qui est en jeu aujourd'hui
Christian Levy, CGEDD

La stratégie d'une SEM en réponse aux nouveaux besoins
de service et de gestion de réseaux
Philippe Rambaud, SERL

Partie 2 : Mettre en œuvre : le cas des réseaux de chaleur

Retour d'expérience sur la mise en œuvre du réseau de chaleur,
l'opération Les Docks de Ris-Orangis,
Nicolas Boursier, AFTRP

Retour d'expérience, le quartier de l'école Polytechnique,
Julien Sorreau, Établissement Public d'Aménagement de Paris-Saclay

Cadrage juridique sur les différents montages liés
aux réseaux de chaleur
Mathieu Valentin, SCET

www.logement.gouv.fr/le-reseau-national-des-amenageurs
reseauationalamenageurs.ad.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr

Séance 1, GT 3

Rappel de la problématique de la séance

L'enjeu de développement urbain durable et au regard des demandes sociétales émergentes, la production d'un morceau de ville évolue vers une prise en compte des usages et le développement d'offres nouvelles de services urbains. Le métier de l'aménageur et ses relations avec les gestionnaires, que ceux-ci soient des collectivités, des opérateurs publics ou privés, est impacté.

Cette séance de travail se construit en deux temps :

- Partie 1 : Présentation d'une typologie des services urbains avec une application avec les choix de stratégie d'un aménageur
- Partie 2 : Un focus sur les réseaux de chaleur, cas d'un réseau à prévoir dès la conception de l'opération d'aménagement

Mise en perspective des présentations

Partie 1 : Typologie des services urbains et stratégie d'adaptation

Présentation 1, Christian Lévy, CGEDD, L'innovation dans les services publics urbains et, la production et la gestion traditionnelle de la ville

Les innovations dans les services urbains peuvent être regroupés en trois domaines :

- **Innovations dans les services publics urbains de base ou « essentiels »**, sous forme de mutualisation, d'introduction du numérique pour améliorer les performances de chaque service, des synergies dans la gestion de plusieurs services (par ex : déchets / énergie, assainissement / chaleur, déplacement / transport / stationnement, cycle de l'eau etc).
- **Les nouveaux services publics urbains**, issus de l'économie du partage, (ex : co-voiturage, commerce), de l'offre de services personnalisés aux personnes âgées ou aux péri- scolaires, dans le secteur de la santé, la mutualisation de services quotidiens, services fondés sur la valeur d'usage, etc)
- **Les nouveaux services aux urbains** (e-commerce, loisirs, hébergement, économie circulaire, optimisation des choix etc) fondés sur les relations de proximité, des relations de communautés, de services personnalisés, appuyés le plus souvent sur le numérique et assuré par le secteur privé, grands groupes et PME.

Au-delà de la réalisation d'opérations exemplaires, l'enjeu consiste aujourd'hui à démultiplier ces services et pour cela, à vérifier la reproductibilité juridique, technique,

organisationnelle et financière des expérimentations.

La dimension numérique, plébiscitée pour garantir l'optimisation et l'interaction entre certains services, fait apparaître de nouveaux acteurs comme les fournisseurs et les exploitants de données, dans le paysage de la production urbaine. Ceci n'est pas sans bousculer le métier d'aménageur, son interaction avec l'environnement plus large dans lequel se déroule son activité (ville, agglomération) et sur la temporalité de son intervention (quelle présence sur le quartier une fois le projet livré ?).

Ces questions conduisent à explorer plusieurs dimensions :

- la dimension économique : quel(s) nouveau(x) modèle(s) économique(s) ces évolutions vont-elles entraîner ? Qui va payer quoi ?
- la dimension juridique : quelle évolution et/ou adaptabilité du traité de concession d'aménagement ? Quelle(s) articulation(s) avec d'autres contrats (de type DSP) ?
- la dimension organisationnelle : quelle collaboration ou partenariat mettre en place pour assurer une continuité du service, en particulier pour les services essentiels ? Quelle intégration des acteurs émergents de l'aménagement dans la chaîne traditionnelle ? Quels enjeux des partenariats publics-privés dans ces domaines ? Faut-il rompre d'ailleurs cette chaîne ?

Présentation 2, Philippe Rambaud, SERL, stratégie de la SERL en réponse aux nouveaux besoins de service et de gestion de réseaux

En 2008, avec l'arrivée d'un nouveau directeur général, la SERL a redéfini sa stratégie, avec l'objectif de diversifier ses activités, tout en restant en continuité du métier d'aménageur. Dès 2004, le lancement de la vaste opération du Parc technologique de St Priest, a permis d'initier ces réflexions. Comment sécuriser la commercialisation de charges foncières tertiaires dans un site où, à l'origine, il n'existe pas de services ? Comment les implanter dès l'origine du projet et accompagner une montée en puissance, au fur et à mesure de la livraison des opérations de construction ?

Depuis 2008, la SERL s'appuie sur 3 outils :

- **une SASU Immobilière (100% SERL), SERL Immo**, une foncière qui porte les murs. Cette société s'est transformée en SEM, SERL Immo2 avec l'entrée dans le capital du Grand Lyon (entre autres) pour investir dans les quartiers en renouvellement urbain (portage des rez-de-chaussée commerciaux afin de contrôler les baux commerciaux).
- **une SASU Services (100 % SERL), SERL services**, conçue pour exploiter les bâtiments dédiés aux services (restauration, crèche, centre d'affaires, location de bureaux, etc.).
- **une SAS énergie** (actionnariat divers dont 40 % SERL) pour concevoir, réaliser et exploiter des centrales photovoltaïques (notamment sur les toits de bâtiments neufs).

Les réflexions portent aujourd'hui sur le développement de nouveaux services dans des quartiers résidentiels, autour de la livraison et du e-commerce (quels lieux prévoir dans les quartiers pour assurer ce type de services et quelle gestion mettre en place ?), autour des

services liés à la mobilité et à la conciergerie et enfin autour du coworking. Si aujourd'hui les outils existent avec une diversité dans les statuts de société, les modèles économiques restent néanmoins à trouver.

Jusqu'à présent les choix faits par la SERL sont guidés par une prise de risque financier minimale qui pèse sur l'exploitation, qui doit trouver son propre équilibre économique, sans lien financier entre l'opération d'aménagement d'une part et l'opération immobilière et services associés d'autre part. La question reste posée lorsque les équilibres économiques ne sont pas trouvés.

Synthèse des échanges

La stratégie développée par la SERL n'est pas nouvelle en soi, mais relève d'une optimisation des outils à disposition pour répondre à des problématiques spécifiques de gestion pour améliorer la commercialisation des lots, surtout lorsqu'une concurrence forte peut être prévisible (ce qui est le cas pour les parcs d'activités). Cette stratégie est comparable à celle d'un acteur privé qui crée des filiales pour répondre à un besoin et construire un avantage concurrentiel sur les opérations d'aménagement qu'il réalise.

Cette stratégie devient plus complexe à développer lorsque le besoin est identifié mais que les équilibres économiques ne sont pas trouvés (le service devant s'équilibrer par sa seule exploitation pour lisser l'investissement). Dans quelle mesure d'autres sources de financement sont possibles ? Cette question, quelque peu générique pourrait être déclinée suivant les types de services mais aussi de réseaux. Tous n'ont pas les mêmes durées de vie ni les mêmes contraintes et logiques d'exploitation. **Une grille d'analyse reste donc à construire. Le point de départ serait la chaîne de production, en partant de l'aménagement à la gestion. L'enjeu est de mettre en avant pour chaque type de service, les conditions d'interventions, les enjeux économiques, les modèles et partenariats associés, l'ensemble illustré par des cas références.** Une adaptation au contexte local doit également être envisagée car la nature des acteurs sur un territoire ainsi que les modalités d'organisation territoriale peuvent impacter fortement la mise en œuvre de services et de gestion de réseaux.

Partie 2 : le cas des réseaux de chaleur

Présentation 3, Nicolas Boursier, AFTRP, Opération Les Docks de Ris-Orangis, retour d'expérience sur la mise en œuvre du réseau de chaleur

Le réseau de chaleur des Docks de Ris, opération concédée à l'AFTRP, avec un système double « géothermie » et « biomasse », fait partie des réseaux pionniers dans les opérations d'aménagement durable.

Dès lors, l'aménageur a été confronté à plusieurs difficultés :

- d'ordre technique et administratif, pour le **dimensionnement de la partie géothermie** et **l'obtention de l'agrément titre V**, permettant l'obtention du Label BBC (et donc des prêts à taux préférentiels pour les acquéreurs)
- d'ordre relationnel et pédagogique, entre la collectivité et les premiers usagers. Compte tenu du caractère performantiel des bâtiments, de nombreux résidents ont estimé payer trop cher leur énergie. Une action de communication, assurée par la collectivité, a permis de **lever cette difficulté en expliquant la manière dont la tarification est élaborée**, avec une part importante sur la partie abonnement au service (qui intègre en partie le coût de l'investissement).
- d'ordre financier ; l'enjeu était de **maintenir une tarification attractive** de ce réseau pour inciter les promoteurs à se raccorder. Pour contenir les tarifs, l'aménageur a d'abord réalisé une étude globale puis un suivi fin du travail de conception des bâtiments pour s'assurer des objectifs de consommation et éviter un sur-dimensionnement du réseau (qui aurait un impact immédiat sur le coût de l'abonnement). De nombreuses simulations ont pu objectiver les consommations attendues.
- d'ordre juridique, **le cadre juridique de l'AFUL est retenu**, avec initialement des parts importantes de l'aménageur qui se retirerait progressivement au fur et à mesure de la commercialisation des lots. Ce principe n'est toutefois par encore mis en place, l'AFTRP craignant une remise en cause du système, par les nouvelles copropriétés mises en place.

Ainsi, il reste encore de nombreuses incertitudes juridiques et économiques sur les réseaux de chaleur. Les retours d'expérience ne sont pas concluants, dévoilant des surcoûts en termes de gestion et des collectivités peu enclines à les reprendre en réseau public. La « dérégulation » du secteur énergétique introduit une « insécurité » juridique puisque les promoteurs n'ont plus l'obligation de se raccorder au réseau de chaleur. Le parti pris de l'AFTRP, y compris sur ses autres opérations est de garantir une tarification attractive pour les usagers, permettant ainsi d'être un argument de vente auprès des opérateurs. Cependant, la construction de cette tarification est délicate, surtout lorsque les niveaux de performance thermique des bâtiments sont élevés.

Présentation 4, Julien Sorreau, Établissement Public d'Aménagement de Paris-

Saclay (EPPS), Quartier de l'école Polytechnique, retour d'expérience sur la mise en œuvre du réseau de chaleur

Le réseau de chaleur de l'opération du Quartier de l'école polytechnique s'inscrit dans un cadre différent que celui des Docks de Ris-Orangis. Sur ce **site qui comporte une dimension internationale de campus de recherche**, la programmation comprend l'accueil de laboratoires de recherche et d'universités avec, en termes d'énergie, un enjeu autour de la climatisation (chaud l'hiver et froid l'été). Le besoin est ainsi plus important que dans un quartier résidentiel neuf et doit s'adapter pour assurer l'accueil possible de nouveaux centres de recherche, potentiellement fort consommateur énergétique. L'organisation et les négociations à mettre en œuvre sont simplifiées par le fait que la majorité des futurs usagers est connue et présents dès la conception du projet d'aménagement. Cependant des difficultés sont soulevées concernant la coordination des différents programmes et, en ce qui concerne le réseau de chaleur, la gestion de sa montée en charge progressive et la réponse à des besoins spécifiques.

Le montage juridique retenu est un CREM (marché de conception-réalisation exploitation maintenance) **d'une durée de 7 ans**, passé entre l'aménageur et le maître d'ouvrage public, permettant de mettre en place l'ensemble des éléments constitutifs d'une future exploitation par un tiers du réseau de chaleur. En effet, sur un réseau privé et dédié, les taux de retour sur investissement demandé par les opérateurs privés étant de l'ordre de 12 %, ce taux est difficile à dégager sur ce projet. La solution CREM présente ainsi l'avantage de **se donner un délai supplémentaire pour gérer la sortie de ce contrat : DSP ? AFUL ?** Toutes les solutions sont aujourd'hui ouvertes, sachant que les collectivités, ayant eu dans le passé de mauvaises expériences avec des réseaux de chaleur urbains, veulent prendre le temps de la réflexion pour savoir si elles peuvent reprendre directement ce réseau et à quelles conditions.

Présentation 5, Mathieu Valentin, SCET, cadrage juridique sur les différents montages liés aux réseaux de chaleur

Plusieurs montages juridiques existent aujourd'hui pour mettre en œuvre un réseau de chaleur. Des questions sont à se poser en amont pour choisir les contrats les mieux adaptés (réseau public ? réseau privé dédié ? choix technique et articulation possible avec les réseaux déjà existants, etc). Les montages mixent acteurs publics, acteurs privés. **Les outils sont aujourd'hui nombreux et adaptés** pour répondre aux problèmes posés par les réseaux de chaleur.

Les schémas directeurs énergie, désormais obligatoires, vont permettre **d'anticiper sur ces questions à une autre échelle que celle du projet d'aménagement**. La démarche de Clermont-Ferrand est en ce sens, assez novatrice. Néanmoins, **cela réinterroge le rôle de l'aménageur dans ce processus**, présent à un temps donné sur un périmètre défini. Un travail de coordination doit donc être réalisé, reste à savoir qui a la compétence et la légitimité pour le faire.

Synthèse des échanges

Les points de blocage et difficultés récurrents

La tarification des services et réseaux (quel prix faire porter sur l'utilisateur / consommateur) reste une question récurrente et sensible comme l'illustre la tarification liée au réseau de chaleur. Avec la performance accrue des bâtiments, la part de l'abonnement pèse de plus en plus lourd par rapport à la part consommation effective. Dès lors l'enjeu est de bien calibrer la puissance du réseau. Aujourd'hui on constate généralement un surdimensionnement dont l'impact financier est fort. Les études amont au projet d'aménagement mais également aux projets de bâtiments devraient être réalisées sous la coordination de l'aménageur.

La mise en œuvre d'un réseau de chaleur nécessite donc de faire appel à des bureaux d'études qualifiés à la fois sur la dimension technique (ce qui n'est plus un problème) mais également sur les dimensions juridiques et économiques. Rares sont les bureaux d'études qui ont ses trois compétences et qui les articulent en vue de la recherche du montage le plus approprié et efficient. Cette difficulté récurrente est partagée par un grand nombre d'aménageurs.

Prochaine Session

Mardi 30 juin, 13h30 – 17h30

Cœur Défense,

110 Esplanade du Général de Gaulle

92 931 Paris La Défense

Espace HERA

GT3



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

30 juin
2015

Les services et objets mutualisés dans les projets d'aménagement

La mutualisation du stationnement, volets juridiques et techniques
Camille Lemarchand et Jean-Pierre Grisey (SCET)

Les parkings mutualisés sur l'opération de l'Union à
Roubaix, Tourcoing et Wattrelos,
Agnès Crucé et Damien Delvart, SEM Ville Renouvelée

Atelier A : évolution des services urbains traditionnels
Animé par Isabelle Deluc-Charles, Fed Epl

Atelier B : équipements et services mutualisés :
parkings mutualisés, espace de co-working, logistique urbaine
Animé par Patrick Tondat, Vinci construction

www.logement.gouv.fr/le-reseau-national-des-amenageurs
reseauationalamenageurs.ad.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr

GT3 – de l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville

Séance 2, GT 3

Rappel de la problématique de la séance

La première séance portait sur la présentation d'une typologie des services urbains (leur évolution et l'émergence de nouveaux services) avec un focus sur les réseaux de chaleur. Sur la base des réflexions avancées lors de cette première séance, la seconde séance a également investi deux sujets débattus en sous-groupes, à la suite de présentation en plénière :

- l'évolution des réseaux urbains traditionnels (eau, énergie, déchets) et comment cette évolution impacte le projet et le métier d'aménageur ?
- l'émergence de nouvelles offres de services autour de la mutualisation d'équipements (parkings) et de lieux communs (espaces tiers) et la manière dont cette offre s'intègre et s'anticipe dans le projet urbain ?

Résumé des présentations

Présentation 1 : Camille Lemarchand et Jean-Pierre Grisey (SCET) : la mutualisation du stationnement, volets juridiques et techniques

En premier lieu, il conviendrait de différencier foisonnement du stationnement (une mise en commun de plusieurs offres) et mutualisation du stationnement (un regroupement de stationnement au sein d'un même espace). Pour autant le mot mutualisation est aujourd'hui communément employé en intégrant la notion de foisonnement.

Concernant leur gestion, Il sera plus facile de mutualiser en parking public avec une gestion associée qu'en parking privé où la privatisation des espaces est souvent un facteur limitatif à la mutualisation et au foisonnement.

En second lieu, la réalisation d'un équipement mutualisé implique de conduire en amont les études techniques, économiques et juridiques de manière simultanée pour s'assurer de la faisabilité globale du projet.

Les retours d'expériences montrent l'existence de plusieurs points de blocages pour la réalisation efficace de parkings mutualisés :

- un blocage culturel important aussi bien du côté des promoteurs et des usagers que des élus où le passage de la notion de « droit de propriété » à celui d'un « droit d'usage de la place de stationnement » n'est pas évident.
- un blocage réglementaire : tout d'abord les notions de mutualisation et de foisonnement ne sont intégrées dans le code de l'urbanisme et ensuite l'abaissement des normes de

stationnement dans les PLU qui pourrait inciter à la mutualisation dès lors que l'on contraint fortement le stationnement sur la parcelle n'est que très rarement mis en œuvre aujourd'hui.

La réalisation d'un parking mutualisé repose ainsi sur la négociation entre la collectivité, l'aménageur et les promoteurs avec l'inscription de clauses dans les actes authentiques de vente de foncier qui permettent d'entériner les accords trouvés.

Reste que l'équilibre financier d'un tel équipement reste délicat à trouver. En dehors des zones urbaines denses, le parking mutualisé requiert très souvent des subventions publiques, d'autant plus si la collectivité le veut réversible ou mutable. Ainsi si techniquement et juridiquement il est possible de les construire pour des petites ou moyennes opérations de logements, économiquement il est moins rentable. En effet, dans les opérations où une seule nappe de stationnement en sous-sol est nécessaire, le coût de réalisation de ce stationnement individuel (environ 12K€ la place) sera inférieur à celui d'une place en parking mutualisé.

Au-delà du stationnement, ces équipements peuvent accueillir d'autres fonctions et offrir des services associés (conciergerie, garage à vélos, etc.) pour répondre à de nouveaux besoins et aussi pour générer des recettes supplémentaires annexes, mais le plus souvent limitées.

Présentation 2 : Les parkings mutualisés sur l'opération de l'Union à Roubaix, Tourcoing et Wattrelos, SEM Ville Renouvelée, Agnès Crucé et Damien Delvart

L'opération ZAC de l'Union est l'un des projets majeurs de l'agglomération lilloise avec un programme conséquent de reconquête d'espaces industriels et la construction de logements, d'activités, de commerces et d'équipements. Ce projet s'inscrit également comme un « testeur » de la charte locale Eco-quartier établie dans une première version par Lille Métropole Européenne en 2006. Sur ce projet 3 parkings mutualisés sont prévus. Le premier est réalisé, le second est en cours de livraison et le troisième est à l'étude.

Initialement deux parkings étaient prévus, marquant la volonté politique locale de gérer autrement le stationnement. En effet, les premières études de trafic montrent une augmentation importante des flux, avec pour conséquence la nécessité de prévoir des espaces de stationnement en sous-sols des immeubles (avec des problèmes de dépollution prévisible) ou en surface et surtout un doublement de certaines infrastructures routières (hors ZAC, de compétence communautaire). Ces différents investissements n'étant pas envisageables, la solution fut de contraindre l'usage de la voiture par le développement d'offres alternatives, dont le parking mutualisé en silo. Suite à une modification du programme, un troisième parking est rendu nécessaire.

Le choix politique fut aussi de privilégier des ouvrages réversibles pour permettre la mutation de ces bâtiments en tertiaire voire logements. Un travail amont avec l'équipe de

conception architecturale est donc nécessaire pour intégrer cette exigence.

La SEM Ville renouvelée témoigne de l'importance du montage juridico-financier, à travailler dès l'amont du projet en articulation avec les études techniques. Dans le cas de la ZAC de l'Union, l'option est de faire contribuer les promoteurs à la construction de l'équipement via une indemnité (5 500€ HT la place), qualifié en tant qu'« indemnité de non-réalisation de stationnement » dans l'acte de vente du foncier avec en contrepartie, la signature d'une convention de longue durée (15 ans) et un loyer correspondant aux charges du parking. Une société de services gère le fonctionnement du parking (gestion des badges, facturation des abonnements).

La solution parking mutualisé en silo a l'avantage d'optimiser les surfaces constructibles. Ainsi, ces parkings occupent 80 000m² d'emprise foncière, là où une gestion classique en surface nécessiterait 250 000m². L'évaluation économique directe et indirecte n'a jamais été réellement faite, mais son objectivation pourrait constituer un argument de poids dans une perspective d'optimisation du bilan d'aménagement et des finances publiques locales.

Synthèse des échanges en sous-groupe

Atelier A : évolution des services urbains traditionnels

Le point de départ des discussions portait sur la problématique des réseaux de chaleur et des deux exemples contrastés présentés lors de la séance 1 du groupe de travail¹ et de la question de la reproductibilité de micro-réseaux à d'autres services urbains traditionnels et plus largement à l'ensemble des services urbains². Plusieurs points ont été abordés avec des questions restées en suspens.

L'opération d'aménagement s'intègre en général dans un cadre existant ; l'aménageur intègre les données de sortie des concessionnaires en place. Il n'y a, en général, pas de « co-conception » public/privé. Pourtant aujourd'hui l'aménageur est confronté à deux tendances lourdes : un mouvement de fond visant à construire des quartiers à énergie positive et une concurrence des concessionnaires. L'aménageur peut aussi être amené à faire des choix de traitement « in situ » : récupération d'EP, panneaux solaires, géothermie, chaufferies bois, méthanisation, mutualisations des places de stationnement. Ceci finalement en complément des capacités de connexion aux réseaux et services offerts par la collectivité, dans laquelle l'opération d'aménagement doit être réalisée.

¹ Les cas des réseaux de chaleur des opérations des Docks de Ris Orangis (AFTRP) et du quartier de l'école Polytechnique (Établissement Public d'Aménagement de Paris-Saclay / EPPS).

² Il convient de parler des réseaux d'assainissement, de distribution d'eau, d'alimentation en énergie, de réseau de chaleur, de traitements des déchets, de mobilité et de transport, mais aussi de logistique urbaine, d'infrastructures de stationnement, d'accès au réseau internet et à des applications numériques, de services à la personne et d'activités commerciales de proximité.

La tendance actuelle est de développer des micro-réseaux au niveau local dont les modèles économiques sont à consolider. Les réseaux traditionnels à grande échelle sont difficilement envisageables et généralisable. L'aménageur et la collectivité prennent des décisions sans bien connaître les impacts pour les utilisateurs finaux. Comment associer le plus amont possible les futurs gestionnaires de réseaux ? Une démarche plutôt rare aujourd'hui dans les opérations d'aménagement, alors qu'elle devrait pouvoir permettre de travailler en amont, aux solutions techniques, juridiques et financières les plus intéressantes pour l'opération, la collectivité et les utilisateurs finaux. Il y aura donc nécessairement, à l'avenir, coordination entre collectivités et aménageurs pour définir les équipements nécessaires. Ceci permettra un meilleur équilibre entre production locale et production territoriale et un meilleur « dispatching » au profit de schémas plus vertueux, notamment en termes d'économie de ressources et au profit d'une minimisation des externalités négatives.

Une piste serait d'identifier service urbain par service urbain, les modèles économiques possibles, donnant ainsi un « catalogue » argumenté des possibles et permettant à la collectivité, à l'aménageur, voire au particulier directement de s'orienter vers telle ou telle solution technique et contractuelle. L'information existe, c'est plus la faiblesse de la diffusion de cette information qui est pointée. De même il est proposé de trouver des dispositifs ou des obligations qui pourraient conduire à plus de transparence entre les aménageurs, les collectivités et les opérateurs de réseaux.

Une articulation pourrait être trouvée avec les trois projets démonstrateurs du futur Institut de la Ville Durable et les projets majeurs d'aménagement comme ceux présentés dans le cadre des Rencontres, les gares du Grand Paris, ... afin de disposer de site d'expérimentation pour mettre en œuvre de nouveaux modèles économiques pour les services urbains traditionnels et de nouveaux services. Cette demande qui va de pair avec la nécessité d'avoir plus de transparence sur les modèles économiques en vue de développer des outils d'aide à la décision pour les choix de services, implique également d'avoir une approche différenciée selon les territoires (notamment ruraux) et selon la nature du projet (réhabilitation, construction neuve).

Une autre tendance est de mieux rapprocher consommation et production, dans une optique d'efficacité. A ce titre, les principes de l'économie circulaire peuvent aussi être développés. Toutefois, à titre de retours d'expériences sur la réutilisation des eaux usées, on se heurte à des blocages culturels et comportementaux ainsi qu'à des blocages réglementaires (dans le domaine sanitaire notamment).

Autre service urbain traditionnel abordé, celui de la logistique. La logistique urbaine évolue très rapidement en lien notamment avec l'augmentation importante du e-commerce générant des flux de livraison de colis supplémentaires (avec des externalités pouvant être négatives) et des volumes de déchets de carton supplémentaires à traiter. Le modèle du « relais-colis » ne fonctionne pas économiquement et il faut penser à développer des solutions alternatives, à l'instar des consignes dans certains pays étrangers. Là aussi, se saisir de projets majeurs comme les gares du Grand Paris permettrait de tester des

modèles à une échelle suffisante pour construire un modèle économique viable et de voir dans quelle mesure ils peuvent être déployés sur d'autres territoires en adaptant le modèle économique. Ce type de services pourrait également être associé à des services plus généraux de type conciergerie. Ça et là des expérimentations sont en cours sans capitalisation à ce jour.

Il ressort de ce sous-groupe de travail la nécessité d'intégrer dans l'évolution des réseaux urbains traditionnels, la notion de services associés et d'anticiper sur les problématiques de gestion et de modèles économiques pour assurer une faisabilité des projets.

Atelier B : équipements et services mutualisés

Cet atelier visait à débattre de la mutualisation des équipements et des services comme un vecteur d'économie permettant de réaliser des gains sur le coût d'un équipement par des économies d'échelle ou encore de rendre attractif le projet par une offre différenciée des projets concurrents et de faciliter la commercialisation des immeubles construits.

Approfondissement de l'exemple du parking mutualisé

L'une des pistes de la mutualisation, encore peu explorée, est celle de l'optimisation des équipements existants. A titre d'exemple sur les parkings : il y a quelques années, les parkings publics étaient sur-dimensionnés (La Défense, centre commercial de Lyon Part-Dieu) avec un investissement public conséquent, aujourd'hui amorti. La question revient actuellement à les valoriser et à éviter ainsi de nouveaux investissements (limiter la construction de nouvelle place dans des zones où l'offre existante peut suffire). Néanmoins, le code de l'urbanisme rend souvent difficile ce type de pratique et les procédures à mettre en place pour l'encourager peuvent être lourdes à mettre en place.

L'économie d'échelle lorsqu'on mutualise n'est pas vérifiée, voire même il se produit généralement des surcoûts, à l'image des parkings-silos mutualisés (réversibilité). En effet, les investissements sont souvent importants, notamment lorsqu'il s'agit de construire en zone dense et ne peuvent être équilibrés par les seules recettes d'exploitation. De plus, on se heurte souvent à la faible volonté de nombreuses collectivités à réduire le stationnement et contraindre à l'utilisation du parking mutualisé (pour le rendre rentable) et l'intérêt limité pour affecter les emprises foncières libérées pour d'autres usages que le stationnement. Un travail pédagogique auprès des collectivités serait nécessaire.

Les espaces de co-working

Le cas des espaces tiers dédiés au télé-travail ou au co-working pourrait être un cas d'école à analyser. Les quelques retours d'expérience montrent en effet un service qui fonctionne en zone très dense mais qui nécessite des subventions publiques sur les autres territoires car ce service reste encore peu attractif. Une autre solution serait de penser la gestion de ce type d'équipements non pas de manière individuelle mais à l'échelle d'un réseau, avec un maillage suffisamment pertinent pour qu'il réponde aux besoins des usagers et à l'exigence de faisabilité économique et ainsi limité les

financements publics.

La logistique urbaine

Enfin la question de la logistique urbaine, également débattue lors de l'atelier A est un réel sujet mais insuffisamment traité à ce jour par les aménageurs et collectivités. Par exemple, pour assurer une distribution efficace du dernier km à l'échelle d'un quartier, des espaces logistiques de 3000 m² sont à prévoir...difficile pour les aménageurs de l'organiser. Ainsi, au même titre que la loi SRU impose un pourcentage de logements sociaux dans un territoire donné, ne faut-il passer par la loi pour imposer la réservation d'espaces dédiés à cette logistique ? Faut-il que la collectivité, a minima l'échelon intercommunal soit reconnu « autorité organisatrice de petite logistique urbaine » ? Ces questions pourront être débattues dans une prochaine séance.

Éléments de synthèse générale et d'orientations futures du travail

Le code de l'urbanisme peut s'avérer « bloquant ». Comment identifier ces points de blocage et y remédier. Des stratégies existent pour le parking mutualisé mais nécessitent aujourd'hui une grande ingéniosité de la part des juristes pour avoir un montage solide. Dans d'autres domaines, on se heurte aussi à d'autres codes qui rendent difficiles les innovations et introduisent ainsi un risque supplémentaire que l'opérateur économique (aménageur, promoteur) devra valoriser.

Pour bon nombre de sujets (logistique urbaine et gestion du dernier kilomètre, conciergerie), les réflexions sont encore balbutiantes. Des réflexions prospectivistes intégrant des opérateurs et les acteurs économiques seraient nécessaires pour mieux appréhender ces sujets : leurs impacts sur la programmation de l'opération d'aménagement (et des fonciers nécessaires), leurs impacts sur la vie du quartier et les nécessités d'exploitation, une meilleure transparence sur les modèles économiques liés. Le décryptage de quelques expérimentations et initiatives en cours permettrait de démarrer ces réflexions.

Actuellement, les aménageurs sont le plus souvent isolés sur ces questions et la recherche de partenariats est indispensable. Le principe d'ateliers ouverts, bien en amont de l'opération est une solution envisageable. De leur côté les collectivités doivent aussi se saisir de ces réflexions, en particulier au titre d'autorité gestionnaires des équipements et services publics. Une montée en compétence sera nécessaire à l'échelle de l'intercommunalité, qui, pour des intercommunalités de taille suffisante s'avère être le périmètre pertinent des réflexions et des mises en œuvre.

Prochaine Session - Mardi 6 octobre 2015, lieu et horaire à définir

GT3



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

6 oct.
2015

L'aménageur, un acteur clé de la transition énergétique des territoires

Gestion énergétique, l'exemple de Lyon Confluence
Pierre Joutard, SPL Lyon Confluence

Accompagner les copropriétés privées dans la rénovation énergétique
l'exemple de la SEM Energie Posit'IF
Julien Berthier, SEM Energie Posit'IF

www.logement.gouv.fr/le-reseau-national-des-amenageurs
reseauationalamenageurs.ad.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr

Séance 3, GT3

L'aménageur, l'un acteur clé de la transition énergétique des territoires

Sous l'injonction du développement durable, la question énergétique s'est invitée dans les questions d'aménagement et d'urbanisme. Plus que jamais elle doit désormais être intégrée dans les projets, non plus de façon morcelée ou subsidiaire, mais de manière globale de sorte à participer le plus efficacement possible à la transition énergétique des territoires.

La récente loi sur la transition énergétique réaffirme cet enjeu avec la nécessité de repenser nos modèles énergétiques, en combinant plus étroitement sobriété, efficacité et recours aux énergies renouvelables et en articulant, voire en rapprochant, lieux de production et lieux de consommation. Cette ambition suppose de reconsidérer le rôle de producteurs de « morceaux de territoires » désormais acteurs à part entière de la transition énergétique.

En effet, aux anciennes questions de maîtrise des consommations (dans l'habitat, les déplacements...), s'ajoutent de nouvelles problématiques qui les engagent davantage encore : comment faire place aux énergies renouvelables dans un projet, pour quel usage et quel modèle économique ? Comment mutualiser les ressources entre le quartier et son environnement, entre le neuf et l'existant, entre l'habitat, les bureaux et les équipements ? Quelles externalités (sociales, économiques, environnementales...) en attendre ? Comment intégrer les nouvelles mobilités (*car sharing*, véhicule électrique, vélo...) au stade même de l'aménagement et de la conception ? Comment articuler une approche plus intégrée de l'énergie à l'échelle locale et une vision de long terme des infrastructures à l'échelle métropolitaine ou régionale ?

Quel rôle doit jouer l'aménageur dans la nouvelle organisation qui se profile ? Comment dialoguer avec les collectivités et les producteurs « traditionnels » de l'énergie ? Quels sont aussi les acteurs émergents et comment travailler avec eux ?

Deux axes de travail sont explorés, pour cette troisième séance du GT3 :

- résoudre la question énergétique à l'échelle de l'îlot, voire du quartier dans les projets d'extension ou de renouvellement urbain.
- repenser la production et la distribution de l'énergie dans le tissu existant.

Synthèse des présentations et des échanges

Opération Lyon Confluence, Pierre Joutard, directeur de la SPL Lyon Confluence

L'opération Lyon Confluence vise la reconquête de 150 hectares de friches industrielles et urbaines. Démarrée à la fin des années 1990, elle conduit à un doublement du centre ville lyonnais. Reconnue comme un projet vitrine de l'aménagement en France, cette opération d'envergure se veut un site d'expérimentation sur les innovations urbaines et architecturales. Ne seront reprises dans ce compte-tenu que les innovations qui touchent la problématique de l'énergie.

Ainsi dès 2004, l'aménageur candidate avec la collectivité et des promoteurs au programme

européen Concerto qui vise, entre autres, à démontrer la faisabilité de bâtiments économes (le niveau BBC en termes de performances énergétiques est un objectif à atteindre) en ayant recours à des énergies renouvelables. Trois îlots (A, B et C) font l'objet de cette expérimentation. Les solutions déployées sont aujourd'hui classiques (bâtiments isolés, ventilation double flux, chaudière collective au bois, panneaux photovoltaïques, etc.). Les cahiers des charges aux promoteurs intègrent des objectifs de résultats pour assurer conception et dispositifs énergétiques (ex 2h d'ensoleillement le 21 décembre).

Ce programme européen finance, entre autres, une évaluation qui permet, à l'aménageur de tirer les enseignements sur les innovations effectuées.

- le comportement des usagers de ces bâtiments doit être pris en compte dès la conception des bâtiments pour prévenir certaines pratiques (température ambiante supérieure à la température théorique du calcul thermique, etc.).
- la mise en place de systèmes techniques nécessite une importante formation de la part des artisans qui les installent mais aussi de ceux qui ont à gérer la maintenance. Face à certaines déconvenues, un système un peu plus rudimentaire est parfois plus efficace.
- des surcoûts sur la construction des bâtiments qui auraient pu être évités avec une autre conception du plan-masse du projet.

Par conséquent, forte de ses enseignements, la SPL Lyon Confluence a poursuivi le projet de manière différente.

En premier lieu, la question du développement durable et plus particulièrement celle de l'énergie est à traiter dès la conception du projet d'aménagement. Du binôme « aménageur- architecte-urbaniste », l'organisation de la maîtrise d'ouvrage urbaine évolue vers un trinôme « aménageur, AMO Développement Durable et architecte-urbaniste ». Cette nouvelle organisation est mise en pratique pour la ZAC 2, côté Rhône du projet. En second lieu, afin d'éviter une rupture entre les projets de construction neuve et le quartier ancien de Ste Blandine, une réflexion sur l'amélioration énergétique du patrimoine existant est mise en place et également portée par l'aménageur.

En parallèle, le Grand Lyon s'engage à l'échelle de son territoire dans une démarche volontariste pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Un partenariat avec le NEDO (équivalent de l'ADEME japonaise) est signé en 2010 et porte sur 4 missions expérimentales pendant 6 ans :

- démonstrateur Hikari : ensemble immobilier de 12 000m² en mixité fonctionnelle (tertiaire/résidentiel) avec une production locale d'énergie et des systèmes d'optimisation de la consommation d'énergie en temps réel pour les besoins domestiques et affaires ;
- un système local de voitures électriques en auto-partage (34 véhicules électriques)
- un monitoring via des tablettes confiées à des ménages pour le suivi en temps réel de leurs consommations énergétiques (électricité, gaz) mais aussi eau (275 tablettes distribuées) dans les bâtiments existants (résidence locative sociale située dans le quartier Ste Blandine) ;
- le « community management system (CMS) », véritable centre de données et de gestion pour les productions et les consommations énergétiques des bâtiments instrumentés.

Ces expérimentations sont encore en cours, le bâtiment Hikari venant d'être livré (octobre 2015), il est encore trop tôt pour tirer des enseignements. Toutefois à ce stade, il subsiste un certain nombre d'interrogations :

- l'une des tendances actuelles est d'aller vers une « sur-technologie », notamment en ce qui concerne la gestion de l'énergie par des systèmes de management de plus en plus complexes. La question de la résilience de ces systèmes est alors posée avec la nécessité d'avoir des systèmes peut-être moins performants mais plus robustes.
- les systèmes expérimentaux produisent des données importantes, notamment sur le comportement des usagers et la question du statut de cette donnée reste en suspens. Une fois la phase d'expérimentation terminée, à qui confier ces données ? Les collectivités, a priori légitimes pour les gérer, sont souvent réticentes voire en incapacité technique à pouvoir l'analyser et l'exploiter. La création d'un service de l'énergie à l'instar d'un service sur la gestion de trafic router au sein des collectivités n'est pas encore à l'ordre du jour.
- au-delà des difficultés déjà soulignées dans les séances précédentes au sujet du portage et de la gestion d'un réseau de chaleur, la mise en place de système intégré énergétique à l'échelle d'un îlot confirme cette difficulté. Aujourd'hui il n'y a pas de maîtrise d'ouvrage légitime entre l'aménageur, le ou les promoteur(s) ou encore la collectivité. De fait, les questions d'exploitation et de contrat dédié à mettre en place sont aussi délicates.

Le travail reste certainement à poursuivre, en tirer notamment les enseignements des expérimentations diverses et variées avec une question sur la maîtrise d'ouvrage de l'énergie et l'échelle la plus pertinente.

SEM Energie POSIT'IF, Julien Berthier, directeur de la SEM

La SEM Energie POSIT'IF a été créée suite au constat de nombreuses collectivités de la nécessité d'accompagner techniquement, juridiquement et financièrement les copropriétés privées dans leurs travaux de rénovation énergétique. La SEM (capital de 5,3 M€) accompagne les syndicats de copropriétés dans le diagnostic puis le montage financier de la rénovation : coordination des aides des collectivités, des aides individuelles et reste à charge financé par un prêt collectif. Ces prêts collectifs contractés via le syndic permettent de ne pas être contraint par les conditions d'âge et l'analyse de la solvabilité. La SEM évolue sur l'ensemble du territoire francilien, la région IDF étant actionnaire majoritaire. En Île de France, comme dans les autres territoires, la rénovation énergétique de l'habitat privé représente un enjeu colossal pour répondre aux engagements nationaux pris (protocole de Kyoto, Facteur 4, etc.).

Les copropriétés privées représentent une partie importante du parc à rénover avec des difficultés spécifiques:

- des mécanismes de prise de décision de copropriétés et des intérêts et capacités variées des copropriétaires (nécessité de faire valider le lancement du diagnostic puis la validation du projet et de son financement puis le lancement des travaux. Or, une seule assemblée générale par an).

- des prêts rarement adaptés aux investissements à mettre en œuvre, notamment lorsque la rénovation énergétique du bâtiment doit s'accompagner de travaux lourds de mise à niveau de l'entretien (en moyenne, la rénovation énergétique représente 20-25 K€ TTC par logement, construisant à un repli des copropriétaires et financeurs).
- des établissements de crédits qui ne disposent pas de l'expertise technique pour évaluer les travaux à réaliser
- des syndicats de copropriétés dont la connaissance sur ce sujet est plus que lacunaire.

L'intérêt de la SEM est d'apporter des prestations d'ingénierie auprès de ses acteurs particuliers, en relais éventuel d'autres acteurs locaux. Pour la SEM POSIT'IF, les prestations actuelles se structurent autour de deux pôles :

- la réalisation d'audit architectural et énergétique (pour sensibiliser les copropriétaires, il est nécessaire de coupler la rénovation énergétique avec un volet architectural, déclencheur de la décision).
- la structuration de programmes de travaux et plans de financement.

Dès 2016, la possibilité introduite par la loi ALUR et renforcée par la loi de transition énergétique, d'intervenir directement dans le plan de financement via les mécanismes de tiers-financement va permettre de sécuriser davantage les montages actuels et accélérer la prise de décisions de la part des copropriétaires.

La SEM est en cours de négociation avec la BEI (banque européenne d'investissement) pour un prêt de 100 Millions € sur 4 ans, bénéficiant de la garantie d'emprunt via le Plan Juncker. Ce financement permettrait la rénovation de 8 000 logements. Depuis 2013, la SEM a constitué un portefeuille de 3 300 logements (environ 1 500-2 000 logements/an).

Aujourd'hui les interventions se font à l'échelle du bâtiment, (trop) rarement à l'îlot, compte-tenu notamment des maîtrises d'ouvrage diverses, Néanmoins, l'enjeu mériterait que le travail se fasse à une échelle plus large que celle du bâti, afin de rechercher des solidarités mais aussi des économies d'échelles. Plusieurs pistes sont évoquées :

- poursuivre la recherche de nouveaux leviers financiers et développer la prise de conscience chez les organismes de crédits et bailleurs de fonds pour intégrer la problématique « énergie » dans les plans de financement des particuliers ;
- engager un travail de réflexion sur le rôle possible des aménageurs, aux côtés des collectivités sur l'enjeu de la rénovation énergétique des territoires, surtout dans les zones où le tissu existant mérite une attention particulière (zones résidentielles des années 1960 aux années 1980 en priorité).
- les difficultés juridiques empêchent aussi une mutualisation de travaux entre copropriétés et donc un travail à l'échelle de l'îlot. Un chantier pourrait être à mener sur les prises de décision en assemblée générale de copropriétaires et des formes souples permettant de regrouper temporairement plusieurs copropriétés. L'exemple de Carrières sous Poissy, cité en sance, rassemblant 5 lots et 13 copropriétés seraient à creuser pour comprendre le montage mis en œuvre avec un seul délégataire pour la réalisation d'un réseau de chaleur

et un mode de tarification innovante.

Pierre Joutard évoque le retour d'expérience du quartier Ste Blandine à Lyon. Le projet initial comprenait la rénovation thermique de 2 000 logements en 5 ans. Le programme est aujourd'hui bloqué, sur les 48 copropriétés approchées, seule une a accepté de se lancer dans les travaux. Il est à noter que l'écart de consommation énergétique entre l'avant travaux et l'après travaux doit être suffisamment important pour déclencher l'investissement dans les travaux. Ainsi, l'observation montre que l'écart minimum est le passage de 250kWh/m²/an à 80 kWh/m²/an environ pour les logements.

La prise de décision par assemblée générale et les contraintes techniques et architecturales de l'Architecte des Bâtiments de France rendent aussi les projets délicats, avec parfois des impossibilités architecturales. La question se pose alors de passer par des dispositifs législatifs, lesquels pourraient alors s'imposer. Un travail est également à engager avec les organismes bancaires qui accompagnent les projets des particuliers en vue d'intégrer dans leurs critères des taux d'endettement, la performance énergétique des bâtiments et donc le couple (investissement + charges).

La rénovation énergétique a, aujourd'hui, peu d'impact sur les prix immobiliers, hormis dans des zones éloignées périurbaines où des écarts de prix variant de 3 à 4 % sont constatés selon la classe énergétique des logements. Toutefois, avoir un logement énergétiquement économe n'est pas encore un gage de qualité dans l'esprit des ménages.

GT3



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

15 déc.
2015

Espaces périurbains Réintroduction de la mixité fonctionnelle et création d'emplois

Mixité fonctionnelle et centre bourg, commune de Cheux
Gervais Doligez, Aménagéo

Stratégie d'implantation d'un grand groupe opérateur commercial
Alain Baranes, Carrefour

Hôtel du numérique, Nevers
Marie-Odile Farineau, SCET
(en remplacement de Jean-Philippe Lagrange, Nièvre Aménagement)

www.logement.gouv.fr/le-reseau-national-des-amenageurs
reseanationalamenageurs.ad.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr

GT 3 " De l'aménagement à la gestion d'un morceau de ville"

Séance 4 : les espaces périurbains : réintroduction de la mixité fonctionnelle et création d'emplois dans les espaces périurbains

Après un temps commun à l'ensemble des groupes de travail du Réseau National des Aménageurs consacré aux définitions possibles du périurbain et des interventions possibles des aménageurs sur ces territoires, le GT3 s'est ensuite réuni avec trois présentations (Gervais Doligez cabinet de géomètre-expert et d'urbanisme sur l'opération de Cheux agglomération de Caen, Alain Barnares, groupe Carrefour, Marie-Odile Farineau, SCET, projet d'hôtel numérique à Nevers porté par la SEM Nièvre Aménagement).

Les espaces périurbains souffrent d'un discours négatif sur leur organisation de l'espace et la faible qualité de l'urbanisme produit les dernières décennies, favorisant le développement de zones commerciales, artisanales et l'installation d'industries. Du fait de la crise économique, certains de ces espaces peinent à se renouveler, frappés en premier par la désindustrialisation et le démantèlement de leur tissu économique global. Les friches urbaines sont désormais courantes et difficiles à traiter. Ces espaces s'inscrivent dès lors en opposition avec les espaces économiques centraux basés majoritairement sur le tertiaire ou le développement sur terres agricoles ou naturelles de zones d'activités plus modernes.

Ces espaces sont aussi caractérisées par la présence de villes-dortoirs, produits d'une urbanisation en lotissements depuis les années 1970 et dotées, le plus souvent d'un centre-ville ou centre-bourg pouvant connaître des difficultés en termes d'animation et de commerces. Face à une population vieillissante et/ou dépendante à la voiture automobile, il convient de changer de modèle avec le maintien des activités existantes, leur développement voire leur renouvellement.

Cependant, lorsqu'on se promène dans ces espaces, on s'aperçoit de leur richesse et de l'émergence de multiples initiatives, initiatives auxquelles l'avènement du numérique va offrir de nouvelles opportunités, créatrices d'emplois et de restructuration des espaces. Encore faudrait-il que ces initiatives puissent être accompagnées voire relayées. Pour les aménageurs l'enjeu est majeur car il convient d'être innovant sur les programmations à réaliser dans ces territoires mais également sur les montages et les partenariats à monter.

Trois présentations ont ponctué cette matinée.

- une opération d'ensemble de centre-bourg par Gervais Doligez, directeur d'Aménagéo
- un exemple de stratégie d'un opérateur commercial, par Alain Baranes, Carrefour
- une opération immobilière au service d'une stratégie de développement économique territorial (un hôtel du numérique) par Marie-Odile Farineau, SCET, en remplacement de Jean-Philippe Lagrange, SEM Nièvre Aménagement

Opération de centre-bourg, Cheux, Gervais Doligez, Aménagéo

La première présentation concernait l'opération de centre-bourg de Cheux, dans l'agglomération de Rouen par Gervais Doligez, directeur d'Aménagéo. Ce projet a émergé au moment où Aménagéo élaborait le PLU pour la commune de Cheux, village de 1 400 habitants environ. Une

ferme, au cœur du village fut mise en vente. La commune, subissant depuis plusieurs années une croissance régulière sous forme pavillonnaire, a pris conscience de la nécessité de densifier le centre-bourg. Cette prise de conscience provient de trois constats :

- affaiblissement des activités commerciales de centre-bourg avec le départ de la boucherie,
- confrontation entre une agriculture performante et un développement pavillonnaire,
- un vieillissement d'une partie de la population, dont une partie vit dans les lotissements pavillonnaires éloignés du centre-bourg.

La commune, assistée par le cabinet Aménagéo (urbaniste et géomètre-expert) a inscrit les fondements de son projet dans une Orientation d'Aménagement et de Programmation (OAP) dans son PLU et a saisi en parallèle l'Etablissement Public Foncier de Normandie pour réaliser les acquisitions foncières nécessaires (mobilisation du droit de préemption urbain). Sur la base de l'OAP, un cahier des charges a été rédigé et a servi à la consultation d'un groupement « promoteur-bailleur social ». D'emblée le projet comportait des logements sociaux (notamment pour l'accueil de personnes âgées et pour offrir la possibilité d'un parcours résidentiel sur la commune, ne disposant pas alors de logements sociaux), des logements libres, un pôle de commerces et de services avec l'ouverture d'un pôle médical. En effet, cette commune ne dispose pas de médecin sur son territoire et les autres professions médicales sont dispersées.

Initialement, l'ancien corps de ferme devait être maintenu. Sans grande valeur architecturale, il participait à l'identité patrimoniale de ce village, majoritairement rasé lors de la seconde Guerre Mondiale. Néanmoins, sa réhabilitation nécessitait des coûts trop importants et il a été démolí pour permettre la création d'une place de marché avec des cellules commerciales et le pôle médical à proximité. L'opération s'est déroulée en deux phases :

- tranche 1 : 23 maisons de ville développées par un promoteur avec une VEFA pour les logements sociaux, quatre commerces et le pôle médical développé par la commune ainsi que les aménagements de voiries et de réseau (PC en co-titularité Commune et promoteur). Ce programme fut livré en 2012.
- tranche 2 : 11 maisons de ville et 8 logements intermédiaires (livraison en cours).

Suite à un recours sur l'application du droit de préemption urbain (un lotisseur privé s'était positionné sur la ferme), 2 lots libres ont été attribués à ce lotisseur.

Aujourd'hui le quartier fonctionne bien, les cibles sont atteintes. La commune souhaite désormais poursuivre le développement avec l'accueil d'un équipement spécifique pour personnes âgées (foyer ou résidence).

Cette réalisation témoigne surtout d'un engagement fort de la collectivité dans la définition et le suivi de ce projet. Elle a consulté en amont les professionnels de santé pour connaître leurs besoins et identifier ainsi les preneurs de bail potentiels pour le pôle médical (occupé à 80 % en 2015). Elle a également accompagné l'installation des commerces de proximité, en particulier le boulanger qui a été relocalisé sur le territoire. Entre l'émergence du projet en 2007 et les premières réalisations en 2012, il s'est déroulé 5 ans, ce qui, pour une collectivité est rapide.

Stratégie d'implantation d'un opérateur commercial, Alain Baranes, Carrefour

Le groupe Carrefour est aujourd'hui le premier groupe français en termes de chiffres d'affaires liés à la distribution. Il est aussi le premier employeur privé avec 116 400 collaborateurs en France. Initialement le groupe Carrefour s'est développé sur les hypermarchés et les supermarchés, y compris des supermarchés en centre urbain. Progressivement la gamme des formats commerciaux s'est étendue pour couvrir aujourd'hui de nombreux besoins allant de cellules

commerciales de 90m² à plusieurs milliers de m². Le groupe carrefour propose aussi plusieurs montages avec la possibilité d'être propriétaires des murs et des magasins et des galeries commerçantes attenantes, ou simplement investisseur aux côtés de promoteurs immobiliers. En termes d'exploitation, les franchises sont surtout développées pour les petits formats. Cela permet notamment d'accueillir des artisans locaux au sein d'une structure commerciale plus importante bénéficiant de l'enseigne Carrefour. Les réalisations récentes témoignent d'une implantation sur l'ensemble du territoire, quels que soient la zone de chalandise, le type de territoire, le contexte (centre urbain/zone périphérique/centre-bourg) et le montage. Les messages à retenir sont les suivants :

- le plus souvent le commerce fait office de variable d'ajustement dans la programmation des opérations d'aménagement. Or, les principaux écueils à éviter sont une mauvaise intégration des contraintes de fonctionnement, en particulier liées au stationnement et à l'approvisionnement des magasins et la tendance au sur-dimensionnement des surfaces commerciales avec pour conséquence des cellules commerciales vides et des pertes financières sèches.
- le temps consacré à la maturation des projets et à l'obtention des autorisations nécessaires est aujourd'hui très long, en moyenne une dizaine d'années entre l'initiative du projet et l'ouverture du magasin. Un travail spécifique serait à mener pour raccourcir ces temps.
- même si le commerce numérique connaît un essor sans précédent, le groupe Carrefour fait le pari que les consommateurs auront toujours besoin de commerces physiques mais sur des surfaces plus petites. Ainsi, Carrefour développe plutôt des cellules plus petites, plus proches des habitants, au sein d'opérations mixtes, en association avec des commerces spécialisés et des services. Ceci passe aussi par le développement d'une nouvelle gamme « Carrefour bio » et la recherche de collaborations avec des producteurs locaux. Cependant, un paradoxe est à souligner avec une difficulté à trouver des preneurs de baux ou des franchisés chez les artisans locaux, essentiellement dans le périurbain ou les centres-bourgs. Les raisons invoquées sont généralement les coûts initiaux liés à l'installation (acquisition des fonds de commerce, loyers) qui sont trop élevés.

Hôtel du numérique à Nevers, Marie-Odile Farineau, SCET en remplacement de Jean-Philippe Lagrange, Nièvre Aménagement

Nevers, ville de 70 000 habitants située à 2h environ de Paris (liaisons ferroviaire et autoroutière) connaît depuis de nombreuses années un déclin démographique, semblable à de nombreuses villes moyennes, petites préfectures. En 1996, la caserne militaire à proximité immédiate de la gare a fermé ses portes libérant ainsi un tènement foncier important avec des bâtis caractéristiques mais potentiellement ré-exploitable. En 2001, une concession d'aménagement a été confiée à la SEM, Nièvre Aménagement. Plusieurs projets se sont succédés, en vain. Ce n'est qu'en 2013, que le site va connaître un nouveau départ avec le développement d'un hôtel du numérique dans l'un des bâtiments centraux d'une surface de 4 000m². Ce projet immobilier s'inscrit dans une stratégie plus globale de l'agglomération de Nevers autour du développement économique territorial et du pari du numérique.

Afin de saisir des crédits européens (fonds FEDER) pré-fléchés sur un autre projet, le projet INKUB a été écrit en une quinzaine de jours par les acteurs du projet (Nièvre Aménagement, services de l'agglomération, agence de développement économique de la Nièvre) avec le soutien de nombreux acteurs (ville, département, région, sous-préfecture, DDT, Nièvre numérique). L'hôtel du numérique vise à accueillir des starts-up avec une activité mature (6 ans de fonctionnement) et également d'offrir de nombreux services comme un incubateur, des espaces de coworking et une pépinière.

Un travail important de marketing et de recherche de starts-up a été effectué en lien avec l'agence de développement pour inciter des entreprises franciliennes à venir s'installer à Nevers. Un accompagnement spécifique est mis en place pour faciliter l'implantation : aide au recrutement de nouveaux salariés, recherche d'emploi pour les conjoints des salariés décidant de se délocaliser de la région parisienne, appui également pour trouver un logement et pour accueillir les enfants des salariés.

L'investissement porté par la SEM dans le cadre de sa concession d'aménagement est à hauteur de 3,22 Millions d'euros dont 1,2 Millions d'euros de fonds FEDER. Le bâtiment sera remis à l'agglomération en juin 2016, avec les premiers preneurs de baux. Pour le moment il s'agit essentiellement de baux commerciaux classiques qui ont été signés, des baux précaires pourraient être également déployés.

Le travail sur la marque « L'Inkub » fut essentiel pour se démarquer de projets concurrents développés en Normandie ou en Picardie. Les arguments principaux sont l'attractivité au niveau des prix de loyer pratiqués (comparativement aux prix franciliens) et le cadre de vie (emploi à proximité de son domicile et un logement plus grand).

Le bâtiment sera livré en janvier 2016. Même s'il reste à connaître le taux de commercialisation des espaces, le pari est en passe d'être tenu pour cette première étape.

Débats et propositions

Les débats furent riches, témoignant de l'intérêt du sujet et surtout de la nécessité de poursuivre les échanges à la fois sur les questions de revitalisation commerciale et économique et sur les questions périurbaines. Néanmoins, des éléments de synthèse émergent autour de :

- toute réussite de projet est conditionnée à une maîtrise d'ouvrage forte et une commande publique bien construite,
- une nécessité d'avoir une stratégie globale à l'échelle d'un territoire et des projets qui alimentent cette vision,
- en termes de services et de commerces, une évolution des besoins vers un retour à la proximité, cette tendance n'étant pas uniquement observée dans les territoires périurbains, mais bien sur l'ensemble des territoires,
- des points de blocage forts sur les montages opérationnels et financiers avec une difficulté majeure dans certains territoires de recourir à une ingénierie ensemblière.

Sujet permanent des échanges aussi bien au sein de ce groupe de travail, que lors de la plénière en début de matinée, les aménageurs appellent à une commande publique de qualité et une maîtrise d'ouvrage publique structurée. **Les aménageurs ont alors un rôle à jouer, pouvant intervenir auprès des collectivités à plusieurs titres. Ils peuvent les accompagner en amont des projets pour aider à la définition et au processus de programmation. Cette assistance relève de prestations ensemblières pour optimiser au mieux les montages opérationnels et financiers.** Ils peuvent également intervenir en qualité d'opérateur selon plusieurs modes possibles (mandat, concession, etc.) ou permettre de mettre la collectivité en relation avec des opérateurs de leur réseau (bailleurs, promoteurs, opérateurs commerciaux, etc.). Aujourd'hui les collectivités, surtout celles dont les services techniques sont faibles (y compris au niveau des intercommunalités) ont besoin d'être appuyées et de monter en compétence sur les questions d'aménagement pour encourager et inciter des opérations d'ensemble. Dans de trop nombreux cas, la commande publique n'incite pas à proposer des offres appropriées et innovantes. Cette définition de la commande débute dès l'élaboration du PLU, surtout lorsque les modes opératoires

majoritaires sont les permis d'aménager et les permis de construire. Dans ce cas, il est d'autant plus important de consacrer des moyens pour les documents de planification afin de les rendre plus opérationnels. Or, à cette étape, les aménageurs sont souvent absents, leur présence étant requise qu'à l'étape suivante.

Les enjeux de développement d'emplois, de diversification des commerces et des services dans les territoires périurbains invitent aussi **les collectivités à se doter d'une stratégie à l'échelle de leur territoire, bien au-delà du projet d'aménagement**. Le point crucial d'une maîtrise d'ouvrage organisée et structurée a déjà été soulevé précédemment, il convient néanmoins pour relever ces défis de **mettre en place des dispositifs de concertation et d'écoute avec les professionnels et ce, quelle que soit l'échelle du projet et du territoire**. Ainsi à Cheux, une des clés de réussite du pôle médical réside au travail amont réalisé avec quelques professionnels de santé, pressentis pour venir s'installer. Même si au final, ce ne sont pas les personnes consultées qui s'y sont installées, l'écoute de leurs besoins et leurs attentes fut précieuse pour définir le programme. A une échelle, la réussite du projet de l'hôtel du numérique résulte d'un travail collaboratif entre les services de l'agglomération de Nevers, l'aménageur et l'agence de développement économique. Le groupe Carrefour témoigne aussi de cette nécessité, ne serait-ce que pour intégrer en amont des projets les contraintes spécifiques des opérateurs commerciaux et anticiper sur les dysfonctionnements potentiels une fois l'opération livrée. Ce travail d'écoute et de concertation ne doit pas se substituer à la poursuite indispensable d'études spécifiques de programmation commerciale, qui doivent être actualisées régulièrement pour bien la calibrer et bien définir ses cibles.

En termes de services, de commerces, les opérateurs et les aménageurs constatent un retour des consommateurs et usagers vers des lieux de « proximité ». Cela se traduit dans plusieurs domaines avec l'émergence de circuits courts pour l'agriculture, mais aussi la ré-industrialisation autour de filières traditionnelles avec le développement d'un savoir-faire performant et des produits haute de gamme (textile et fabrication de meubles en Picardie, la literie en Bourgogne, etc.). L'arrivée du numérique et des effets probables sur les chaînes de production dans l'industrie reste balbutiante. Pour autant **certains aménageurs font le pari que le numérique va révolutionner ce secteur et par conséquent il faudra être en capacité de proposer des lieux de production adaptés pour ces nouveaux besoins. Ceci permettra de recréer des emplois dans le périurbain, emplois aujourd'hui disparus des centres urbains du fait de la forte pression foncière**. Les espaces périurbains pourront alors s'inscrire comme une véritable alternative aux espaces métropolitains, à la condition néanmoins que ces nouveaux espaces soient organisés et puissent être en capacité d'accueillir des populations avec les services adéquats (formation dont formation supérieure, santé, culture, etc.). A l'inverse, il faudrait également être en capacité de proposer des lieux pour le maintien sinon la ré-installation d'activités artisanales dans les secteurs à forte pression foncière. Cette problématique a déjà été évoquée précédemment avec le renouveau de la logistique urbaine (moins de surfaces nécessaires mais une plus grande proximité avec les consommateurs). Plus largement, ce sujet est à mettre en débat avec les questions de montage et de financement public-privé. Actuellement, le développement délibéré de telles surfaces passe par des moins-values au niveau des charges foncières et des participations publiques.

Les témoignages et les échanges ont permis de soulever de nombreux points de blocages et difficultés inhérentes aux montages des différentes opérations dans le périurbain. Tout d'abord quelle que soit la taille du projet, a phase d'émergence et d'études pré-opérationnelles nécessite un temps de maturation, d'autant plus long que la collectivité n'a pas initialement de culture de

projet. Les autorisations en matière de commerces suscitent également des réactions avec des temps d'analyse des dossiers par les commissions jugés trop importants et pouvant certainement être réduits. A ces temps de réflexion et d'autorisation, s'ajoutent de nombreuses incertitudes sur les critères d'éligibilité pour recevoir les subventions européennes (FEDER, FISAC, etc.) et son zonage des politiques du logement. L'exemple de Cheux, où dès le début du projet, la collectivité était claire sur le développement de logements sociaux avec l'idée de réaliser plutôt des locatifs, la classification en zone C et le changement des règles a conduit au développement uniquement de quelques PSLA mais il aura fallu négocier avec le bailleur pour trouver un nouvel équilibre à son opération, par rapport aux données initiales, prévues au moment de la consultation. Ce contexte introduit de l'instabilité dans les processus de décision et une prise de risques certaine de la part des opérateurs. L'une des demandes est donc de stabiliser les règles sur plusieurs années.

Cependant, **les équilibres économiques restent délicats à trouver** dès lors qu'on développe des programmes à faible rendement locatif. **Plusieurs propositions ont été esquissées autour d'apport de garanties locatives extérieures pour les cellules commerciales et par ricochet une réduction des exigences bancaires au niveau de la pré-commercialisation ou encore d'ouvrir plus largement les fonds privés pour les investissements comme les fonds liés aux assurances-vies, en les intéressant dès l'amont du projet** . Ces propositions pourront être approfondies ultérieurement. En ce qui concerne les garanties locatives il s'agit aussi d'introduire de la mixité dans les programmes commerciaux avec des offres de services autour de pôles médicaux/paramédicaux et d'espaces de co-working voire de formations. Quelques initiatives émergent, à l'instar d'une cellule de formation ouverte dans un centre commercial dans les Landes. Un travail de benchmark en France et à l'étranger serait à faire pour les séances prochaines.
